

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Mahlerová**
Osobní číslo: **E20976**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je určit vliv přístupu ke vzdělávání a systému odměňování na spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika odměňování a vzdělávání.
- Představení vybrané organizace.
- Analýza vlivu vzdělávání a odměňování na spokojenost zaměstnanců.
- Zhodnocení analýzy, návrhy, doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-07-494-9827-6.
ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jaroslav. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti jsem vypracoval(a) samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil(a), jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. listopadu 2023

Tereza Mahlerová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za cenné odborné rady a věcné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Petře Matuškové za poskytnuté informace a podklady potřebné pro vypracování mé bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá spokojeností zaměstnanců ve vybrané organizaci. Teoretická část shrnuje poznatky a fakta z oblasti řízení lidských zdrojů a ukazuje jejich význam a důležitost pro růst a prosperitu firem. V praktické části se autorka zabývala představením organizace a rozbořem výsledků dotazníkového šetření v rámci, kterého byla zkoumána míra spokojenosti zaměstnanců.

KÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, faktory ovlivňující spokojenost, příspěvková organizace

TITLE

Employee satisfaction in the selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis examines employee satisfaction within a selected organization. The theoretical part summarizes knowledge and facts in the field of human resource management, demonstrating their significance and importance for the growth and prosperity of companies. In the practical part, the author focused on introducing the organization and analyzing the results of a questionnaire survey, through which the level of employee satisfaction was investigated.

KEYWORDS

Human Resource Management, Employee Satisfaction, Factors Influencing Satisfaction, Contributory Organization

Obsah

ÚVOD.....	11
1. Základní pojmy řízení lidských zdrojů.....	12
1.1. MANAGEMENT.....	12
1.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.2.1. Vývoj řízení lidských zdrojů.....	14
1.2.2. Úkoly řízení lidských zdrojů.....	15
1.2.3. Cíle řízení lidských zdrojů.....	16
2. Hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků.....	17
2.1. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	17
2.1.1. Dvě podoby hodnocení.....	17
2.1.2. Účel a cíle hodnocení pracovníků.....	18
2.1.3. Funkce a úkoly.....	18
2.1.4. Kritéria a metody hodnocení pracovníků.....	19
2.1.5. Kdo hodnotí pracovníky.....	19
2.1.6. Jak postupovat při hodnocení.....	20
2.1.7. Faktory ovlivňující hodnocení pracovníků.....	21
2.1.8. Problémy a chyby hodnocení pracovníků.....	22
2.2. ODMĚŇOVÁNÍ.....	23
2.2.1. Strategie odměňování.....	23
2.2.2. Faktory odměňování.....	23
2.2.3. Cíle odměňování.....	24
2.2.4. Formy finančního odměňování.....	24
2.3. VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.3.1. Tři přístupy k realizaci vzdělávání.....	26
2.3.2. Metody vzdělávání.....	26
2.3.3. Kdo se ve firmě podílí na vzdělávání.....	27
3. Pracovní spokojenost.....	28
3.1. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	29
3.2. VZTAH SPOKOJENOSTI A PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ.....	30
3.3. MOTIVACE.....	30
3.3.1. Motivační nástroje.....	30
3.3.2. Zásady motivace.....	31
4. Představení organizace Správa silnic Královéhradeckého kraje.....	32

5.	Analýza spokojenosti zaměstnanců s pracovními a vzdělávacími podmínkami	36
5.1.	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	36
5.2.	SOUHRN A ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ DLE VÝSLEDKU DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
6.	Podněty, návrhy a doporučení na zlepšení spokojenosti zaměstnanců	48
	ZÁVĚR	50
	POUŽITÁ LITERATURA	53
	SEZNAM PŘÍLOH	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	16
Obrázek 2: Pojetí pracovní spokojenosti.....	28

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Motivovanost zaměstnanců k vykonávané práci.....	37
Graf 2: Nejdůležitější druh motivace.....	37
Graf 3: Podpora organizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	38
Graf 4: Způsob realizace vzdělávání zaměstnanců.....	39
Graf 5: Největší motivační faktor dále se vzdělávat.....	39
Graf 6: Vzdělávání a zdokonalování	40
Graf 7: Výše mzdy	41
Graf 8: Nabízené benefity	41
Graf 9: Preference nových benefitů	42
Graf 10: Spokojenost zaměstnanost s poskytováním benefitů	43
Graf 11: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	43
Graf 12: Změna zaměstnání.....	44
Graf 13: Délka působnosti zaměstnanců v organizaci.....	45
Graf 14: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	45
Graf 15: Pohlaví zaměstnanců	46

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod. – A podobně

atd. – A tak dále

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

č. - Číslo

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

např. – Například

PO – Protipožární ochrana

Sb. – Sbírký

tj. – To je

tzv. – Takzvaný

ÚVOD

Spokojenost zaměstnanců je jedním z klíčových předpokladů pro zajištění prosperity, dobrého postavení na trhu a konkurenceschopnosti každé organizace. K dosažení tohoto stavu je potřeba věnovat této oblasti velkou pozornost a investovat prostředky do lidských zdrojů. Jedná se o investice jak do vzdělání, tak i do aktivit vedoucích ke zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Organizace, které si kladou za cíl udržet si dobré postavení na trhu a vytvářet předpoklady ke splnění stanovených cílů si uvědomují, že spokojenost zaměstnanců je klíčovým faktorem. Bez kvalitních pracovníků není možné tyto cíle dosáhnout a vytvářet hodnoty nezbytné pro konkurenceschopnost firem na trhu. Mnohé organizace často opomíjejí klíčové faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, jako jsou motivace, komunikace, rozvoj kvalifikací a odměny. Opomenutí nebo zanedbání těchto aspektů může vytvářet neefektivní pracovní prostředí a snižovat angažovanost zaměstnanců. Cíle a očekávání organizací by měli být spojeny s vytvářením podmínek, ve kterých se zaměstnanci cítí oceněni (peněžní nebo nepeněžní formou), motivováni a podporováni ve svém profesním rozvoji.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány a shrnuty základní teoretické pojmy, jako je personální management, řízení lidských zdrojů, hodnocení a odměňování pracovníků, spokojenost zaměstnanců a motivace. Cílem teoretické části je shrnout poznatky a fakta z oblasti řízení lidských zdrojů a ukázat jejich význam a důležitost pro růst a prosperitu firem.

V praktické části autorka představuje organizaci, mezi jejichž zaměstnance byl rozeslán mnou vypracovaný dotazník. Odpovědi získané z tohoto dotazníku byly analyzovány a zpracovány do přehledných grafů. Cílem bakalářské práce je formou dotazníku zjistit, jakými nástroji lze docílit co největší spokojenosti zaměstnanců, co zaměstnance nejvíce motivuje k dosažení této spokojenosti a na základě zjištěných informací vypracovat návrh doporučení, která by mohla vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

1. Základní pojmy řízení lidských zdrojů

Tato kapitola má za účel formulovat základní pojmy řízení lidských zdrojů. Jedná se o specializovanou činnost, která je důležitá pro každý větší organizační celek. Pro správný výkon podniku je nutné využívat jak materiální, tak i finanční, lidské a informační zdroje. Materiální a finanční zdroje musí někdo uvést do pohybu, jelikož jsou to zdroje neživé. Tím, kdo tyto zdroje ožíví, jsou lidské zdroje, které potřebují “pohonnou hmotu” neboli informační zdroje, kterými jsou dovednosti a znalosti, které vyrostly na základě schopnosti lidí. [31]

1.1. Management

Management je v první řadě americký výraz, který má celkem tři významové roviny. První z nich je proces řízení, poté následují řídicí pracovníci a jako poslední je soubor poznatků o řízení.

Zde jsou popsána jednotlivá pojetí:

1. Management jako proces řízení, který je uskutečňován, buď mezi jednotlivci, nebo skupinou, kteří mají společné, že buď řídí, nebo jsou řízeni. Řídicí subjekt stanovuje cíle a případné odchylky koriguje pomocí vzájemného vlivu řídicího subjektu a řízeného objektu.

2. Management jako řídicí pracovníci, je zosobněním pojmu management. Jedná o pracovníky, kteří management vykonávají a dělí se do tří kategorií. Jedná se o manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery. [9]

- **Manažeři první linie** – jedná se o základní úroveň pozice manažerů, mezi které patří vedoucí dílen apod.

- **Střední manažeři**, jsou nejpočetnější a nejrozmanitější kategorií řídicích pracovníků, mající za úkol poskytovat a získávat informace. Patří mezi ně vedoucí různorodých útvarů např. prodej, personalistika atd.

- **Vrcholoví manažeři**, též top manažeři řídí a koordinují všechny činnosti a tvoří koncepce daného organizačního útvaru. Na jejich vykonané práci závisí konečné výsledky a berou na sebe odpovědnost za vlastníky organizace. [31]

3. Management jako soubor poznatků o řízení, nezbytnost poznatků o řízení byla zahájena nároky prudce se rozvíjejících jak výrobních, tak i nevýrobních organizací. Manažerská praxe

není jediným původem poznání. Významným základem pro rozvoj managementu byly např. psychologie, sociologie, ekonomie a právo. [9]

Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti vykonávané manažerem, které mu pomáhají docílit požadovaných výsledků. Dělíme je na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Těchto pět činností považujeme za základní manažerské funkce. [32]

Plánování je zaměřeno na vytyčení budoucích stavů organizace a postupů k jejich docílení. Znamená stanovení cíle se zřetelem na zdroje finanční, personální, technické apod. a stanovení způsobů dosažení tohoto cíle. [31]

Organizování je proces, při kterém jsou přidělovány úkoly pracovníkům a koordinace jejich konání společně se zdroji, bez kterých by nebylo možné vytyčené úkoly splnit. [7]

Personalistika, jejíž povinností je opatřit dostatečné množství výkonných a motivovaných lidí a díky kterým jsou plněny strategické cíle organizace. Manažeři zabezpečují personální činnosti zpravidla s oporou personalistů či poskytovatelů personálních služeb. [27]

Vedení lidí je v moderním managementu bráno jako hlavní obsah činnosti manažerů, což je práce s lidmi, které považujeme za zásadní kapitál prosperujících firem. Úlohou manažerské funkce řízení lidí je především komunikace s podřízenými, tj. umění vést, následně usměrňovat, a hlavně motivovat své podřízené či spolupracovníky ke splnění stanovených cílů. [32]

Kontrola je metodickým prostředkem, který pomáhá odhalit začátek odchylky mezi plánem a realitou, rozpoznat velikost, směr a trend rozvoje odchylky, odhadnout její dopad na vývoj celé organizace, případně danou odchylku korigovat. [25]

1.2. Řízení lidských zdrojů

Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení významného úseku organizace se nazývá řízení lidských zdrojů. Pod tím si můžeme představit lidi, kteří pracují jak v kolektivu, tak jednotlivě, a tím přispívají k dosažení jejich cílů. Boxall a Purcell řízení lidských zdrojů formulovali jako „všechny činnosti spojené s řízením zaměstnavatelských vztahů v organizaci“. Watson formuloval, že řízení lidských zdrojů je manažerský postoj k uplatnění schopností, dovedností a věrnosti zaměstnanců k provádění potřebné práce, která zabezpečí perspektivní budoucnost organizaci. Dále Storey měl za to, že řízení lidských zdrojů je „soubor

vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Poté předložil čtyři hlediska, která představují *smysluplnou* formu řízení lidských zdrojů:

1. neobvyklá uspořádání uvědomění a předpokladů,
2. rozhodující impulsy zajišťující informace pro rozhodování o řízení lidí,
3. hlavní role liniových manažerů,
4. opírat se o strukturu „pák“ k utváření zaměstnaneckých vztahů. [3] [4]

Organizace bude fungovat v případě, podaří-li se shromáždit, spojit, uvést do pohybu a využívat následující zdroje:

- materiální zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje. [20]

1.2.1. Vývoj řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (personalistika) se měnilo především v závislosti na sociálních a ekonomických podmínkách dané etapy historie lidstva. Jako první se začala v 19. století rozvíjet péče o pracovníky, kdy museli zaměstnavatelé reagovat na špatné pracovní podmínky v továrnách. Dále se oblast personalistiky rozvíjela během první světové války vzhledem k nutnosti potřebného využití lidí. V důsledku narůstajícího rozsahu činností v personální oblasti vznikají personální oddělení, jejichž význam v průběhu dalšího vývoje narůstal. Základní etapy vývoje personalistiky jsou:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů. [17]

Personální administrativa

Personální administrativa se začala prosazovat od desátých až dvacátých let 20. století a byla ovlivněna klasickými přístupy k vedení. Výroba byla založena na dělbě práce a na specializaci lidí. Pracovní síla lidí byla porovnatelná s prací strojů. Pro potřebu řízení organizace byla důležitá služba nazývaná personální práce. Personalisté měli za úkol plánovat, vybírat, zaučovat, hodnotit a odměňovat zaměstnance. [26]

Personální řízení

Personální řízení je historicky druhý koncept personální práce. Vývoj personální práce se odvíjel od rozvoje průmyslové výroby a potřeb zákazníků. Postupem času se personální práce stala skutečnou profesí, kdy se personalisté ve velkých organizacích specializovali na činnosti, jako jsou například výběr, hodnocení či vzdělávání lidí, aniž by ovlivnili strategii personální práce v instituci. [26]

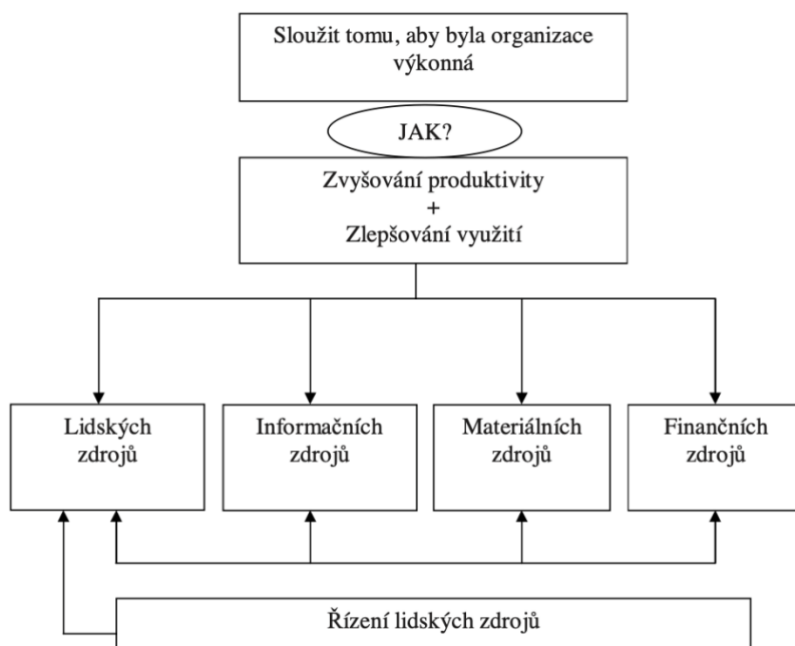
Řízení lidských zdrojů

Třetím konceptem personální práce je řízení lidských zdrojů. Ke změně pojmu personální práce přispěly změny v podnikání a hospodaření na světových trzích. Mezi faktory, které k tomu přispěly, byly například rozvíjející se technologie či měnící se požadavky zákazníků. Hlavním zdrojem a největším bohatstvím pro organizace jsou lidé, kteří pomáhají docílit strategických cílů organizace díky svým schopnostem a motivací k práci, dále také rozhodují o zajištění, využití a vývoji všech zbylých zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních). [26]

1.2.2. Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je udržení organizace, aby byla stále výkonná a aby se daný výkon stále posouval kupředu. Tento proces lze zajistit správným využíváním veškerých zásob, které má firma k dispozici, tj. informačních, finančních, materiálních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je přímo orientováno na stálé zdokonalování využití a vývoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje rozhodují o použití materiálních a finančních prostředků řízení lidských zdrojů, nepřímo rozhodují i o použití zbylých zásob instituce. Na obrázku č. 1 je znázorněn obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad. [20]

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: [20]

1.2.3. Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je schopnost organizace dosáhnout cílů prostřednictvím lidí. Řízení lidských zdrojů se děje v následujících oblastech:

- **efektivnost organizace** – jsou specifické kroky v oblasti řízení lidských zdrojů produkující klíčové schopnosti, které určují, jak budou firmy konkurenceschopné,
- **řízení lidského kapitálu** – lidský kapitál je tvořen lidmi, kteří pracují v organizaci a na kterých závisí úspěšnost podnikání,
- **řízení znalostí** – je to proces nebo postup, který vytváří, získává, ovládá, sdílí a využívá znalosti, které přispívají ke zlepšování učení a výkonu v instituci,
- **řízení odměňování** – lidé jsou hodnoceni a odměňováni za jejich dovednosti a schopnosti nebo za to, co dělají a čeho dosahují,
- **zaměstnanecké vztahy** – pro správný chod organizace je důležité udržovat produktivní a harmonické vztahy,
- **uspokojování rozdílných potřeb** – je nutné respektovat potřeby všech zúčastněných stran, také je důležité mít v potaz individuální i skupinové rozdíly, jak v zaměstnání, tak i v osobních potřebách či stylu práce. [4]

2. Hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků

Mezi hlavní nástroje řízení lidských zdrojů patří odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Odměňování se zaměřuje na ekonomickou motivaci jednotlivých pracovníků, a tím přispívá k dosažení cílů organizace. Vzdělávání patří rovněž k důležitým aspektům řízení lidských zdrojů. Jedná se o přizpůsobování a změnu chování tím, že k učení používá vzdělávací programy či instruktáže. Hlavním nástrojem pro rozvoj pracovníků je podnikové vzdělávání, mající za úkol zdokonalování, rozšiřování a prohlubování profesní způsobilosti. [10]

2.1. Hodnocení pracovníků

Každého zaměstnance ve své práci zajímá, jaký názor na něj má jeho zaměstnavatel, jak je spokojen s jeho prací a s ním samotným. Naopak zaměstnavatel chce také vědět, koho zaměstnává, jak jeho zaměstnanci pracují a jak přispívají k dobré pověsti firmy. K tomu slouží hodnocení pracovníků, které obsahuje následující aspekty:

- pracovněprávní vztahy a vztahy k zákazníkům či dalším osobám,
- efektivnost výkonu práce pracovníka,
- plnění úkolů,
- výměna informací o výsledcích mezi jednotlivými pracovníky,
- způsob, jak zlepšit pracovní výkon zaměstnance a v provedení opatření, která k tomu mají přispět. [18]

2.1.1. Dvě podoby hodnocení

Neformální formy

Jedná se o opakovaná hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným při vykonávání jeho práce. Je ovlivňováno daným okamžikem, náladou hodnotícího a jeho pocitem z práce. Neformální hodnocení probíhá vlastně každý den mezi nadřízeným a podřízeným, je součástí kontrolování efektivnosti výkonu práce a plnění úkolů. [19]

Formální formy

Jiným názvem systematické hodnocení má jasně daný postup a pravidelný interval. Jeho poznávacími rysy jsou plánovitost a systematická. Z tohoto hodnocení vznikají dokumenty, které se využívají pro další personální činnosti týkající se buď celého kolektivu, nebo jednotlivců.

Existuje také příležitostné hodnocení, kdy je v tomto případě nutné zpracovat posudek při ukončení pracovní kariéry zaměstnance. [19]

2.1.2. Účel a cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení slouží zaměstnanci v podniku k tomu, aby dobře vykonával funkci, kterou zastává a také ovlivňuje jeho zájem pracovat a určuje jeho odměny. Hodnocení také ukazuje, co a jak pracovník dělá, čeho dosáhl svoji prací a také v jakém časovém horizontu. Díky tomu zaměstnavatel ví, jaký zaměstnanec je, jaké jsou jeho charakterové vlastnosti i jeho pracovní předpoklady. Vyzdvihuje také jeho schopnosti, vlastnosti i dovednosti. [10]

Cílem ze strany zaměstnavatele je zjistit, jaký přínos pro firmu má daný zaměstnanec a do jaké míry je pracovník schopen zvládat náplň své práce. Dalším cílem je také určit jeho nedostatky ve výkonu a realizovat postupy pro zlepšení. Pro dosažení cílů je potřeba splnit určité požadavky, které jsou např.:

- pravidelné hodnocení,
- jednoduchý jazyk hodnocení,
- konkrétnost a komplexnost. [10] [11]

2.1.3. Funkce a úkoly

Hodnocení se provádí pomocí 5 základních funkcí. Mezi tyto funkce patří:

- **poznávací funkce** – slouží k neustálému hodnocení pracovního výkonu,
- **srovnávací funkce** – forma využití principu odlišnosti mezi zaměstnanci z hlediska hmotných a sociálně-morálních ocenění,
- **kauzální funkce** – pozorování důvodů změn v pracovním chování,
- **stimulační funkce** – podpora zaměstnanců k dosažení lepších výsledků,
- **výběrová funkce** – příležitost postupu v rámci myšlenky podniku.

Hodnotící systémy mají úkoly, mezi které patří např.:

- určit umístění zaměstnanců,
- rozhodnout o vzdělání zaměstnanců a jejich odměňování,
- dát zaměstnanci informace, které pomůžou ke zlepšení jeho výkonu. [10]

2.1.4. Kritéria a metody hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se odvíjí od využití kritérií a metod hodnocení zaměstnanců. Kritéria obsahují faktory, které udávají a ovlivňují výkon pracovníka. Těmito kritérii jsou: výsledky (kvantita i kvalita práce), chování (jak sociální, tak i pracovní), schopnosti, motivace a podmínky (prostředí a délka pracovní doby).

Metody slouží ke zkoumání a hodnocení výkonu pracovníka, což závisí na podmínkách či povaze dané práce. Mezi metody hodnocení patří např.:

- hodnocení podle stanovených norem – to je používáno u dělníků, kdy se sleduje, zda splnili stanovené normy,
- hodnocení volným popisem – tato metoda je využívána u manažerů a specialistů,
- hodnocení metodou kritických případů – jedná se o všeobecnou metodu, která nabízí doplňkové informace o práci hodnoceného,
- hodnocení podle stupnice – kritéria práce (kvantita a kvalita práce) jsou posuzovány jednotlivě díky stupni pracovního výkonu, např.: 1 (nedostatečný/nepřijatelný), 2 (dostatečný/podprůměrný), 3 (dobrý/průměrný), 4 (velmi dobrý/nadprůměrný), 5 (výborný/vynikající). [27]

2.1.5. Kdo hodnotí pracovníky

Zaměstnanec může být hodnocen, nejčastěji nadřízeným, ale také kolegy, zákazníky či podřízeným, což se však používá málo. Ke zvýšení intenzivního spoluutváření dotyčných pracovníků přispívá sebehodnocení.

Nadřízený

Podle výzkumů, které se zabývaly hodnocením, jasně vyplývá, že nejvhodnější volbou k vykonávání této činnosti je nadřízený. Koneckonců nadřízený musí dostatečně pozorovat výkon svého pracovníka (v praxi tomu tak nebývá). Proto je nezbytné školit nadřízené pomocí posuzovacího tréninku. Hodnotitel, v tomto případě nadřízený, má k dispozici všechny významné možnosti odměňování. [15]

Kolegové jako hodnotitelé

Tato metoda je využívána v menším počtu firem. Čím více mají zaměstnanci podobné úkoly, tím vyšší jsou kompetence kolegů vytvořit posudek. Síla hodnocení kolegů – pod tímto pojmem si můžeme představit např. to, že když je hodnocena schopnost spolupráce, tak při hodnocení je více kompetentní kolega než nadřízený. [15]

Hodnocení zákazníky

Používá se tehdy, když se pracovník při své práci stýká se zákazníky. Může se stát, že když je zákazník nespokojen s výrobkem či službou, promítne se to do kritiky výkonu zaměstnance. [19]

Podřízení jako hodnotitelé

Rovněž podřízení mohou být určeni jako hodnotitelé svých nadřízených v podnicích při tzv. „posuzování směrem vzhůru“. Vedoucí pracovníci jsou hodnoceni pomocí anonymních dotazníků vyplněných od podřízených pracovníků. Toto hodnocení se netýká souhrnného výkonu nadřízeného, ale obzvlášť jeho chování. (např. jak spolupracovníci vnímají jeho chování jako vedoucího. [15]

Sebehodnocení

Ve většině situací dostanou pracovníci zprávu s termínem, kdy se bude konat posudkový pohovor, ke kterému si předem musí vyplnit přípravný dotazník. Poté se bere v úvahu pracovníkovo hodnocení a zároveň i nadřízeného, ze kterých se poté sestaví posudek. Jelikož se v obou hodnoceních nacházejí rozdíly, je zde velká pravděpodobnost konfliktu. Problémem je, že ve svém případě se pracovníci hodnotí mírněji, ale jsou i situace, kdy přísněji. [15]

2.1.6. Jak postupovat při hodnocení

Postup lze rozdělit do 3 období, kdy každé období má několik fází:

1. Přípravné období (4 fáze):

- Rozeznání a určení předmětů hodnocení, určení podmínek, pravidel a vytvoření dotazníků, které se používají k vyhodnocování dotazníků.
- Rozbor pracovních míst či oprava již vytvořených popisů a požadavků rolí na schopnosti.
- Definování kritérií výkonu, určení norem práce, stanovení metod a klasifikací pro diferencii úrovně práce.
- Sdělování zaměstnancům o jejich hodnocení (kritérií a normách, jaké jsou od nich očekávané výsledky práce).

2. Období získávání informací a podkladů (2 fáze):

- Informace můžeme zjistit díky pozorování zaměstnanců při práci nebo sledováním výsledků jejich práce.

- Druhou fází je vytvoření dokumentace o práci. Tato fáze je velmi důležitá, jelikož se k této dokumentaci může člověk kdykoliv vrátit. Slouží ke zpětné vazbě mezi člověkem, který hodnotí a tím, který je hodnocen. Pořizování dokumentace by mělo být prováděno vždy jedním a tím samým způsobem a dokumentace by měla být skladována.

3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (3 fáze):

- Hodnocení výsledků, chování, schopností či vlastností zaměstnanců je prováděno podle standartního postupu. V této fázi se porovnává chování pracovníků s očekávanými požadavky na chování nebo také dosažené výsledky s očekávanými výsledky. Výsledkem této fáze je písemná podoba.
 - Rozhodujícím okamžikem pro zlepšení efektivnosti práce zaměstnance je rozhovor mezi hodnotícím a hodnoceným, z kterého vyplývají možné formy řešení problémů, které souvisí s jeho prací. Důležité je používat kritiku i pochvalu.
 - Sledování práce pracovníka a pomoc zaměstnanci ke zlepšení pracovního výkonu.
- [18]

2.1.7. Faktory ovlivňující hodnocení pracovníků

Během hodnocení pracovníka a jeho výkonu musíme brát ohled na to, že jeho výkon mohou ovlivňovat i faktory, které pracovník nemůže ovlivnit a neměli bychom je brát v potaz při hodnocení pracovníka.

Jsou to především:

- nedostačující vytížení pracovníka (zadávání malého množství úkolů) nebo přetížení,
- dostupné zařízení a vybavení není vyhovující k dané práci,
- nesrozumitelná pravidla a metody řízení, která dopadají na práci,
- malá iniciativa od ostatních pracovníků podílet se na problému,
- ne zcela správně vysvětlený postup práce,
- mezery v zadávání úkolů,
- zvolený typ kontroly pracovníka,
- fyzikální faktory (hluk, teplota, osvětlení),
- nevhovující uspořádání pracoviště,
- nedostatečná výkonnost strojů,
- životní podmínky pracovníka,
- nešťastná náhoda. [18]

2.1.8. Problémy a chyby hodnocení pracovníků

Protože hodnocení pracovníků vykonává člověk, dochází k častým chybám zejména kvůli subjektivismu, nesprávné volbě měřítek pro srovnávání a metodě hodnocení. Existuje řada dalších chyb při hodnocení pracovníků: [19]

předpojatost/zaujatost hodnotitele – hodnotitel nebere v potaz současný výkon pracovníka, nehledě na fakta o tomto výkonu ho má již zařazeného. U této chyby hodnocení se mnohdy odráží tzv. „Haló efekt“ – pracovník je hodnocen podle celkového dojmu, tím jsou stírány rozdíly mezi kritérii.

arogantní postoj „pouze já mám pravdu“ – o výsledku svého hodnocení nemá pracovník možnost s hodnotitelem diskutovat a vyjádřit jakýkoliv názor,

zlatý střed efekt – průměrné hodnocení zaměstnanců,

špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení – dává se najevo buď nadměrnou shovívavostí, nebo nekompromisním hodnocením hodnotitele. Oba tyto postoje přispívají ke snížení motivačního vlivu hodnocení na výkon zaměstnance,

úmyslné chyby proti etice hodnocení (zneužití hodnocení) – hodnocení je zneužito k odstranění či zabraňování domnělé konkurence, kterou hodnotitel vidí v hodnoceném, nebo opačně upřednostňování oblíbenců,

kumulativní chyba (zátěž minulosti) – bez ohledu na výkon pracovníka jsou brány na zřetel názory z minulých období. Díky této chybě hodnocení pak nemá pracovník motivaci zlepšovat své pracovní výkony,

přílišná shovívavost – v tomto případě jde o nadmíru pozitivní hodnocení zaměstnanců,

přílišná přísnost

tendence hodnotitele hodnotit pracovníky dle svých vlastních měřítek – hodnotitel dává přednost hodnocení podle svých měřítek u aspektů pracovního výkonu a postojí k práci u hodnocených,

přihlížení k sociálnímu postavení, občanství, etnickým či rasovým znakům, pohlaví

přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení – hodnocení nesmí být prostředkem ke znevýhodňování podřízených v té situaci, kdy je hodnocení prostředkem k propouštění zaměstnanců. [10]

2.2. Odměňování

Jedním s nejdůležitějších nástrojů pro personální řízení ve firmě je systém odměňování. Ze strany zaměstnavatele jde o nástroj, kterým ukazuje svoji personální strategii. Naopak ze strany zaměstnance je to důležitý nástroj jeho motivace. Proto, aby zaměstnanec mohl pracovat pro danou firmu, musí uzavřít pracovní smlouvu. A na základě pracovní smlouvy je také odměňován. [21] [36]

2.2.1. Strategie odměňování

Pro efektivní odměňování si musíme stanovit mzdy za danou práci a také poskytnout výhody pro zaměstnance. Pod pojmem strategického odměňování si můžeme představit propojení mzdy za vykonanou práci s ostatními formami nefinančního uznání. Mezi nefinanční formy uznání patří:

- možnost učit se a rozvíjet,
- pestré formy uznání, jak finanční, tak nefinanční,
- nabízí flexibilitu práce,
- vytváří komplexnost a autonomnost práce.

Na strategii odměňování má vliv nejen trh a zákonné regulace, ale i organizační kultura, struktura zaměstnanců a manažerské postupy. Z této strategie vychází rozvoj mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd, která by měla přispět k dosažení cílů firmy. To znamená, že:

- hledá poměry mezi jednotlivými formami mezd,
- zlepšuje mzdový systém s výhodami pro zaměstnance,
- zabývá se způsoby, jak jsou informováni zaměstnanci o mzdové politice a možnostech odměňování. [11]

2.2.2. Faktory odměňování

Pro odměňování jsou důležité zájmy a vzájemné vztahy firmy, ale také vnější a vnitřní mzdové faktory.

Vnější mzdové faktory

Sem patří situace na trhu práce, což je nedostatek či nadbytek pracovních zdrojů, podmínky a životní způsob ve společnosti, možnosti odměňování zaměstnanců u konkurujících firem na trhu práce ve stejném odvětví, regionu či státu. Další možností vnějších faktorů jsou předpisy, zákony a výsledky v odměňování. [16]

Vnitřní mzdové faktory

Tyto faktory lze shrnout do tří skupin. První skupinou jsou faktory, které se týkají úkolů a požadavků pracovního místa, kdy se bere v potaz profil zaměstnance na tomto místě či hodnocení výkonu práce. Druhou skupinou jsou výsledky práce a chování pracovníka. Poslední skupinou jsou pracovní podmínky pro dané pracovní místo, které mohou negativně ovlivnit zdraví, pohodu či bezpečnost zaměstnance, také mohou způsobit stres či nadměrnou únavu. [16]

2.2.3. Cíle odměňování

Těmito cíli jsou motivace lidí k vysokému výkonu a získání jejich věrnosti a loajality vůči firmě. Určení, co je důležité ze strany výsledků a chování a podle toho odměňovat a zaměřit se na potřeby pracovníků, které je důležité propojit s postupy a cíli podniku.

Z filozofie odměňování vychází vytvoření a uskutečnění strategií, politiky, procesů a postupů. [1]

2.2.4. Formy finančního odměňování

Jeho cílem je získat a udržet kvalitní zaměstnance a motivovat je k efektivnímu výkonu, ale také zajistit spravedlnost v odměňování ve firmě. To znamená určit strukturu mezd, které odpovídají náročnosti a odpovědnosti daného pracovního místa. [29]

K těmto formám patří:

- **Základní či pevná mzda** – mzda oceňuje práci zaměstnance, která přispěla k dosažení výsledků. Máme čtyři základní formy mezd:
 - **časové mzdy** – pracovní doba určuje výši odměny za práci. Může být hodinová nebo měsíční, někdy se také můžeme setkat s týdenní nebo roční mzdou, jedná se o nejpoužívanější formu mzdy. [21] [14]
 - **úkolové mzdy** – toto je především využíváno při odměňování manuální práce, pod tím si můžeme představit to, když např. zaměstnanec vyrobí nějaký výrobek nebo jeho část a je za to zaplacen.
 - **podílové (provizní) mzdy** – zde se bere v potaz přímý vztah výkonu, který je vyjádřený v penězích a odměnách pracovníka. Nevýhodou těchto mezd mohou být faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Při uplatňování této formy mzdy je vytvářen psychický tlak na zaměstnance, který je zdrojem stresu.

- **smíšené formy mezd** – nejčastější kombinací je časová a úkolová mzda nebo časová a podílová. Pokud se bavíme o prvním typu, tak je zaměstnanec odměňován za jeho znalosti, dovednosti a schopnosti, které přispívají k úspěchu organizace. Druhý typ je využíván u recepčních na hotelu, kdy jsou zaměstnanci odměňováni nejen časovou mzdou, ale také mají podíl z tržeb na doplňkovém zboží (wellness nebo drobné občerstvení). [36]
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance** – odvíjí se od hodnocení schopností, výsledků a kvalifikace z dlouhodobého hlediska. Cílem této odměny je ocenit a motivovat pracovníky ke zvýšení jejich schopností a kvalifikace.
- **Pohyblivá/výkonová složka mzdy** – Toto je vypláceno jako prémie a bonusy, také jako odměny za výsledky, které přispívají ke zlepšení firmy nebo se podílí na dosaženém výkonu. Může být týmová i jednotlivá. Aby pracovník tuto odměnu mohl dostat, musí dosáhnout předem stanoveného cíle.
- **Mzdové příplatky** [29]
- **Zaměstnanecké výhody** – cílem poskytování těchto výhod je si udržet či získat vysoce kvalitní pracovníky, uspokojit potřeby zaměstnanců a zvýšit jejich oddanost a loajalitu vůči firmě. Mezi hlavní typy výhod patří např. úrazové či životní pojištění, příspěvky na děti, různé nabídky dovolených a rekreačních zařízení nebo také půjčky či poskytnutí automobilu a pohonných hmot. [16]

2.3. Vzdělávání

Nejčastějším typem firemního vzdělávání jsou školení, on-line kurzy nebo studijní stáže. Aby byla ve firmě zajištěna výkonnost jednotlivých pracovníků, musí manažeři sledovat změny v technologiích a požadavky na profesní schopnost pracovníků a umožnit jim profesní rozvoj. [5] [34]

Velký přínos pro firmy má zejména systematické vzdělávání. Tento typ vzdělávání přináší mnoho výhod nejen pro zaměstnance, ale také pro podnik. Například:

- poskytují organizaci odborně připravené pracovníky,
- snižují náklady na vzdělávání,
- díky nim se pracovníci snaží hledat cesty vedoucí ke zlepšení jejich výkonů,
- vedou ke zlepšení mezilidských a pracovních vztahů,
- zdokonalují kvalifikaci, dovednosti i osobnost zaměstnanců,
- přispívají k realizaci způsobu řízení pracovní výkonnosti,

- přispívají ke zlepšení vztahu zaměstnance k podniku a tím zvyšuje jejich motivaci. [33]

Prvky vzdělávání a rozvoje jsou:

- **Učení se** – jedná se o proces změny, který obsahuje nové vědění i nové konání. Můžeme se učit organizovaně nebo také spontánně. Mezi zdroje učení patří údiv, zkušenost a kritické myšlení. Tyto zdroje jsou využívány nejen na úrovni jedince, ale také na úrovni celé organizace. [13]
- **Všeobecné vzdělávání** – získání znalostí, schopností a dovedností nezbytných ve všech sférách života náležející určité oblasti činnosti.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – uspořádané používání formálních postupů, které pomáhají pracovníkům přisvojit si znalosti, schopnosti a dovednosti nezbytné k dostatečnému provádění přidělené práce. [2]
- **Rozvoj** – rozvíjí se pomocí učení. Zahrnuje záměr, který je obsahem diskrétních a difuzních rozvojových obsahů. [13]

2.3.1. Tři přístupy k realizaci vzdělávání

- **musí se realizovat** – jedná se o základní požadavky na vzdělávání, které jsou určeny potřebou dovedností a legislativou, bez kterých není možné, aby zaměstnanci vykonávali svoji práci a tím dosáhli daných cílů,
- **mělo by se realizovat** – jde o dovednosti, které přinášejí organizaci užitek, což jsou např. manažerské dovednosti,
- **podnik je chce realizovat** – přínosy jsou viditelné v dlouhodobém horizontu, ale nemusejí být ihned vidět. [33]

2.3.2. Metody vzdělávání

Jsou nejčastěji uspořádané dle:

- aktivity posluchače – od pasivním k aktivním metodám (přednáška -> videokonference -> skupinová diskuse -> koučování nebo mentorování,
- místa, kde je vzdělávání realizováno
 - na pracovišti – např. instruktáž při výkonu práce, koučování nebo mentorování,
 - mimo pracoviště – přednáška, hraní rolí, učení se hrou,
 - na pracovišti i mimo – zpracování projektu nebo výuka pomocí výukových programů. [8]

Kritéria pro volbu metod

Mezi hlavní kritéria patří:

- charakter učebních cílů – o co nám vlastně jde? O vědomosti nebo o dovednosti,
- charakter obsahu výuky – je důležité koukat na to, nakolik lektorovi dovolí daná látka uplatnit metody,
- charakter didaktické formy – k nasazení širší palety metod přispívá přímý kontakt lektora s účastníkem,
- předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce,
- stupeň účastníků,
- fáze učebního procesu – je zde nutné si určit, zda se jedná o úvod setkání či o závěr,
- rytmus – záměrem lektora by mělo být udržet pozornost účastníka a usnadnit jim proces učení tím, že si zvolí vhodné metody,
- rámcové podmínky – je důležité zvážit, zda je dostatek času, jestli počet účastníků dovoluje umožnit danou metodu nebo jaké jsou prostorové podmínky,
- celková připravenost a schopnost lektora. [6]

2.3.3. Kdo se ve firmě podílí na vzdělávání

Podle autorů Jiřího Bláhy, Aleše Mateciuce a Zdeňky Kaňákové se na úspěchu firmy podílejí zpravidla pracovníci na těchto pozicích:

- majitel firmy – zodpovídá za rozvoj lidí a vytváří vzdělávací programy, se svými zaměstnanci řeší výsledky vzdělávání a jejich realizaci ve firmě, schvaluje využití náklady a zdroje na vzdělávání v organizaci,
- linioví manažeři – určují oblasti, ve kterých je nutné provést školení, poskytují pomoc účastníkům školení, provádí přednášky vlastním zaměstnancům,
- manažer vzdělávání – zodpovídá za školení a výcvik na základě vzdělávacích potřeb, informuje instituce, které se zaměřují na vzdělávání a řeší s nimi cíle, obsah a podmínky školení, má na starost finanční rozpočet na vzdělávání ve firmě, projektuje pro majitele zprávu o úspěšnosti uskutečněných školení,
- lektor/trenér – připravuje školení a výcvik na základě potřeb, řeší s manažerem cíle, obsah i metody, chystá metody a formy pro posluchače, které by jim měli usnadnit zavedení do praxe,
- zaměstnanec/posluchač – přispívá k přípravě školení, jeho povinností je učit se a zavést nové poznatky a dovednosti do praxe. [8]

3. Pracovní spokojenost

Všeobecně lze říci, že míra spokojenosti jednotlivce odráží jeho schopnost přizpůsobit se životním podmínkám. Lidé cítí spokojenost subjektivně, ať už ve svém osobním nebo pracovním životě. Tato spokojenost je ovlivněna naplněnými očekáváním, pozitivně vnímanými událostmi a mění se v průběhu jejich životů. Jedná se o individuální pohled, který formulují emoce, potřeby, postoje a hodnoty, přičemž sociálně-ekonomické faktory a kultura také hrají svou roli. [16]

Dále autoři Provasník a Komárková upozorňují na vnímání pracovní spokojenosti jako „spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami“.

Podle Kociánové (2010) „Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi“.

Pracovní spokojenost může být spojena s pozitivním vztahem k práci, vyjádřeným prostřednictvím specifického hodnocení obsahu a pracovních podmínek. Tento postoj pracovníků se projevuje jejich konkrétními postoji k pracovnímu prostředí a podmínkám, může být pozitivní nebo negativní.

Postoj pracovníka k různým stránkám práce a jeho pracovního zařazení se může lišit, což ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost. Obrázek č. 2 přehledně demonstruje různorodé výklady pojmu pracovní spokojenosti. [23]

Obrázek 2: Pojetí pracovní spokojenosti

Význam pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. Význam	2. Význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: [23]

3.1. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

V pracovním prostředí hraje úlohu celá řada faktorů, které společně ovlivňují úroveň spokojenosti. Štíkar a Rymeš rozlišují tyto faktory na vnější (finanční ohodnocení, pracovní náplň, pracovní postup, způsob vedení) a vnitřní (věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zkušenost). [28]

Vnější faktory

Vnější faktory nejsou ovlivněné konkrétním chováním zaměstnance. Mezi faktory, které se nejčastěji zmiňují, patří práce, plat, pracovní proces, nadřazení a kolegové.

- **Finanční ohodnocení** – mzda může výrazně ovlivnit spokojenost v práci, ať už pozitivně či negativně a má také významný motivační efekt. Nicméně vysoký plat nebo jeho zvýšení nemusí mít trvalý motivační účinek. [35]
- **Pracovní náplň** – pracovní spokojenost lidí je významně ovlivňuje. V oblastech, kde mají pracovníci prostor pro seberealizaci a tvůrčí uplatnění jsou obvykle spokojenější. Naopak v profesích s málo atraktivním, monotónním nebo fyzicky náročných profesí se spokojenost snižuje. [23]
- **Povýšení** – má různý vliv na spokojenost zaměstnanců. Většinou se oceňuje postup na základě výkonů před postupem podle odsloužených let. [28]
- **Fyzické pracovní podmínky** – nespokojenost často vzniká v situacích, kde výrobní postup nebo technologie zahrnují fyzické a pracovní podmínky, které mohou být pro pracovníky nepříjemné až zdraví škodlivé.
- **Vedoucí pracovník** – má často značný vliv na spokojenost podřízených. Svým řídicím stylem a autoritou formuluje dominantní sociální atmosféru v pracovním prostředí.
- **Spolupracovníci** – si často předávají nápady, které mohou přesahovat rámec pracovních požadavků, zejména v neformálním mezilidském kontaktu a komunikaci. [23]

Vnitřní faktory

Další soubor faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, jsou osobní charakteristiky jedince. Mezi vnitřní faktory se řadí věk, pohlaví, vzdělání a pracovní zkušenosti. Někteří autoři (Kollárik, Rambo, Schultz a Schultz) se detailně zaměřují na charakteristiky pracovníků, ale pro naši potřebu zde uvedeme pouze jejich výčet. To zahrnuje faktory jako věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, profesní úroveň, inteligenci a soubor dovedností. [28]

3.2. Vztah spokojenosti a pracovního chování

Vztah mezi absencemi a nespokojeností je nesmírně pevný. Pracovní spokojenost je klíčem k omezení absentérství a udržení nízké fluktuace. Když se lidé necítí spokojeni, začínají ztrácet zájem o práci a hrozí, že organizaci opustí. Příčiny fluktuace obvykle spočívají v různých faktorech, které se hromadí a mohou být specifické pro každého jednotlivce, jako je nedostatečná sounáležitost s organizací a lákavé možnosti na trhu práce.

Zlepšení výkonu ovlivňuje mnoho faktorů, které jsou vzájemně provázány. Pro dosažení pracovního uspokojení je důležité adekvátní platové ohodnocení, spravedlivý mzdový systém, kariérní příležitosti, sociální interakce, rozmanité úkoly a kontrola nad pracovním tempem a metodami. Nicméně, úroveň spokojenosti je výrazně ovlivněna individuálními potřebami a pracovním prostředím. [35]

3.3. Motivace

Samotná spokojenost a motivace jsou úzce spojeny. Vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli v udržování této harmonie, neboť nejenom zajišťují spokojenost svých pracovníků, ale také aktivně podporují jejich motivaci k dosažení optimálního pracovního výkonu. Tento cíl mohou dosáhnout za pomoci různých motivačních nástrojů.

3.3.1. Motivační nástroje

Existuje velké množství vlivů, které mají vliv na každodenní pracovní nasazení. Faktory motivace dělíme na vnější a vnitřní nebo na hmotné či nehmotné. [30]

Vnější faktory motivace spočívají v zájmu o finanční a další materiální statky, jako jsou plat a odměny zaměstnanců a dále i zaměstnanecké výhody. K finanční motivaci pracovníka náleží hmotná odměna za práci nebo úkol, ale i očekávání odměny za každou práci. Finanční motivace patří k nejsilnějším druhům motivace.

Vnitřních faktory motivace souvisejí se zájmem a potřebou kladného sebehodnocení zaměstnance. K faktorům vnitřní motivace patří: uznání, využívání svých vlastních dovedností zdolávání překážek, pocit hrdosti k organizaci, utužování a budování přátelských vztahů na pracovišti. [30]

3.3.2. Zásady motivace

Úsilí o zvýšení pracovní motivace se většinou koncentrují na to, čím zaměstnance motivovat, tj. jaké motivační nástroje použít. Mezi tři zásady motivace zaměstnance patří:

Lidé jednají podle toho, jak jsou motivováni

Tato zásada motivace upřednostňuje odměny za vykonanou činnost před sankcemi za špatně provedenou práci. Odměny a sankce rozlišujeme na hmotné i nehmotné. Jedná se např. o získání či ztráty určité peněžní částky nebo možnosti kariérního postupu, zvýšení své osobní prestiže nebo o její ztrátu.

Odměna je účinná především tehdy, přichází-li rychle

Po splnění úkolu, který byl zaměstnanci přidělen, by měla hned následovat odměna hmotná či nehmotná, jinak to nebude účinné. To samé platí u i sankcích. I menší odměna, kterou dostane pracovník ihned po úspěšném odevzdání svého úkolu, dokáže motivovat více než vyšší odměna, kterou obdrží až za delší čas.

Hrozba sankcí musí být reálná

Třetí zásadou motivace je, že vedoucí či organizace musí při neplnění úkolů či u jakýchkoliv problémů použít sankce, které mají skutečnou povahu a mají na zaměstnance reálný dopad. Formální sankce (opakované výtky nebo nepříznivá roční hodnocení) nemají ve většině případů žádaný účinek. [30]

4. Představení organizace Správa silnic Královéhradeckého kraje

Organizaci, kterou ve své práci představuji je Správa silnic Královéhradeckého kraje, jejíž zřizovatelem je Královéhradecký kraj. Právní rámec pro postavení a působnost této organizace je stanoven Zřizovací listinou o zřízení příspěvkové organizace, kterou schválil Královéhradecký kraj dne 10. září 2009. Tato listina obsahuje klíčová pravidla a směrnice, jež definují účel a odpovědnosti Správy silnic. Dále je řízení organizace podrobeno Směrnicí Rady Královéhradeckého kraje, která stanovuje obecné zásady pro správu příspěvkových organizací vytvořených krajem. Tyto směrnice slouží k zajištění efektivního řízení a transparentnosti v činnosti příspěvkových organizací pod zřizovací pravomocí kraje. Z hlediska právní evidence je organizace zapsána v obchodním rejstříku, který vede krajský soud v Hradci Králové.

Při zjišťování údajů o organizaci, použitých v mé práci jsem čerpala především z webových stránek a pracovního řádu organizace.

Základní údaje organizace:

Název:	Správa silnic Královéhradeckého kraje
Sídlo:	Na Okrouhlíku 1371/30, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové
IČ:	709 47 996
DIČ:	CZ 709 47 996
Právní forma:	Příspěvková organizace
Územní působnost:	Královéhradecký kraj

Vnitřní struktura organizace

Statutárním orgánem je ředitel, který je jmenován Radou Královéhradeckého kraje. Odpovídá za veškerou činnost organizace a za její rozvoj.

Organizační strukturu tvoří organizační útvary, kterými jsou úseky a oddělení.

Vedení organizace se skládá z ředitele organizace, odborných náměstků (řídí jednotlivé úseky) a vedoucích oddělení (řídí jednotlivá oddělení).

Náměstci řídí a kontrolují zaměstnance svých organizačních útvarů a jsou přímo podřízeni řediteli organizace.

Vedoucí oddělení řídí a kontrolují zaměstnance svých organizačních útvarů a jsou přímo podřízeni správnímu náměstkovi.

K projednání záležitostí, jejichž závažnost vyžaduje kolektivní posouzení, zřizuje ředitel poradní orgány. Poradními orgány jsou porada vedení organizace, stálé pracovní komise a komise zřizované příkazem ředitele ke konkrétnímu úkonu.

Základní činnosti organizace

Hlavním předmětem činnosti Správy silnic Královéhradeckého kraje je vedení evidence svěřeného majetku, kterým jsou silnice II. a III. třídy (přibližně 3 500 km silnic), mostní objekty (přes 800), silniční příslušenství a pozemky (přes 10 000 pozemků), dále vedení pasportu silniční sítě, evidence nemovitého majetku (toho, který byl organizaci předán do správy), provádění inventarizace, pravidelné provádění prohlídek silnic a mostů dle platné legislativy, hlášení závad, či vymáhání náhrad škod za poškození majetku. Veškeré činnosti, které organizace zajišťuje, jsou podrobně popsány v jejím organizačním řádu.

Řízení organizace

Nejdůležitějšími zásadami řízení organizace jsou:

- Zásada dodržování zákonnosti
- Zásada dodržování hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti uskutečněných operací
- Zásada dodržování kvality vykonávaných činností
- Zásada jediného vedoucího
- Zásada koordinace a spolupráce mezi jednotlivými organizačními útvary a zaměstnanci
- Zásada plánovitosti a koncepčnosti

Hodnocení a odměňování

Práci svých podřízených řídí přímý nadřízený, který má rovněž kompetenci připravovat a schvalovat jejich odměny. Odměny v této organizaci jsou strukturovány do několika forem, přičemž každá z nich bere v potaz odměňování specifického aspektu pracovního výkonu zaměstnanců.

Základní formou odměňování je osobní příplatek zaměstnance. Jeho výši stanovuje přímý nadřízený na základě pravidelného hodnocení, které probíhá 1x ročně. Toto hodnocení slouží nejen k posouzení a zdokumentování výkonu za uplynulé období, ale také k stanovení konkrétních cílů pro následující období.

Kromě toho existuje cílová odměna, která je přidělována za dosažení předem stanovených úkolů. Tyto úkol mají jasně definovaný rozsah a termín splnění, což umožňuje měřit konkrétní výkonnostní cíle zaměstnanců.

Mimořádné odměny představují další formu ocenění a jsou udělovány 2x ročně. Tato forma odměny není stanovena jako pravidlo, ale spíše závisí na výjimečném výkonu zaměstnanců. Odměny jsou písemně navrženy s odůvodněním za nadstandardní práci nad rámec pracovních povinností a jsou schvalovány a vypláceny ředitelem organizace společně s platem za 6. a 11. měsíc.

Pokud jde o proces hodnocení, noví zaměstnanci obdrží od svého přímého nadřízeného adaptační plán a jsou během zkušební doby začleněni do pracovního prostředí. Do 5-ti měsíců od nástupu proběhne první hodnocení. Následně je pravidelné hodnocení zaměstnanců prováděno jednou ročně. V případě změny nadřízeného se pravidelné hodnocení uskuteční ve lhůtě mezi 6-9 měsíci od této změny. Tento systém hodnocení umožňuje pružný a komplexní přístup k odměňování a hodnocení pracovníků v organizaci.

Benefity poskytované v této organizaci se zaměřují na celkovou pohodu a profesní rozvoj zaměstnanců. K nim patří např. stravenkové karty, penzijní připojištění, sleva na pracovní a sportovní oděvy. Dále jsou zaměstnanci zabezpečeni pojištěním, které poskytuje jistotu v nečekaných situacích.

Dalším významným benefitem je prodloužená dovolená, která dosahuje délky 5 týdnů (což nebývá všude) a rovněž 4 dny indispozičního volna, což poskytuje flexibilitu při nečekaných situacích nebo zdravotních potížích.

Mezi oblíbené benefity patří rovněž home office, který byl zvláště v době pandemie, často využíván a představuje moderní přístup k pracovnímu prostředí.

Vzdělávací možnosti jsou dalším významným benefitem, který umožňuje zaměstnancům rozvíjet své dovednosti a znalosti. Tímto způsobem organizace poskytuje neustálý profesní růst svých pracovníků.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávací systém v této organizaci hraje klíčovou roli ve výkonu pracovníků, když zajišťuje nezbytné odborné předpoklady pro kvalitní plnění jejich pracovních úkolů. Tento systém je začleněn do každodenního výkonu jednotlivých zaměstnanců a slouží jako záruka, že poskytované služby Správy silnic Královéhradeckého kraje jsou na vysoké úrovni.

Hlavním cílem vzdělávacího systému je zajistit nejen očekávaný standard služeb poskytovaných veřejnosti, ale též aktivně podporovat rozvoj profesních dovedností a osobních hodnot zaměstnanců. Správa této oblasti spadá pod náměstky a přímo pod ředitele organizace, což zajišťuje účinnou integraci vzdělávání do celkové strategie organizace.

Tento systém vzdělávání je zajišťován kurzy a školeními, které jsou členěny na:

- a) **povinné** – mezi ně patří především BOZP, PO, školení řidičů apod. Tato školení jsou spojena zejména s nástupem do zaměstnání a zajišťuje je personální oddělení.
- b) **odborné** – tato školení slouží k prohloubení odborných znalostí zaměstnanců v rámci jejich katalogové činnosti. Návrh na absolvování těchto kurzů/školení dává přímý nadřízený zaměstnanec, případně vznese požadavek zaměstnanec sám. Návrh na absolvování školení je poté schválen na personální poradě, případně na poradě vedení (schvaluje ředitel organizace). Vlastní školení zajišťuje přímý nadřízený zaměstnanec ve spolupráci s ekonomickým náměstkem.
- c) **osobní** – tyto kurzy napomáhají osobnímu rozvoji zaměstnance a návrh na jejich absolvování předkládá zaměstnanec svému přímému nadřízenému. Ten je opět schvalován na personální poradě nebo poradě vedení. V případě požadavku na absolvování školy (k dosažení vyššího vzdělání) poskytuje organizace možnost uvolnění zaměstnance ze zaměstnání za předem stanovených podmínek, které jsou smluvně sepsány. Podmínkou pro uvolnění zaměstnance ze zaměstnání při absolvování studia je setrvání v pracovním poměru x let (dle dohody) od ukončení vyššího vzdělání.

5. Analýza spokojenosti zaměstnanců s pracovními a vzdělávacími podmínkami

Analýza proběhla formou dotazníku, který byl rozdělán mezi zaměstnance organizace Správy silnic Královéhradeckého kraje.

Dotazník byl rozeslán dne 14. listopadu 2023 a na jeho vyplnění měli respondenti 10 dní. V organizaci je zaměstnáno 36 pracovníků. Celkem bylo osloveno 33 respondentů, osloven nebyl ředitel organizace a dva náměstci. Vyplněných dotazníků bylo odevzdáno 30 (tj. 90,9 %). Výsledky dotazníků byly sečteny a uspořádány do přehledných grafů. Mezi respondenty, kteří dotazník vyplnili bylo 13 žen a 17 mužů.

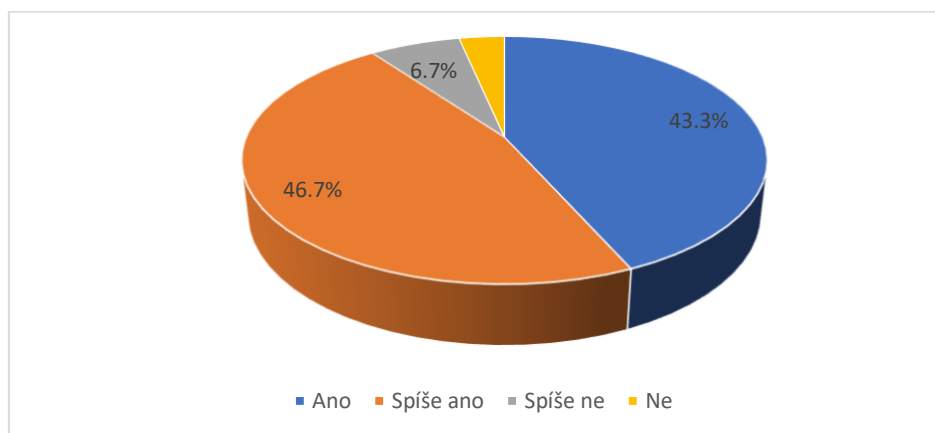
Pracovní zařazení respondentů je následující. 19 technických pracovníků, 9 pracovníků v administrativě a 2 pracovníci na manažerských pozicích. Co se týče délky pracovního poměru, nejvíce je organizace zastoupena pracovníky, jejichž délka pracovního poměru je 5-10 let (16 pracovníků). Následují zaměstnanci pracující v organizaci 10 a více let (12 pracovníků). Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s délkou pracovního poměru 2-4 roky (2 pracovníci). Zaměstnanec s délkou pracovního poměru do 1 roku nebyl žádný.

5.1. Výsledky dotazníkového průzkumu

1) Cítíte se motivováni k vykonávané práci?

Na tuto otázku odpovědělo 13 (43,3 %) respondentů kladně, 14 (46,7 %) respondentů odpovědělo spíše ano, 2 (6,7 %) respondenti se spíše necítí motivováni a 1 (3,3 %) pracovník se necítí motivován vůbec. Výsledná čísla naznačují, že převážná část pracovníků se cítí motivována nebo spíše motivována. Tato skutečnost může být výsledkem efektivních motivujících faktorů nebo firemní kultury, která podporuje angažovanost a pozitivní pracovní prostředí.

Graf 1: Motivovanost zaměstnanců k vykonávané práci

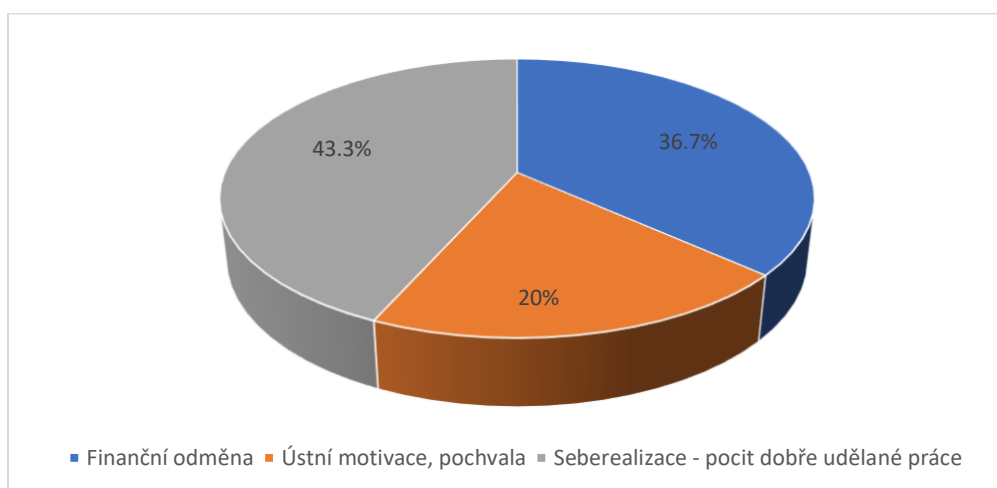


Zdroj: Vlastní zpracování

2) Jaký druh motivace je pro výkon Vaší práce nejdůležitější?

Této otázce zde odpovídali respondenti, jaký druh motivace upřednostňují. Poměrně překvapivě to nebyla finanční odměna, ale možnost seberealizace. Tu si zvolilo 13 (43,3 %) pracovníků, pro finanční odměnu hlasovalo 11 (36,7 %) zaměstnanců a ústní motivaci nebo pochvalu si vybralo 6 (20 %) pracovníků. Z toho vyplývá, že finanční odměna není v této organizaci hlavní motivační složkou, ale je to seberealizace a pocit dobře vykonané práce.

Graf 2: Nejdůležitější druh motivace

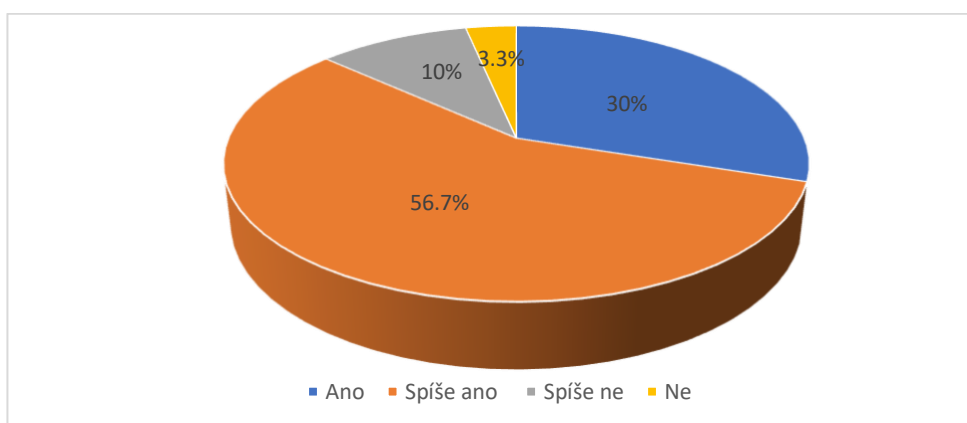


Zdroj: Vlastní zpracování

3) Podporuje organizace, ve které pracujete, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Co se týče podpory vzdělávání a rozvoje zaměstnanců odpovědělo 9 (30 %) pracovníků ano, 17 (56,7 %) pracovníků spíše ano, 3 (10 %) zaměstnanci spíše ne a 1 (3,3 %) pracovník necítí podporu vzdělávání vůbec. Vzhledem k tomu, že práce zaměstnanců je zaměřena především na technické dovednosti, průzkum potvrzuje důležitost vzdělávání a rozvoje v rámci této organizace. Výsledky ukazují na potřebu efektivní podpory a investic do profesního růstu zaměstnanců, zejména v technických oblastech, které jsou klíčové pro jejich pracovní náplň.

Graf 3: Podpora organizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

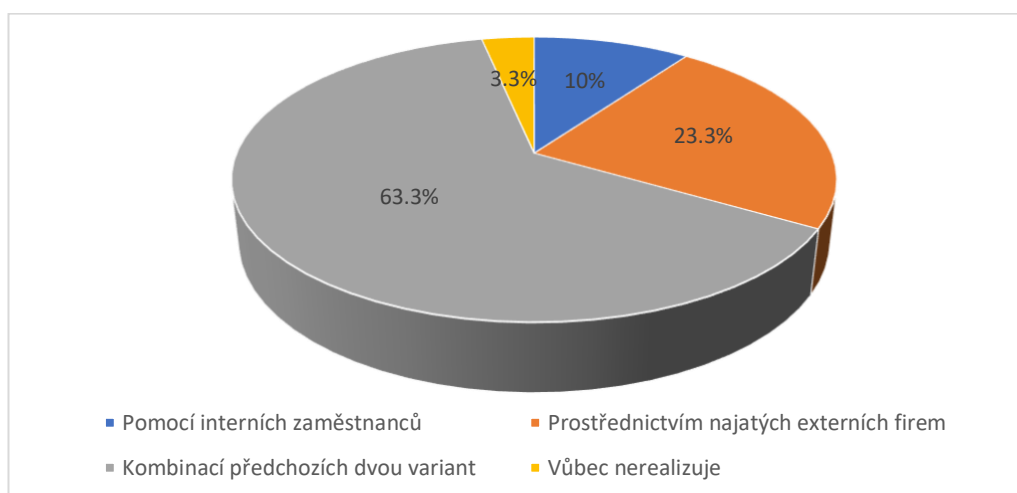


Zdroj: Vlastní zpracování

4) Jakým způsobem realizuje Vaše firma vzdělávání zaměstnanců?

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že organizace zajišťuje vzdělávání zaměstnanců ve větší míře prostřednictvím externích firem, v menší míře potom prostřednictvím interních pracovníků, kteří v organizaci pracují. Pro vzdělávání prostřednictvím externích firem hlasovalo 7 (23,3 %) respondentů, pro vzdělávání zaměstnanců interními pracovníky hlasovalo 3 (10 %) respondentů. Nejvíce dotazovaných 19 (63,3 %) se domnívá, že je vzdělávání v této organizaci zajišťováno kombinací předchozích dvou variant. Pouze jeden z respondentů má za to, že organizace vzdělávání zaměstnanců vůbec nerealizuje. V této organizaci je klíčovým prvkem rozvoje zaměstnanců kombinovaný přístup k vzdělávání, který spojuje interní zdroje s externími firmami. Zvláštní důraz je kladen na význam spolupráce s externími partnery, kteří jsou najímáni k poskytování specializovaných školení a odborných znalostí. Tímto způsobem je vzdělávání zaměřeno na aktuální trendy a specifika odvětví, přičemž výuka poskytovaná externími firmami převažuje nad interním školením prováděným pracovníky, kteří v organizaci pracují.

Graf 4: Způsob realizace vzdělávání zaměstnanců

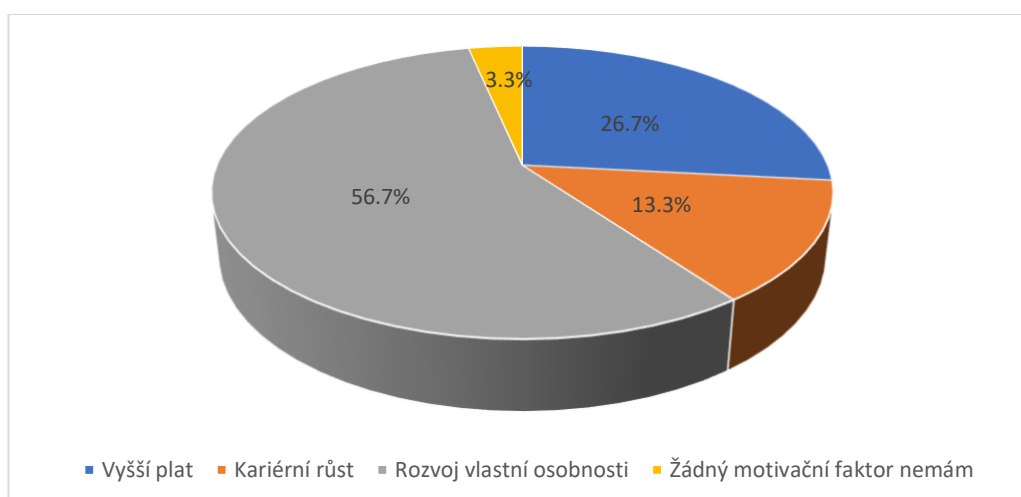


Zdroj: Vlastní zpracování

5) Co je pro Vás největší motivační faktor dále se vzdělávat?

Na otázku, jaký je pro Vás největší motivační faktor se dále vzdělávat respondenti odpověděli následujícím způsobem. 17 (56,7 %) pracovníků považuje za největší motivační faktor rozvoj vlastní osobnosti. Pro 8 (26,7 %) pracovníků je největším motivačním faktorem vyšší plat, 4 (13,3 %) pracovníci považují za největší motivační faktor kariérní růst a 1 (3,3 %) pracovník žádný motivační faktor nemá. To opět ukazuje, že v této organizaci nehraje největší roli finanční ohodnocení, ale větší důraz kladou zaměstnanci na osobnostní rozvoj.

Graf 5: Největší motivační faktor dále se vzdělávat

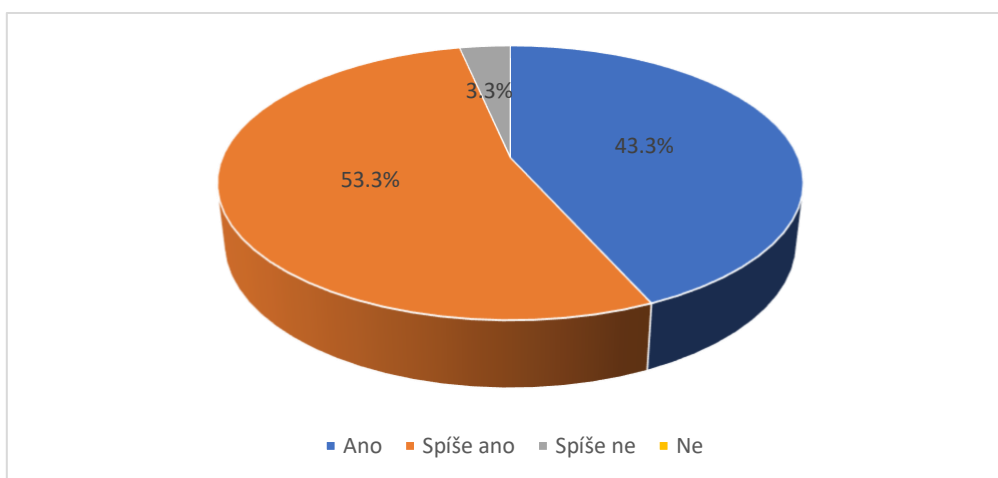


Zdroj: Vlastní zpracování

6) Cítíte sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

V otázce potřeby vzdělávání a zdokonalování ve vykonávaném povolání hlasovalo 13 (43,3 %) ano, 16 (53,3 %) spíše ano a 1 (3,3 %) pracovník potřebu dalšího vzdělávání a zdokonalování nepocítuje. Jelikož práce vykonávané v této společnosti jsou poměrně specifické, je zřejmé, že potřeba dalšího vzdělávání a zdokonalování je pro zaměstnance velmi důležitá a je jednou z jejich priorit. Toto zjištění podtrhuje důležitost neustálého profesního rozvoje. Zaměstnanci si jsou vědomi potřeby udržovat aktuálnost svých dovedností a znalostí, což může přispět k efektivnějšímu plnění firemních cílů.

Graf 6: Vzdělávání a zdokonalování

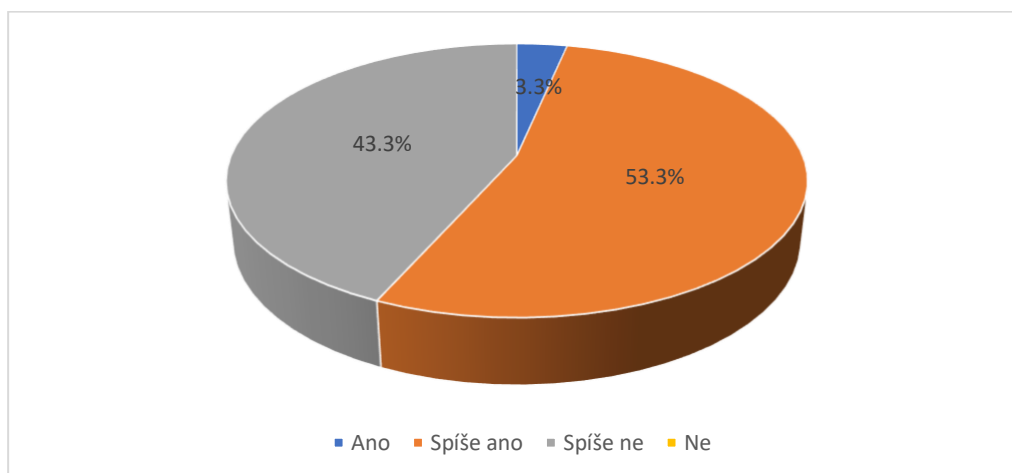


Zdroj: Vlastní zpracování

7) Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá práci, kterou vykonáváte?

Na otázku ohledně výše mzdy odpověděl kladně 1 (3,3 %) zaměstnanec, spíše ano odpovědělo 16 (53,3 %) pracovníků a 13 (43,3 %) respondentů má pocit, že výše jejich mzdy neodpovídá hodnotě práce, kterou vykonávají. Obecně vzato jsou názory na výši platů mezi zaměstnanci různé. Zatímco někteří jsou s odměnou spokojeni, jiní vnímají rozpor mezi svým úsilím a finančním ohodnocením, což odpovídá pestrosti názorů na toto citlivé téma.

Graf 7: Výše mzdy

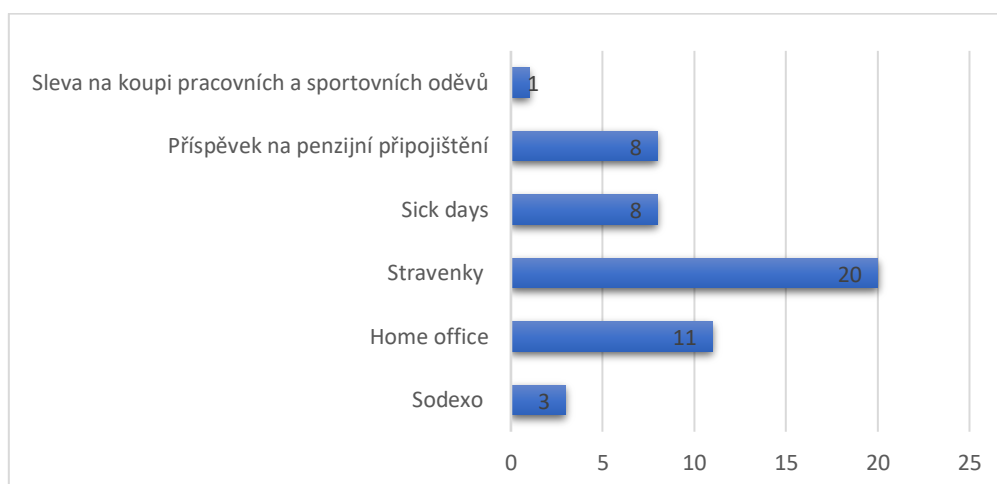


Zdroj: Vlastní zpracování

8) Jaké benefity Vám Vaše firma nabízí?

V rámci svého zaměstnaneckého programu organizace poskytuje zaměstnancům rozsáhlou škálu benefitů. Z výsledků dotazníku je zřejmé, že respondenti ve svých odpovědích neuváděli všechny druhy benefitů, které organizace nabízí, ale zejména ty, které jsou pro ně nejdůležitější. Nejvíce dotazovaných 20 (39 %) uvádělo mezi nabízenými benefity stravenky a Sodexo karty 14 (27 %) uvádělo home office, stejný počet zaměstnanců 8 (16 %) uváděl jako nabízený benefit příspěvek na penzijní pojištění a na volné dny v případě nemoci (sick days). 1 (2 %) pracovník zařadil mezi benefity slevu při nákupu pracovních nebo sportovních oděvů. Je zřejmé, že organizace nabízí poměrně širokou škálu benefitů, ale ne všechny jsou pro respondenty dle jejich odpovědí důležité.

Graf 8: Nabízené benefity

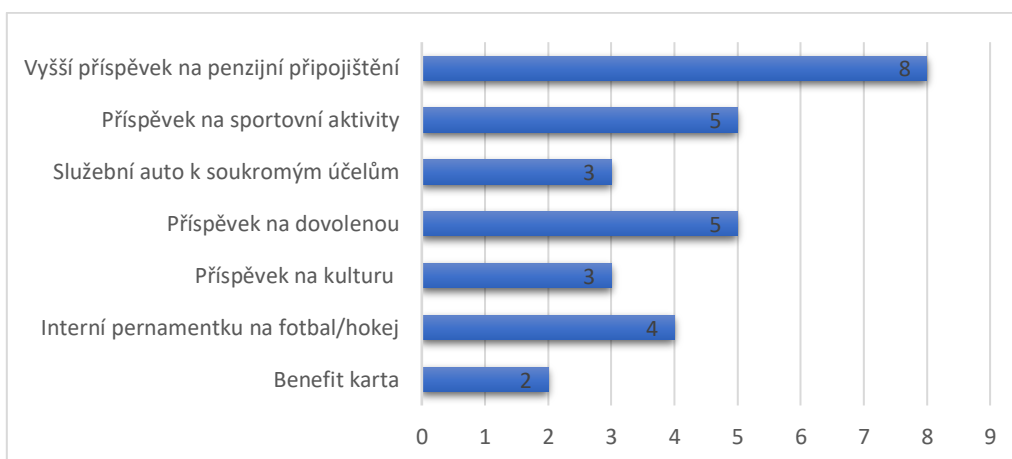


Zdroj: Vlastní zpracování

9) Jaké benefity byste jako zaměstnanec uvítal?

Na tuto otázku neuváděli respondenti pouze jednu odpověď, ale z výsledků je zřejmé, že zvolili více benefitů, které by uvítali. Největší počet dotazovaných 8 (27 %) by si přál zvýšit stávající příspěvek na penzijní pojištění. Další početní skupinou 5 (17 %) byli pracovníci, kteří by jako benefity uvítali příspěvek na dovolenou a příspěvek na sportovní aktivity. 4 (13 %) lidé by chtěli mít mezi benefity permanentku na sportovní zápasy (fotbal, hokej apod.) 3 (10 %) lidé by měli rádi jako benefit příspěvek na kulturu a stejný počet respondentů by rád využíval služební automobil i k soukromým účelům. Někteří 2 (6 %) respondenti označili jako chybějící v benefitním balíčku „Benefit kartu“. Výsledky této otázky jasně ukazují různorodost preferencí zaměstnanců v oblasti benefitů. Vedoucí pracovníci by měli tuto informaci zvážit při optimalizaci zaměstnaneckých výhod, aby lépe odpovídaly očekáváním a potřebám zaměstnanců.

Graf 9: Preference nových benefitů

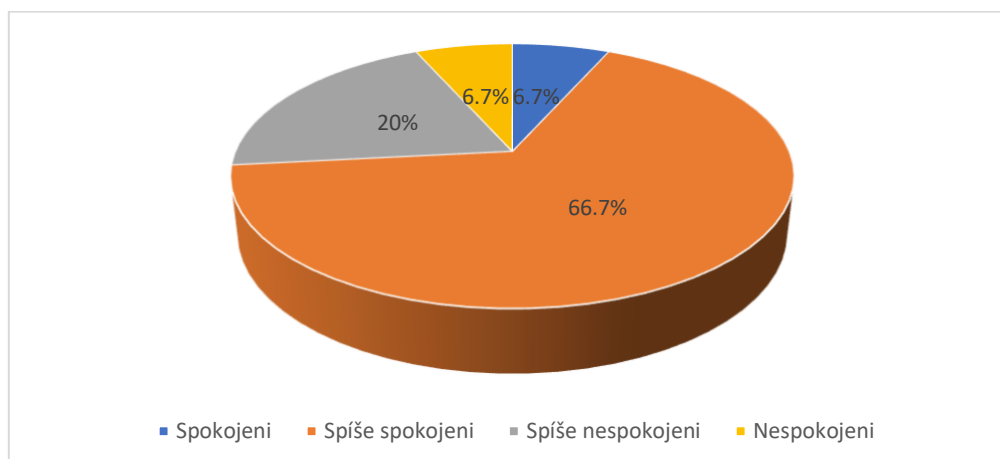


Zdroj: Vlastní zpracování

10) Jak jste spokojeni s nabídkou benefitů?

Pokud jde o uspokojení s nabízenými benefity v organizaci, ukázalo se, že 2 (6,7 %) respondenti vyjádřili kladné hodnocení, zatímco stejný počet 2 (6,7 %) respondentů byl naopak nespokojen. Na druhé straně 20 (66,7 %) projevilo spíše pozitivní názor na poskytované benefity, zatímco 6 (20 %) mělo spíše negativní postoj. Z toho lze vyvodit, že většina zaměstnanců je obecně spokojena s nabízenými benefity, přičemž si uvědomují, že jako příspěvková organizace jsou tyto benefity podmíněny určitými omezeními. To naznačuje, že zaměstnanci většinou vnímají kompromisy a očekávají, že poskytované výhody budou v souladu s charakterem organizace.

Graf 10: Spokojenost zaměstnanost s poskytováním benefitů

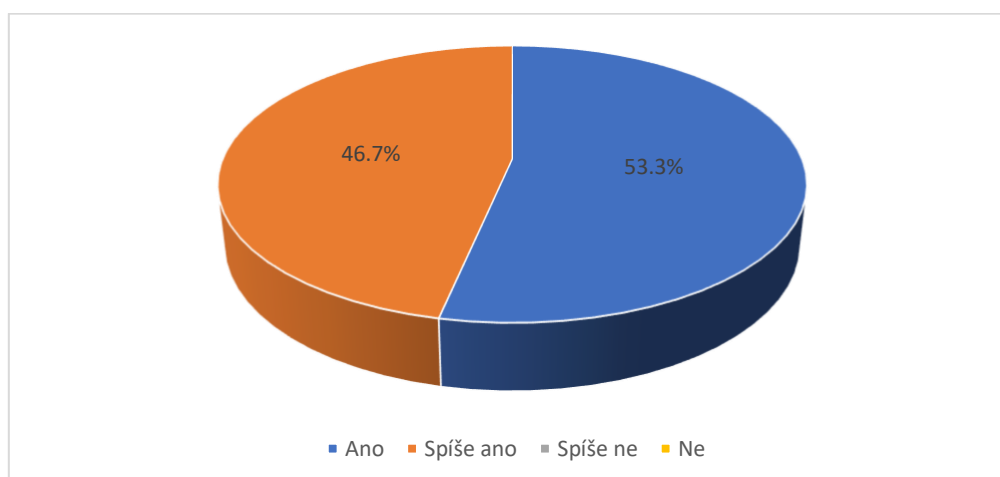


Zdroj: Vlastní zpracování

11) Jste spokojeni se vztahy na Vašem pracovišti?

Další otázka se týkala spokojenosti se vztahy na pracovišti. 16 (53,3 %) zaměstnanců bylo se vztahy na pracovišti spokojeno, 14 (46,7 %) respondentů bylo spíše spokojeno. Je zajímavé, že žádný ze zaměstnanců nevyjádřil nespokojenost nebo spíše nespokojenost se vztahy na pracovišti. To může svědčit o příznivé atmosféře v týmu a případně o silné firemní kultuře. Celkově tyto výsledky naznačují, že v pracovním prostředí panuje přátelská atmosféra a absence negativních postojů přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Graf 11: Spokojenost se vztahy na pracovišti

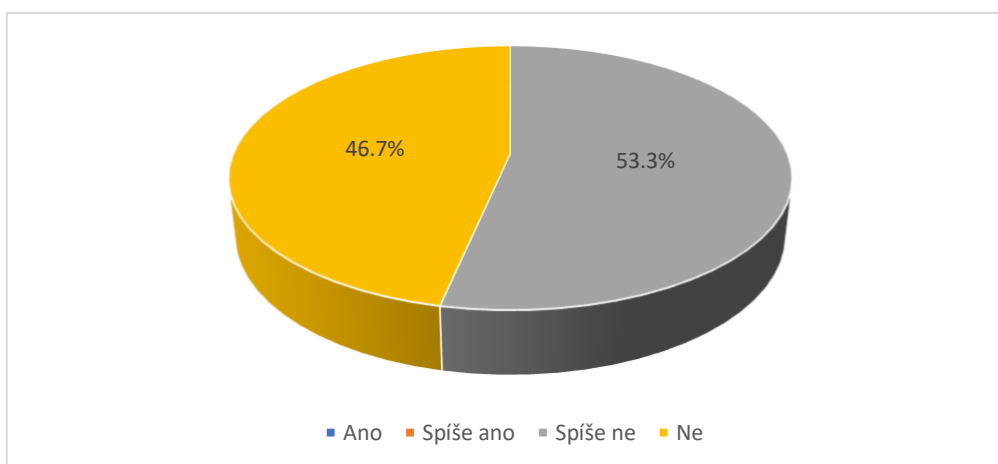


Zdroj: Vlastní zpracování

12) Přemýšlíte o změně zaměstnání?

V otázce změny zaměstnání dle dotazníku neuvažuje o změně 14 (46,7 %) pracovníků vůbec a 16 (53,3 %) spíše ne. Žádný z respondentů o změně neuvažoval nebo spíše neuvažoval vůbec. Pro organizaci je to velmi povzbudivé zjištění. Svědčí to o tom, že většina zaměstnanců hodnotí svou současnou pracovní situaci pozitivně a nevykazuje zájem o hledání nových pracovních příležitostí. Tato informace podtrhuje nejen stabilitu pracovního týmu, ale také naznačuje, že organizace úspěšně vytváří prostředí, kde zaměstnanci nacházejí příjemné pracovní prostředí a spokojenost.

Graf 12: Změna zaměstnání

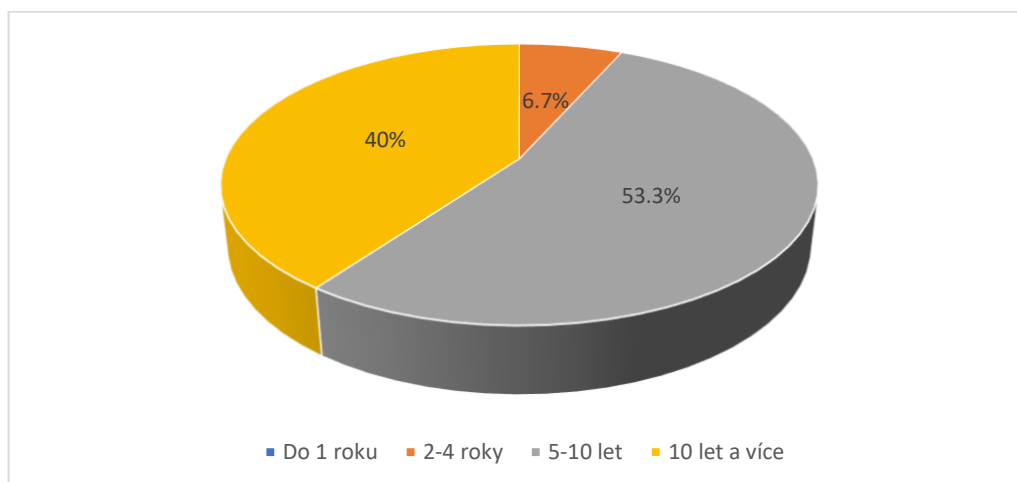


Zdroj: Vlastní zpracování

13) Jak dlouho v organizaci pracujete?

Většina respondentů pracuje v organizaci v rozmezí 5-10 let (16 lidí - 53,3 %). Jejich početnost tvoří výraznou většinu. Dále 12 (40 %) zaměstnanců již zasvětilo organizaci více než 10 let svého profesního života, což svědčí o vysoké míře věrnosti a oddanosti. Pokud jde o pracovníky s pracovním poměrem mezi 2-4 roky, tvoří tuto skupinu 2 (6,7 %) zaměstnanci. Zajímavé je, že žádný z dotazovaných nemá pracovní zkušenost v této organizaci kratší než 1 rok. Toto jednoznačně indikuje minimální fluktuaci a ukazuje na pevný a stabilní tým. Celkově vzato data naznačují, že zaměstnanci v této organizaci vnímají pracovní prostředí jako stabilní a spolehlivé, což odráží minimální touhu po změně zaměstnání.

Graf 13: Délka působnosti zaměstnanců v organizaci

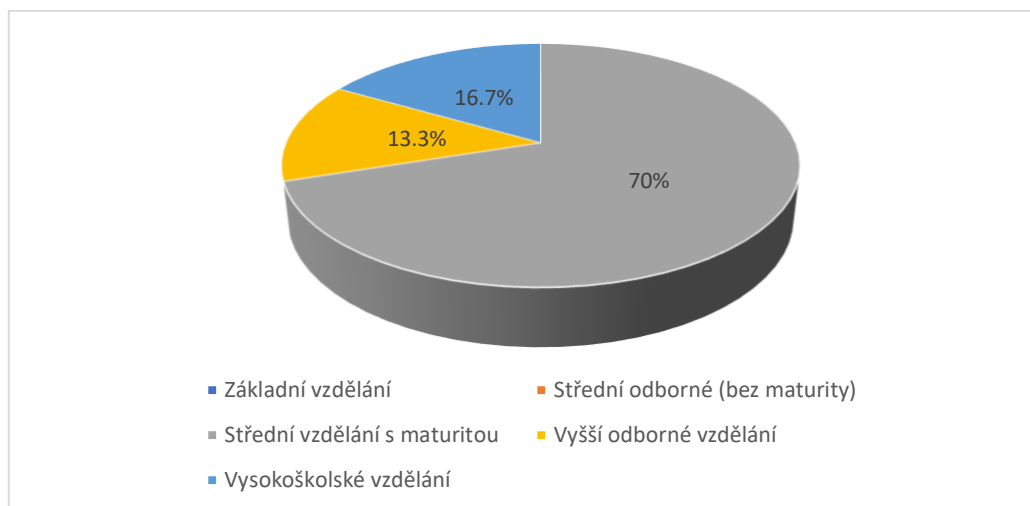


Zdroj: Vlastní zpracování

14) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Dle dotazníku pracují v organizaci převážně zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou 21 (70 %) respondentů. Nižší podíl pak mají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním 5 (16,7 %) respondentů a s vyšším odborným vzděláním 4 (13,3 %) pracovníci. Jelikož náplň práce je v této organizaci poměrně specifická, nejsou zde zastoupeny dělnické profese, tzn. zaměstnanci se základním nebo středním odborným vzděláním bez maturity.

Graf 14: Nejvyšší dosažené vzdělání

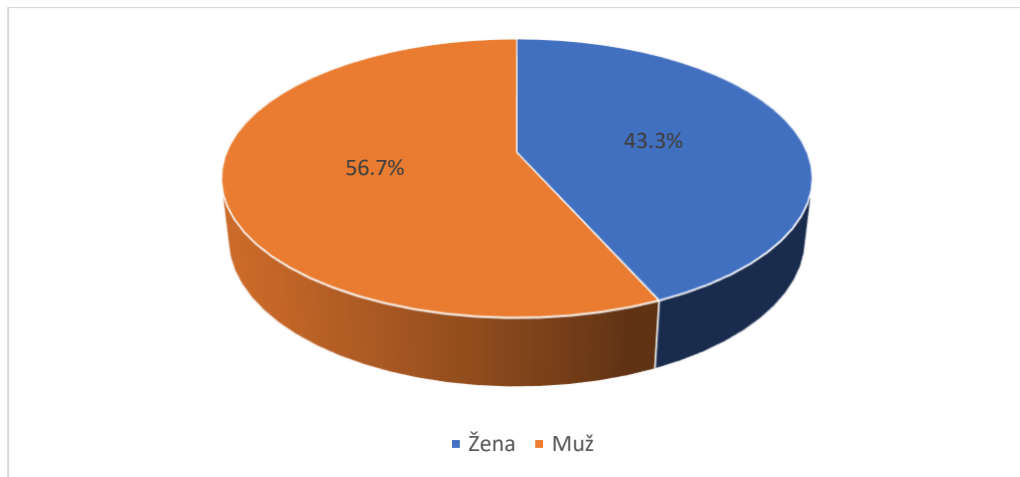


Zdroj: Vlastní zpracování

15) Jaké je Vaše pohlaví?

V organizaci je rozložení pohlaví relativně vyvážené. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří 43,3 % ženy, což představuje 13 pracovníc, zatímco 56,7 % tvoří muži, což odpovídá 17 zaměstnancům.

Graf 15: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2. Souhrn a analýza spokojenosti zaměstnanců dle výsledku dotazníkového šetření

Celý dotazník je koncipován do několika oblastí. První oblastí je motivace pracovníků, kde bylo zjištěno, že 90 % zaměstnanců organizace se cítí být spokojeno nebo spíše spokojeno. U těchto dotazovaných respondentů hraje nejdůležitější roli v motivaci především seberealizace a pocit dobře vykonané práce, teprve poté mzdové ohodnocení a v nemalé míře i ústní motivace ve formě pochvaly. Další oblast zaměřená na vzdělání, rozsah a způsoby, kterými organizace toto vzdělání poskytuje a na to, co patří mezi největší motivační faktory ukázala, že většina zaměstnanců se domnívá, že podpora vzdělanosti je dostatečná. Téměř všichni dotazovaní cítí potřebu vzdělávání se a zdokonalování pro výkon své profese. V oblasti zabývající se spokojeností s výší mzdy vzhledem k vykonávané práci, nebyly odpovědi tak jednoznačné, kdy 43,3 % dotazovaných bylo spíše nespokojeno, 53,3 % zaměstnanců spíše spokojeno a pouze jeden pracovník si myslí, že výše jeho mzdy odpovídá vykonané práci. Další část dotazníku byly zaměřena na benefity, které organizace poskytuje svým zaměstnancům nad rámec jejich odměn. S nabídkou benefitů byli respondenti dle odpovědí v dotazníku z větší části spíše spokojeni, nicméně 20 % dotazovaných bylo spíše nespokojeno a uvítali by zejména zvýšení stávajícího příspěvku na penzijní pojištění a celou řadu dalších druhů benefitů, mezi které patřily zejména příspěvky na sportovní aktivity, na sportovní a kulturní akce, příspěvek na dovolenou, či benefit kartu, která je schopna převážnou část těchto aktivit pokrýt. Další oblast dotazníku zaměřená na vzájemné vztahy na pracovišti poukazuje na přátelskou a pozitivní atmosféru v pracovním kolektivu této organizace. To je zřejmě i příčinou, proč nikdo z dotazovaných neuvažuje ani spíše neuvažuje o změně zaměstnání. Důvodem toho může být i skutečnost, že v organizaci pracuje velká část zaměstnanců s délkou pracovního poměru 10 let a více (40 %) a ještě větší podíl zaměstnanců s délkou pracovního poměru mezi 5-10 lety. Zbytek zaměstnanců pracuje v organizaci 2-4 roky. Tím pádem se organizace potýká s minimální fluktuací a zaměstnanci si přátelské vztahy mohou mezi sebou vytvořit. Poslední dvě otázky měly spíše doplňující charakter, kdy byli respondenti dotazováni na věk a pohlaví.

6. Podněty, návrhy a doporučení na zlepšení spokojenosti zaměstnanců

Výsledky provedeného průzkumu jednoznačně ukazují na poměrně vysokou míru spokojenosti zaměstnanců v této organizaci, zejména co se týče oblasti motivace, dostupného vzdělávání a rozvoje dovedností. Na pracovišti panují velmi dobré vztahy mezi zaměstnanci. Tato příznivá atmosféra má výrazný vliv na pocit celkové spokojenosti pracovníků. Z mého pohledu bych doporučila, aby vedoucí pracovníci nadále pečlivě sledovali tuto pozitivní tendenci a věnovali pozornost udržování takového pracovního prostředí, které podporuje příjemnou atmosféru. Kvalitní mezilidské a pracovní vztahy na pracovišti hrají klíčovou roli při formování spokojeného a výkonného kolektivu. Pro dosažení ještě lepších pracovních výsledků by měli vedoucí pracovat na posílení těchto aspektů a vytvářet prostředí podporující další růst a efektivitu pracovníků.

V oblasti spokojenosti s výší platu za odvedenou práci se ukazuje, že celkový názor zaměstnanců není jednotný. Výsledky průzkumu naznačují všeobecně nastavený trend, kdy zhruba polovina pracovníků pociťuje uspokojení s výší svého platu, zatímco druhá polovina vyjadřuje nespokojenost. Různorodost tohoto hodnocení může být ovlivněna různými faktory jako jsou individuální očekávání ohledně odměňování, vnímaná spravedlnost v platové struktuře nebo srovnávání s průměrem v podobných odvětvích. Zlepšení spokojenosti s výší platu je komplexní výzvou, zvláště když jsou možnosti finančních úprav omezené, zejména v případě, kdy se jedná o příspěvkovou organizaci, kde jsou platy nastaveny tabulkově. V hledání cest ke zlepšení by mohlo být užitečné zlepšit komunikaci ohledně mzdové politiky. Lepší porozumění kritérií pro odměňování může přispět k vyšší akceptaci výše platu. Zároveň může být uvažováno o implementaci motivujících prvků mimo finanční odměny, jako jsou nabízené rozvojové příležitosti, zaměstnanecké benefity nebo formy uznání za vynikající pracovní výkon. V situaci omezených finančních prostředků je klíčové hledat inovativní přístupy, které by přispěly ke zlepšení celkové spokojenosti s odměňováním, aniž by bylo nutné výrazně měnit strukturu tabulkových platů.

V oblasti spokojenosti s nabídkou benefitů se objevuje větší rozmanitost názorů než v jiných aspektech, a to s nespokojeností nebo spíše nespokojeností vyjádřenou 27 % dotazovaných respondentů, což je necelá třetina. Tato problematika benefitů je natolik rozsáhlá, že by jí mohla být věnována samostatná kapitola. Různí lidé mají odlišné preference, a ne každý zaměstnanec bude chtít trávit čas na koncertech, nebo jiných kulturních akcích. Jiní zase nemají zájem o

sportovní aktivity, ať už v aktivní podobě na sportovištích, nebo sledováním sportovních soutěží. Navrhovala bych uspořádat mezi zaměstnanci podrobnější průzkum týkající se pouze benefitů. Zde bych se zaměřila především na to, zda zaměstnanci upřednostňují spíše více druhů benefitů s nižšími příspěvky, či by raději viděli méně benefitů, ale s vyššími dotacemi. Rovněž bych se v anketě zaměřila na to, kolik druhů benefitů zaměstnanci upřednostňují. Výsledky tohoto podrobnějšího průzkumu by mohly poskytnout cenné informace pro jednání s ekonomickým náměstkem organizace. Vzhledem k tomu, že se jedná o příspěvkovou organizaci a benefity zaměstnanců jsou vypláceny z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), jsou možnosti v tomto ohledu omezené zákonem č. 218/2000 Sb. a zákonem č.250/2000 Sb. Další úpravu příjmů, tvorby, užívání a hospodaření s fondem představuje zvláštní právní předpis, kterým je vyhláška o FKSP.

Nedostatky zjištěné ve výše přiloženém dotazníku a mnou navrhované podněty ke zlepšení by mohly napomoci k ještě větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců a udržet stávající pozitivní pracovní prostředí organizace.

ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce jsem se hlouběji zaměřila na problematiku spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Hlavním cílem mého výzkumu bylo zhodnotit míru spokojenosti v této organizaci a získat ucelený pohled na faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Toto téma považuji za zásadní, protože aspekt spokojenosti zaměstnanců bývá někdy podceňován a opomíjen v mnoha firemních prostředích. Několik zjištění mého výzkumu potvrzuje, že kvalitní a motivovaní zaměstnanci představují klíčový prvek pro efektivní a prosperující organizaci. Důležité je si uvědomit, že spokojenost zaměstnanců není omezena pouze na finanční ohodnocení. Skládá se také z mnoha nefinančních aspektů, jako jsou benefiční balíčky, ocenění a uznání za vykonanou práci, otevřená komunikace včetně zpětné vazby, příjemné pracovní prostředí a navázání přátelských vztahů na pracovišti. Výzkum rovněž ukázal, že klíčovými faktory ovlivňujícími spokojenost zaměstnanců jsou i nabízené možnosti pro další vzdělávání a rozvoj profesních dovedností. Organizace, které podporují své zaměstnance v jejich růstu a rozvoji, vytvářejí pozitivní pracovní prostředí, které může mít pozitivní dopad na celkovou produktivitu a výkonnost organizace.

Bakalářská práce je strukturována do dvou hlavních částí, přičemž každá část představuje klíčový prvek v pochopení a zhodnocení problematiky spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci. První část práce se věnuje teoretickému základu, kde jsou systematicky popsány a analyzovány klíčové aspekty managementu a řízení lidských zdrojů. Zabývá se rovněž tématy odměňování, vzdělávání a pracovní spokojenosti. Zvláštní důraz je kladen na motivaci zaměstnanců, která představuje nedílnou součást celkové spokojenosti. V této části práce jsou prezentovány získané teoretické poznatky, které poskytují základ pro porozumění dynamiky pracovního prostředí a nezbytnosti práce s lidskými zdroji. Druhá část bakalářské práce představuje praktický přístup k dané problematice. Na základě teoretických poznatků byl sestaven dotazník, jehož cílem bylo objasnit míru spokojenosti zaměstnanců v konkrétní organizaci. Tato část představuje aplikaci získaných teoretických znalostí do reálného kontextu. Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že všeobecná spokojenost zaměstnanců v dané organizaci je vysoká, zejména v oblasti mezilidských vztahů, pracovního prostředí a motivace. Velmi kladné hodnocení bylo dosaženo též v oblasti poskytování vzdělávání a odborného růstu. Naopak v otázkách týkajících se benefitů a výše platu byly zaznamenány méně konzistentní výsledky. Tento jev lze vysvětlit specifickým postavením organizace, která je organizací příspěvkovou, což omezuje možnosti v oblasti benefitů a finanční odměny, jak bylo detailně popsáno v kapitole 6. Pro srovnání poskytovaných benefitů v jiných

společnostech jsem použila výsledky průzkumu ze dvou existujících bakalářských prací. Při srovnání benefitů ve firmě ELEKTRO FILIP, s.r.o., bylo zjištěno, že nabídka je v zásadě srovnatelná s organizací, kterou zkoumám. Oba subjekty poskytují zaměstnancům příspěvky na stravování a pracovní oděv, což naznačuje určitou standardizaci těchto výhod v daném odvětví. Zajímavým zjištěním je však absence penzijního připojištění v nabídce ELEKTRO FILIP, což je považováno za chybějící benefity ze stran dotazovaných zaměstnanců. Toto může signalizovat, že v tomto odvětví nebo specifické firmě může být prostor pro zlepšení v oblasti dlouhodobého finančního zabezpečení zaměstnanců. Druhá nejmenovaná společnost působící v potravinářském průmyslu, nabízí pestřejší spektrum benefitů. Kromě běžných výhod, jako jsou slevy na nákup či pracovní oděv, zahrnuje i možnost poskytnutí firemního automobilu, odměny za kvalitu a dárky k svátku. Tato různorodost očekávání může poukazovat na různé charakteristiky odvětví, ve kterých firmy působí a podporovat konkurenční výhodu ve snaze přitahovat a udržovat kvalifikované zaměstnance. Na druhé straně jsou také zjevné nedostatky ve formě neposkytování penzijního a životního pojištění, kratší dovolené, v absenci příspěvků na masáže, dopravu a flexibilní pracovní doba. Tato zjištění ukazují na to, že zaměstnanci v potravinářském průmyslu upřednostňují jiné aspekty odměňování a pracovních podmínek, ať už z důvodu zvýšeného tlaku na kvalitu práce nebo specifických očekávání v tomto odvětví. Celkově se tedy dá říci, že při porovnávání benefitů mezi různými společnostmi je nutné brát v úvahu nejen odvětví, ve kterém firmy působí, ale také specifické potřeby a očekávání zaměstnanců. Rozdílnost v nabízených výhodách může být strategickým prvkem v konkurenčním boji při hledání nových zaměstnanců. [12] [24]

Bakalářská práce úspěšně dosáhla svého cíle prostřednictvím vypracování dotazníku a jeho analýzy, což umožnilo podrobné zhodnocení spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Výsledky šetření odhalily, že zaměstnanci většinou vnímají svou pracovní organizaci v pozitivním světle a projevují spokojenost se svým pracovním prostředím. I přesto se však objevují drobné výtky, zejména ve sféře benefitů a vnímání platového ohodnocení. Získané poznatky a navrhované podněty k jejich zlepšení by mohli napomoci k již tak dobrému fungování organizace, a to i přes omezení, která s sebou příspěvková organizace v oblasti benefitů a platového zařazení přináší, a přispět tak k lepší informovanosti a komunikaci týkající se těchto aspektů v této organizaci. Rovněž může pomoci lépe reagovat na připomínky a podněty zaměstnanců, a přispět tak k posílení motivace zaměstnanců a k vytvoření silnějšího pocitu sounáležitosti s organizací. Tato iniciativa může překlenout mezery mezi očekáváním

zaměstnanců a realitou omezených možností v daném prostředí, což má potenciál posílit celkovou dynamiku pracovního prostředí.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-07-494-9827-6.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management. Studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [6] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: [strategický přístup ke vzdělávání pracovníků]*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- [8] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books. ISBN 80-251-0374-9.
- [9] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [10] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [12] FILIP, Tomáš. *Odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha, 2020. Bakalářská práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut, Katedra ekonomie a managementu. Vedoucí práce PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.
- [13] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8.

- [14] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [15] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [16] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [17] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [18] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [20] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [21] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost., sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [22] MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
- [23] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [24] PAVLENKO, Anastasiia. *Odměňování a motivace zaměstnanců generace Y ve vybraném podniku*. Brno, 2021. Bakalářská práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut, Katedra ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Renata Skýpalová, Ph.D.
- [25] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [26] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [27] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

- [28] ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [29] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [30] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [31] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [32] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [33] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [34] VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.
- [35] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [36] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: dotazník	57
---------------------------	----

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o krátkou chvíli Vašeho času na vyplnění tohoto dotazníku, který má za cíl zhodnotit spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami v organizaci. Vaše odpovědi a výsledky tohoto průzkumu budou využity v mé bakalářské práci, na které pracuji v rámci studia na Univerzitě Pardubice – fakulta Ekonomicko-správní. Tento dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně pět minut. Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu poskytnout svou pomoc.

Tereza Mahlerová

1) Cítíte se motivováni k vykonávané práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2) Jaký druh motivace je pro výkon Vaší práce nejdůležitější?

- Finanční odměna
- Ústní motivace, pochvala
- Seberealizace-pocit dobře udělané práce
- Vlastní odpověď

3) Podporuje organizace, ve které pracujete, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Jakým způsobem realizuje Vaše firma vzdělávání zaměstnanců?

- Pomocí interních zaměstnanců
- Prostřednictvím najatých externích firem
- Kombinací předchozích dvou variant
- Jiné

5) Co je pro Vás největší motivační faktor dále se vzdělávat?

- Vyšší plat
- Karierní růst
- Rozvoj vlastní osobnosti
- Jiné

6) Cítíte sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá práci, kterou vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Jaké benefity Vám Vaše firma nabízí?

- Uveďte konkrétní příklad

9) Jaké benefity byste jako zaměstnanec uvítal?

- Uveďte konkrétní příklad

10) Jak jste spokojeni s nabídkou benefitů?

- Spokojeni
- Spíše spokojeni
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni

11) Jste spokojeni se vztahy na Vašem pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12) Přemýšlíte o změně zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13) Jak dlouho v organizaci pracujete?

- Do 1 roku
- 2-4 roky
- 5-10 let
- 10 let a více

14) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední odborné (bez maturity)
- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

15) Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiné