Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza zaměstnanecké spokojenosti ve vybrané organizaci

Bakalářská práce

2024 Barbora Kučerová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Barbora Kučerová**
Osobní číslo:	**E21247**
Studijní program:	**B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace:	**Management podniku**
Téma práce:	**Analýza zaměstnanecké spokojenosti ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je návrh doporučení pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti ve vybrané organizaci na základě analýzy jejích současných personálních činností.
Osnova:
- Vymezení základních pojmů v oblasti personalistiky.
- Vymezení motivace a spokojenosti zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza personálních činností ve vybraném podniku.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, J., 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.
MATHIS, R.L., JACKSON, J.H., VALENTINE, S., MEGLICH, P.A., 2017. *Human resource management*. 15. vydání. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50070-9.
PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M., 2021. *Personální řízení*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978--80-7400-702-6.
PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271--0629-5.
URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271--0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

L.S.

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

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza zaměstnanecké spokojenosti ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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. 04. 2024

Barbora Kučerová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce, panu Ing. Martinu Mlázovskému, za jeho pomoc a odborné připomínky, které mi poskytl během zpracovávání mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat paní ředitelce vybrané společnosti za bezproblémovou komunikaci, zaměstnankyni personálního oddělení za ochotu a vstřícnost při poskytnutí interních informací, a nakonec i všem zaměstnancům společnosti, kteří se podíleli na rozhovorech a poskytli mi upřímné odpovědi.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá personálními činnostmi a zaměstnaneckou spokojeností vybraného podniku. Cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti ve vybrané organizaci na základě jejích současných personálních činností.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecká spokojenost

TITLE

Analysis of employee satisfaction in the selected organization

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with personnel activities and employee satisfaction in a selected company. The aim of the bachelor thesis is to propose recommendations for increasing employee satisfaction in the selected organization based on its current personnel activities.

KEYWORDS

Motivation, personnel activities, human resource management, employee satisfaction

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK **8**

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK **9**

ÚVOD **10**

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **11**

1.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců 12

1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 16

1.3 Péče o zaměstnance 18

2 VYMEZENÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI **22**

2.1 Pracovní motivace 24

2.2 Faktory motivace 25

2.3 Motivační teorie 26

2.4 Pracovní spokojenost 28

2.5 Faktory spokojenosti 31

3 POUŽITÉ METODY A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU **33**

3.1 Charakteristika podniku a organizační struktura 34

3.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců 36

3.3 Vzdělávání zaměstnanců 37

3.4 Pracovní podmínky a prostředí na pracovišti 39

3.5 Spokojenost a motivace zaměstnanců 40

4 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT **42**

4.1 Spokojenost a motivace zaměstnanců 43

4.2 Pracovní podmínky a prostředí na pracovišti 45

4.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců 47

4.4 Vzdělávání zaměstnanců 49

4.5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení 50

ZÁVĚR **58**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **59**

SEZNAM PŘÍLOH **62**

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Koncepce 360° vazby 15
Obrázek 2: Model motivace 24
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb..... 27
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti..... 36

Tabulka 1: Demografická a pracovní charakteristiky zkoumaného souboru..... 43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	Akciová společnost
AC	Assessment centrum
AI	Umělá inteligence (Artificial intelligence)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností
Č.	Číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DC	Development centrum
Dx	Dělník x
IT	Informační technologie
Kol.	Kolektiv
Mx	Manažer x
Např.	Například
PO	Požární ochrana
Př.	Příklad
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
S.	Strana
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
THP	Technickohospodářský pracovník
THPx	Technickohospodářský pracovník x
Tzv.	Tak zvané

ÚVOD

V současnosti, kdy je lidský kapitál považován za nejcennější zdroj organizace je zaměstnanecká spokojenost klíčovým faktorem pro úspěch podniku. Spokojenost a motivovanost pracovníků přispívá k efektivitě při pracovní činnosti a v konečném důsledku i k dosažení společných podnikových cílů. Zaměstnance je důležité nejen motivovat, ale i vzdělávat a rozvíjet jejich dovednosti. Z tohoto důvodu je pro vedení společnosti důležité zaměřit se na zvyšování spokojenost svých podřízených, aby se cítili podporování a vykonávali svou práci s nadšením.

Cílem bakalářské práce je návrh doporučení pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti ve vybrané organizaci na základě analýzy jejích současných personálních činností. Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část a obě tyto části jsou tvořeny dvěma kapitolami. Metodami, které autorka v analytické části používá, jsou analýza dokumentů, polostrukturované rozhovory a komparační metoda.

V teoretické části v první kapitole autorka definuje pojem řízení lidských zdrojů, u kterého objasňuje jeho hlavní cíle a úkoly a zkoumá jeho vývoj. Dále zde rozebírá vybrané personální činnosti, jako je hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance. Zmíněné činnosti mají dle provedené literární rešerše velký vliv na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců, které jsou definovány v druhé kapitole teoretické části.

První kapitola analytické části se zabývá analýzou vybrané organizace, zahrnující základní informace o společnosti a informace o fungování personálních činností, které autorka získala od zaměstnankyně z personálního oddělení v rámci polostrukturovaného rozhovoru. Druhá kapitola je zaměřena na výzkum spokojenosti ze získaných informacích z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Získaná data na závěr autorka zanalyzuje a na jejich základě navrhne doporučení na změny přispívají ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti.

1 Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se zaměřuje na historický vývoj oblasti řízení lidských zdrojů a klíčové aspekty této oblasti v současnosti, vymezuje obecné pojetí řízení lidských zdrojů (ŘLZ), porovnává pojem personalistika s pojmem řízení lidských zdrojů a objasňuje jeho hlavní cíle a úkoly. Zároveň tato kapitola rozděluje vybrané personální činnosti do tři podkapitol. Personálními činnostmi, o kterých pojednávají následující podkapitoly, jsou: hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance.

Termín „personální práce“ nebo „personalistika“ označuje jednu z klíčových sfér řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidských zdrojů. Tyto pojmy bývají ale v praxi i v odborných textech často zaměňovány s termíny „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“. Avšak v teorii by mělo být jasné rozlišení v používání těchto termínů. Termíny personalistika a personální práce jsou obecnější pojmy, které se používají převážně v praxi a které označují celkovou činnost spojenou s lidskými zdroji (Koubek, 2011).

Na druhou stranu termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů, se kterými se lze setkat častěji v teorii, zahrnují specifičtější pohled na personalistiku, který souvisí s popisem vývojových úrovní a koncepty personální práce (Šikýř, 2016). Dle Armstronga (2007, s. 26) lze personální řízení definovat jako: *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Řízení lidí v organizacích prošlo historicky několika etapami vývoje. Dříve byly dominantní tzv. „tvrdé nástroje“ řízení zahrnující příkazy a nařízení, což na jednu stranu posilovalo disciplínu, ale zároveň to bránilo individuálnímu přístupu a kreativitě zaměstnanců. Toto direktivní řízení stimulovalo krátkodobě, ale z dlouhodobého hlediska nesplnilo očekávání, protože nevyužívalo potenciál zaměstnanců (Barták, 2023). Moderní ŘLZ začalo vznikat ve druhé polovině 20. století jako reakce na novou konkurenci z asijských zemí, která ohrožovala především Spojené státy. Začal se tak lépe využívat potenciál zaměstnanců ve prospěch organizace, a tím zaujalo ŘLZ zásadní pozici v managementu organizace. Tímto vývojem se administrativní personální činnosti staly méně významnými, zatímco role řízení lidských zdrojů v oblasti koncepce a strategie organizace vzrostla (Barták, 2023).

Dle Bartáka (2023) představuje dnešní koncept ŘLZ přechod od transakce, které se soustřeďují na jednoduchou výměnu pracovní síly za úplatu, k transformaci, kde se klade důraz na respektování, využívání a rozvoj jedinečných schopností, vědomostí a dovedností každého jednotlivce. Tento přístup je zaměřen na efektivní zhodnocení lidského potenciálu v prospěch organizace i samotných zaměstnanců, což zahrnuje uspokojení jeho individuálních potřeb, očekávání a osobních ambicí.

V současnosti sehrává řízení lidských zdrojů zásadní roli při dosahování cílů organizace a udržování konkurenceschopnosti. K dosažení úkolů ŘLZ slouží jednotlivé personální činnosti, které jsou v organizaci v režii manažerů za pomocí personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb (Šikýř, 2016). Z obecného pohledu lze říci, že hlavním cílem personálního řízení je dle Koubka (2009, s. 16) *„sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“.*

Dle Armstronga a Taylora (2015) je hlavním cílem ŘLZ aktivně přispívat k dosahování strategických cílů organizace, a to prostřednictvím tvorby a uplatněním strategie lidských zdrojů, které jsou plně v souladu s celkovou strategií společnosti. Důležitým úkolem ŘLZ je zajistit dostatek talentovaného, kvalifikovaného a oddaného personálu. Toto úsilí je spojeno s podporou pozitivních pracovních vztahů a budováním důvěry mezi členy managementu a zbytkem zaměstnanců. Díky tomu vzniká prostředí, v němž se zaměstnanci mohou cítit respektováni a oceněni, což přispívá, k již zmiňované oddanosti a spokojenosti. ŘLZ by také mělo klást důraz na uplatňování etického přístupu k vedení lidí, který zahrnuje dodržování etických norem a hodnot s cílem vytvořit férové a spravedlivé pracovní prostředí. V neposlední řadě má personální řízení za úkol své zaměstnance motivovat k dosažení vysokých výkonů a kvalitních výsledků.

1.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Optimalizaci využití finančního a lidského kapitálu, což vede k zvýšení výkonnosti, by si měla klást za cíl každá organizace. Pro dosažení zvýšení výkonnosti je nezbytné využívat efektivní nástroje, jako jsou hodnocení a odměňování zaměstnancům které mohou posílit zaměstnaneckou motivaci a angažovanost. Tyto personální činnosti však mohou fungovat i s negativními důsledky, zejména v případě nesprávného použití, což může způsobit demotivaci zaměstnanců a ovlivnit celkovou pracovní atmosféru (Pilařová, 2008).

Dle Pilařové (2008) lze prostřednictvím správně nastaveného systému hodnocení účinněji poskytnout a získat zpětnou vazbu a návrh na změny například ve způsobu práce, chování či komunikaci v pracovním prostředí. Součástí systému hodnocení je také stanovení jasných cílů zaměstnance a dohod k dosažení těchto cílů. Tímto způsobem organizace poskytuje zaměstnancům potřebné informace, a podporuje tak přehlednost a realistická očekávání. Dalším důležitým úkolem hodnocení je motivovat zaměstnance k dosažení vyšších výkonů a k žádoucímu chování, které je v souladu s hodnotami organizace. Skrze objektivní hodnocení se také vytváří podklady pro odměňování, kariérní růst a celkový rozvoj zaměstnanců. V neposlední řadě systém hodnocení ovlivňuje postoje pracovníků vůči organizaci a posiluje jejich loajalitu, čímž přispívá k vytváření pozitivní kultury společnosti.

Systémy hodnocení v pracovním prostředí mohou být rozděleny na nesystematické hodnocení a systematické hodnocení, které se dále dělí do dalších tří skupin. Nesystematické hodnocení probíhá podle potřeby, tedy nepravidelně, bez předem definovaných postupů a metod a obvykle jen ústně. Na druhou stranu hodnocení systematické probíhá za předem definovaných okolností podle stanovených postupů a pravidelně (Pilařová, 2008). Koubek (2011) dělí hodnocení na formální, což lze přiřadit k systematickému hodnocení a neformální, které lze zaměnit s nesystematickým hodnocením.

Systematické hodnocení se dle Pilařové (2008) dělí na hodnocení výkonů, hodnocení kompetencí a mimořádné hodnocení. Jak už napovídá název, hodnocení výkonů se zaměřuje na množství a kvalitu vykonané práce v krátkých časových intervalech. Má vliv na pohyblivou složku platu (prémie a bonusy) a obvykle se soustředí na hodnocení splněných úkolů a dosažených cílů. Hodnocení kompetencí analyzuje vlastnosti, dovednosti a znalosti zaměstnance v delších časových intervalech. Má významný vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a ovlivňuje pevnou složku platu. Mimořádné hodnocení je realizováno mimo obvyklou periodu, ale v předem definovaných situacích. Může být například aplikováno při přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici.

K posouzení výkonu pracovníků se přistupuje s použitím kritérií a metod. Hodnotící kritéria k ohodnocení zahrnují faktory jako: pracovní podmínky, výsledky pracovní činnosti, chování, motivace a schopnosti zaměstnance. Metody hodnocení pracovníků

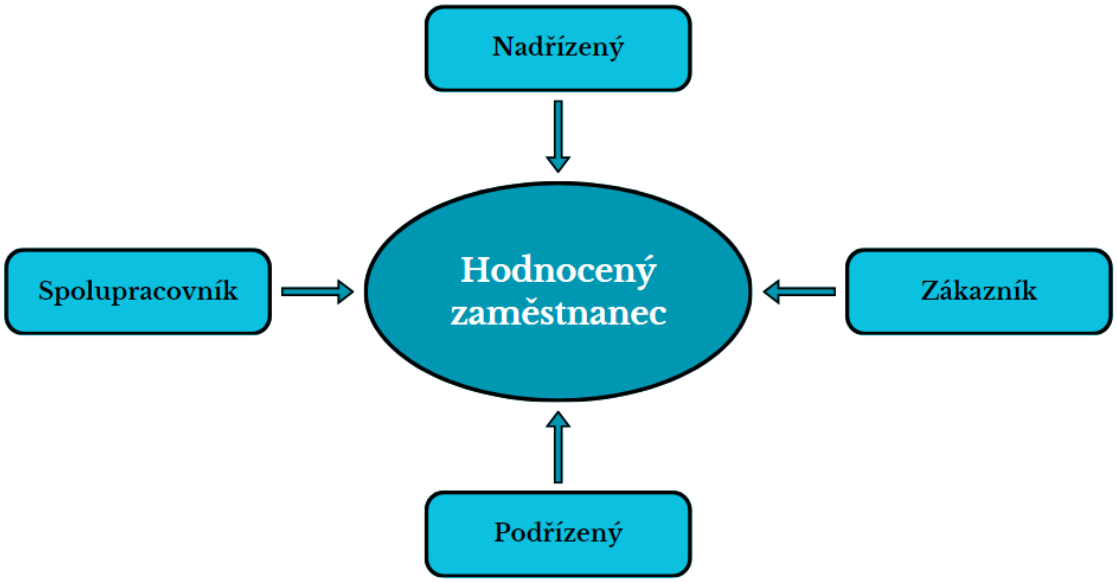
zahrnují konkrétní strategie a postupy pro analyzování a vyhodnocování pracovních výkonů.

První metodou je hodnocení podle stanovených norem, která se používá pro posuzování splnění stanovených standardů při práci dělníků. Další metoda hodnocení volným popisem se typicky uplatňuje při posuzování výkonu manažerů a specialistů. Stejně tak metoda hodnocení podle dohodnutých cílů se zaměřuje na manažery a specialisty. Tento přístup zkoumá dosažení předem dohodnutých SMART cílů. Široce užívaným přístupem je také hodnocení kritických případů, které ale organizaci přináší jen doplňkové informace. Hodnotitel v tomto případě zaznamenává mezní situace a případy, které ilustrují uspokojivý nebo neuspokojivý pracovní výkon hodnoceného jedince. Předposlední metodou je hodnocení pomocí stupnice, kterou lze uplatnit i při sebehodnocení pracovníků. Každé kritérium je hodnoceno samostatně pomocí přiřazení konkrétního stupně na bodové škále. Hodnotitelé by se měli vyhýbat používání středových hodnot a klást důraz na zachování co nejvyšší objektivity v hodnocení. Poslední metodou je hodnocení pomocí AC/DC (assessment centrum/development centrum), která se opírá o individuální nebo týmové řešení modelových situací. Díky tomu hodnotitelé mohou posoudit schopnosti a chování zaměstnance při zvládání konkrétních úkolů (Šikýř, 2016).

Palíšková a kol. (2021) rozdělují metody hodnocení na dvě skupiny podle jejich časového zaměření. První skupinou jsou metody zaměřující se na budoucnost, které dokáží předpovídat budoucí potenciál pracovníka. Řadí sem například koncepci 360° zpětné vazby, sebehodnocení a development centrum. Do druhé skupiny metod zabývající se minulostí patří dle autorů například dotazník, hodnocení na základě stanovených cílů, srovnávání se stanovenými normami a pozorování a testování výkonů.

Proces hodnocení zaměstnanců obvykle zajišťují manažeři a nadřízení. V koncepci 360° zpětné vazby, která je zobrazena na obrázku 1, je implementováno více hodnotitelů s cílem dosáhnout vyšší objektivity. Tato koncepce zapojuje i jiné zainteresované subjekty, jako jsou nadřízení, spolupracovníci, podřízení a zákazníci (Šikýř, 2016).

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších činností v oblasti lidských zdrojů, kde zaměstnancům připadá náležitá kompenzace za vykonávanou práci (Koubek, 2007). Tato záležitost je mimořádně citlivá a vyvolává pozornost zaměstnanců i vedení organizace. Každá změna v odměňovacím systému je bedlivě pozorována a vnímána s opatrností a nedůvěrou (Pilařová, 2008).



Obrázek 1: Koncepce 360° vazby
Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýře (2016, s. 123)

Koubek (2007) dělí odměny na vnější a vnitřní. Organizace má rozhodující vliv na vnější odměny, které zahrnují jak peněžní formy (mzda, plat, bonusy, prémie), tak i nepeněžní odměny (povýšení, zaměstnanecké benefity, vybavení kancelářského prostoru, vzdělávání, formální pochvaly). Vnitřní odměny spočívají v radosti a uspokojení zaměstnanců z jejich pracovního výkonu a konkrétních činností, dále souvisí s pocity užitečnosti a úspěšnosti, s neformálním uznáním a s příjemnými pocity vyplývajícími z postavení a dosažení kariérních cílů. Vnitřní odměny jsou silně spojeny s osobností pracovníka a jeho hodnotami, zájmy a postoji. Všechny tyto odměny dohromady utvářejí celkovou odměnu zaměstnance, která hraje klíčovou roli ve spokojenosti a motivaci zaměstnance.

Klíčovými cíly odměňování je již zmiňovaná motivace a projevení co nejvyšší úrovně loajality a angažovanosti vůči práci ze strany zaměstnanců. S tím souvisí i budování kultury vysokého výkonu neboli vytvoření takového pracovního prostředí, kde se od zaměstnanců očekává excelentní pracovní výkon. Vedení se dále zaměřuje na to, aby byly odměny přiznávány podle hodnoty, kterou pracovníci přinášejí do organizace a aby byl

systém spravedlivý a transparentní (Armstrong, 2009). Dle Koubka (2011) je spravedlivost odměňování pro mezilidské vztahy na pracovišti důležitější než úroveň odměňování, a může tak být silným lákadlem pro kvalifikované pracovníky a zároveň prostředek pro udržení již stávajícího personálu. Odměňovací proces by měl být podle Armstronga (2009) propojen s celkovými cíli podniku a zároveň respektovat hodnoty a potřeby samotných zaměstnanců. V neposlední řadě by měl tento systém sloužit jako ukazatel očekávaného chování a dosahovaných výsledků.

1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V dnešním prostředí, ve kterém nepřetržitě roste konkurence, technické náročnosti výroby a otevírají se nové trhy, je pro podniky nezbytné neustálé zdokonalování výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a poskytovaných služeb, implementace moderních informačních technologií a inovací. Tento trend dále vede i k investicím do lidských zdrojů a k rozvoji kompetencí a dovedností zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Rozvoj potřebných schopností zaměstnanců je podporován výchovou a vzděláváním, které jsou úzce propojeny a vzájemně na sebe působí. Výchova je procesem formování osobnosti jedince, kdy dochází k vytváření vzdělávacích návyků a přetváření získaných informací do požadovaného chování. Vzdělávání je nepřetržitý proces, který poskytuje prostředky jak pro získávání nových znalostí, tak pro jejich další rozvoj a zdokonalení. Prostřednictvím výchovy a vzdělávání zaměstnanců se může organizace úspěšně přizpůsobit nárokům na pracovní činnosti, formovat chování zaměstnanců a zvyšovat jejich kvalifikaci k dosažení současných i budoucích potřeb společnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Stanovení cílů a priorit vzdělávání je klíčovou fází v procesu rozvoje zaměstnance. Mathis a kol. (2017) stanovují tři kategorie školících cílů, a těmi jsou: získávání znalostí, rozvoj dovedností a formování postojů. Znalostní cíle se zaměřují na předávání informací a pochopení důležitých konceptů. Dovednostní cíle se soustředí na rozvoj praktických schopností a technik potřebných pro úspěšné vykonávání pracovních úkonů. Cíle týkající se postojů se zabývají formováním pozitivních přístupů k učení a vytvářením motivace k aktivnímu zapojení do procesu vzdělávání. Pro splnění cílů vzdělávání je dle Armstronga (2007) nezbytné zajistit, aby byli zaměstnanci připraveni a ochotni se vzdělávat, aby si plně uvědomovali aktuální potřeby a byli schopni aplikovat znalosti

v praxi. Současně by měli přijmout odpovědnost za svůj vzdělávací proces a aktivně využívat dostupné zdroje, včetně podpory a směřování svých nadřízených.

Dle Mathise a kol. (2017) může být vzdělávání navrženo s řadou cílů a lze ho klasifikovat různými způsoby. Autoři jej rozdělují na požadované a pravidelné vzdělávání, kterého se účastní všichni zaměstnanci, a které odpovídá různým nařízením stanoveným zákony. Dále na pracovní/technické vzdělávání, které umožňuje zaměstnancům vykonávat dobře svou pracovní činnost. O zlepšení pracovních vztahů v organizaci se snaží mezilidské a problémové vzdělávání. Poslední skupinou je rozvojové a kariérní vzdělávání, které poskytuje dlouhodobější zaměření k posílení i individuálních organizačních schopností do budoucna

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci může mít dle Šikýře (2016) několik podob. První z nich je zaškolení a adaptace, ke kterým dochází při nástupu do zaměstnání, nebo při přestupu na jinou pracovní pozici v organizaci a kdy se zaměstnanec seznamuje s pracovními procesy a postupy a získává potřebné znalosti k výkonu své práce. Druhou oblastí odborného vzdělávání je prohlubování kvalifikace či doškolování, které je určené pro stávající zaměstnance, kteří chtějí zdokonalit své dovednosti související s jejich pracovním prostředím. Cílem je zlepšit efektivitu a produktivitu pracovníka. Třetím typem je rekvalifikace týkající se zaměstnanců, kteří musí změnit svou pracovní roli, nebo oblast působení v organizaci. A poslední podobou je rozvoj neboli rozšiřování kvalifikace, který se zaměřuje na získávání nových znalosti, které ale nejsou nezbytně nutné pro současnou pracovní pozici.

Rozvoj zaměstnanců představuje dynamický proces, který systematicky posouvá jednotlivce od aktuální úrovně znalostí a dovedností k budoucímu stavu, vyžadujícímu vyšší úroveň. Tento proces nabývá podoby vzdělávání, jež připravuje zaměstnance na odpovědnější a složitější pracovní úkony (Armstrong, 2007). Mathise a kol. (2017) vidí hlavní rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem v tom, že má rozvoj širší působnost a zaměřuje se na získání nových dovedností užitečných pro současné i budoucí pracovní pozice.

Zaměstnavatel může přímo těžit z možného rozvoje svých zaměstnanců, ale je k tomu potřeba správně rozpoznat rozmanité profily zaměstnanců a upravit podle nich plán rozvoje, aby co nejefektivněji prospíval oběma stranám (Palíšková a kol., 2021). Podnikové vzdělávání zaměstnanců by mělo probíhat jako neustále se opakující cyklus,

na jehož začátku by mělo dojít k identifikace potřeby vzdělávání. Při tomto kroku se získávají potřebné informace o pracovních pozicích pomocí hodnocení zaměstnanců a pomocí analýzy pracovních míst. Poté co podnik zná své potřeby, dochází k plánování vzdělávání, jehož součástí je vymezení cílů, nákladů, času, místa, cílové skupiny, požadavků na technické vybavení a popřípadě zvolení instituce zabezpečující vzdělávání (Šikýř 2016). Důležitá je také volba vhodné učební metody, při jejímž výběru by měl podnik dbát na to, aby byla v souladu s individuálními potřebami organizace a v souladu se současnými světovými trendy, jak v ekonomickém, tak i technickém rozvoji. Výběr metod ovlivňuje řada faktorů jako například, vzdělání a motivace zaměstnanců, obor podnikaní a stanovené cíle podniku. Je přirozené, že v průběhu času mohou vést podnikové potřeby k obměnám vzdělávacích metod. Podnik si také vybírá lektora vzdělávání, u kterého se zohledňují především jeho zkušenosti a znalosti (Vodák, Kucharčíková, 2011). Poté co podnik zpracuje podrobný plán vzdělávání, dochází k realizaci vzdělávání. Celý cyklus zakončuje posouzení výsledků vzdělávání, které může být sice obtížně měřitelné, ale je pro podnik do budoucna velkým přínosem (Šikýř, 2016).

Koubek (2007) dělí metody vzdělávání podle místa, kde probíhají, na vzdělávání na pracovišti (on the job) a na vzdělávání mimo pracoviště (off the job). Vzdělávání na pracovišti se častěji využívá pro vzdělávání dělníků, kdežto pro manažery a specialisty je vhodnější vzdělávání mimo pracoviště. Do první skupiny spadá např. mentorování, koučování, asistování, rotace práce, pracovní porady a instruktáž při výkonu práce. Do druhé skupiny lze zařadit přednášku, samostudium, workshopy, seminář, role-playing, manažerské hry, assesment centre a brainstroming.

1.3 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci, zejména ti s vysokou kvalifikací, představují klíčový a často i nákladný kapitál organizace. Z tohoto důvodu by se péče o personál měla stát důležitou součástí personální práce v každé organizaci (Koubek, 2007). Šikýř (2014, s. 480) definuje péči o zaměstnance jako *„starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávaní sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“*. Koubek (2007) zastává názor, že jednoznačná definice neexistuje, a že z posledních trendů lze vypozorovat rozšiřování a rozmanitost pojetí péče o pracovníky. Tento přístup se dělí do tří hlavních skupin: povinná peče, která vychází ze zákonných norem a pracovních předpisů, smluvní péče, která se odvíjí od kolektivních smluv a dobrovolná péče reflektující personální politiku konkrétní organizace.

Péče o zaměstnance zahrnuje široké spektrum faktorů, jako jsou pracovní doba, prostředí na pracovišti, rozvoj zaměstnanců, bezpečnost práce, poskytování služeb zaměstnancům a ochrana životního prostředí. Tyto faktory ovlivňují efektivitu práce, zaměstnaneckou spokojenost a úspěch podniku (Koubek, 2007).

Pracovní doba a doba odpočinku představují klíčové prvky pracovních podmínek zaměstnanců, ovlivňující zdraví, motivaci, chování a výkony pracovníků. Zajištění pevné pracovní doby má zásadní dopad nejen na organizaci, ale i na samotné zaměstnance. Je proto nezbytné, aby byla pracovní doba předem jasně definovaná, přizpůsobená cílům organizace a respektovala potřeby zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Pravidla pracovní doby a doby odpočinku jsou detailně upravena ve čtvrté části zákoníku práce. Zákoník práce definuje pracovní dobu jako dobu, kdy je zaměstnanec připraven vykonávat práci svěřenou zaměstnavatelem a kdy je povinen plnit své pracovní povinnosti. Doba odpočinku naopak zahrnuje období mimo pracovní dobu a patří sem přestávky na stravu, dovolená, odpočinek o svátcích a nepřetržitý odpočinek v průběhu týdne, nebo mezi směnami (Zákon č. 262/2006 Sb., § 78–99).

Pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou práci a které na ně působí, se skládá z různých sociálních, fyzikálních, biologických, chemických a kulturních činitelů. V rámci právních předpisů jsou regulovány některé aspekty pracovního prostředí s cílem zajistit bezpečnost, spokojenost a pohodu zaměstnanců. Prvním z nich je hluk na pracovišti, který může být nejen škodlivý pro sluch, ale i rušivý pro psychický stav. Ochrana před hlukem by měla správně zahrnovat odstranění či odizolování zdroje hluku a v případech, kdy hluk odstranit nejde, tak poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní pomůcky a pravidelné bezpečnostní přestávky.

Mikroklimatické podmínky jako teplota, vlhkost a rychlost proudění vzduchu jsou dalším regulovaným prvkem pracovního prostředí, přičemž jejich regulace závisí na konkrétní pracovní činnosti a pracovišti. Právní normy také stanovují požadavky na osvětlení pracoviště, jehož kvalita je hodnocena z hlediska intenzity, rovnoměrnosti, osvětlení, barvy světla a míhání světel. Tyto hodnoty jsou stanoveny českou technickou normou, neboť má osvětlení vliv na zrak zaměstnance. Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště jsou další dva determinanty pracovního prostředí. Prostorové řešení musí splňovat hygienické požadavky a barevná úprava plní několik funkcí, včetně

ovlivňování psychiky, estetického vnímání, orientačních a signalizačních aspektů a bezpečnostní funkce (Šikýř, 2014).

Bezpečností a ochranou zdraví při práci (BOZP) se zabývá část pátá zákoníku práce. Zaměstnavatel je zavázán vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí. Tohoto cíle dosahuje vhodnou organizací BOZP, přijímáním opatření k prevenci rizik a průběžným přizpůsobováním opatření měnícím se skutečnostem. Zaměstnavatel také musí zajistit zaměstnancům školení, které se vztahuje k rizikům spojeným s jejich pracovním prostředím. Toto školení musí zaměstnanci podstoupit při nástupu do zaměstnání a dále při různých změnách. Pokud rizika v pracovním prostředí nejdou eliminovat, zaměstnavatel musí pracovníkům poskytnout osobní ochranné pracovní pomůcky. Všechny náklady spojené s BOZP jsou zaměstnavatelé povinni zaplatit a nesmí je ani částečně přenášet na své zaměstnance. Zaměstnavatel je také povinen vést záznamy o pracovních úrazech a nemocí z povolání, které mu napomáhají zajistit celkovou evidenci a monitorování BOZP (Zákon č. 262/2006 Sb., § 101–108).

Personální rozvoj pracovníků má v organizaci výrazný pozitivní efekt na aspekty jako je zaměstnanecká spokojenost, motivace a vazby k podniku. Tímto způsobem si organizace formuje pracovníky dle svých potřeb a cílů. Investice do tohoto kapitálu se tak jeví jako efektivní strategie (Koubek, 2007).

V souladu s požadavky zákoníku práce jsou organizace povinny zajistit odborný rozvoj svých zaměstnanců zahrnující zaškolení a zaučení, poskytování odborné praxe absolventům škol a průběžné prohlubování a zvyšování kvalifikací zaměstnanců. Zvýšení kvalifikace může být dosaženo studiem, vzděláváním a dalšími formami přípravy. Náklady s tímto spojené hradí zaměstnavatel, popřípadě se může podílet i zaměstnanec, trvá-li na finančně náročnější formě (Zákon č. 262/2006 Sb., § 227–235).

Na pracovišti jsou zaměstnancům poskytovány různé služby, z nichž jednou z klíčových je stravování. Dle § 236 zákona č. 262/2006 Sb. je zaměstnavatel povinen zajistit možnost stravování ve všech směnách, s výjimkou zaměstnanců na služebních cestách. Upraveno to může být kolektivní smlouvou a interními předpisy, které stanoví podmínky, výši finančního příspěvku zaměstnavatele a jiné okolnosti týkající se stravování. Zaměstnavatel je dle úmluvy Mezinárodní organizace práce o závodních zdravotních službách a dalších zákonů povinen zajistit zdravotní služby pro pracovníky. Organizace mohou nabízet další služby jako například dopravu do zaměstnání či

příspěvky na náklady spojené s dopravou, poskytnutí pracovních oděvů, nebo finančních prostředků na ně, poskytnutí vybavení pro osobní hygienu, oddech a uschování osobních věcí a využití různých poradenských služeb (Koubek, 2007).

Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám se považují za zaměstnanecké výhody a zahrnují široké spektrum sociální podpory, zaměřené na zlepšení kvality života zaměstnanců. Mezi ně patří např. finanční příspěvky na různé sportovní a kulturní aktivity, koníčky, rekreaci a cestování. Dalším aspektem jsou poradenské služby, které se nezaměřují na zaměstnání, ale na osobní a rodinné záležitosti. Tyto služby společně i s finanční podporou pomáhají zaměstnancům a jejich rodinám v různých životních situacích, jako jsou úmrtí, nehody, stěhování nebo i narození dítěte a sňatek (Koubek, 2007).

V současné době se organizace nezabývají jen vnitřním prostředím, ale přikládají stále větší význam **životnímu prostředí**, tedy obytnému a přírodnímu prostředí ve svém okolí. Podniky si jsou plně vědomy, že péčí o životní prostředí mohou pozitivně ovlivnit spokojenost a zdraví svých zaměstnanců. Kromě toho tato péče ovlivňuje i atraktivitu daného území pro potenciální přistěhovalce. Organizace aktivně podporují a sponzorují různé iniciativy na udržování čistoty a estetiky okolí, investují do veřejných prostranství a přispívají na vylepšení městské infrastruktury. Tato opatření nejenže slouží k podpoře životního prostředí v okolí, ale také je využívaná jako forma pozitivní reklamy pro společnost (Koubek, 2007).

2 Vymezení motivace a spokojenosti

Interním faktorem, který pohání jedince k určité aktivitě a ovlivňuje směr a intenzitu této aktivity, je motiv. V podobném kontextu, když se hovoří o základních pohnutkách vedoucích k určitému jednání a plnění určitých nutností, se používá i slovo „potřeba“. Příkladem motivu působícího v daný moment je např. spánek a příkladem motivu, který se projevuje jako trvalá vlastnost je např. potřeba bezpečí (Říčan, 2009). Oproti tomu stimul je externím faktorem, který, stejně jako motiv, vede člověka k určité činnosti. Oba tyto činitelé mohou na člověka, případně na jiný organismus, působit dohromady a vzájemně se posilovat. Pokud ochotu k činnosti zapříčiní stimuly, nazývá se tento proces „stimulací. V opačném případě, kdy k vyvolání ochoty dopomohou motivy, se tento děj nazývá „motivace“ (Plamínek, 2015). Termín motivace je odvozen od latinského slova *motus*, které lze do českého jazyka přeložit jako „pohyb“ (Říčan, 2009).

V praxi se často termíny stimulace a motivace používají jako synonyma, ačkoliv mezi nimi existuje podstatný rozdíl. Motivace představuje vnitřní sílu, která žene člověka k dosažení stanoveného cíle a vychází z jeho potřeb (primárních i sekundárních), zájmů, ideálů, návyků a získaných hodnot (Horváthová a kol., 2016). Dle Plamínka (2018) je motivace lidí individuální, složitá a vyžaduje hlubší poznání lidí, které se snažíme motivovat.

Na druhé straně stimulace představuje proces, kdy vnější podněty aktivují motivy a podněcují člověka k určitému jednání. Zaměstnavatel tedy své zaměstnance může pouze stimulovat a doufat, že jeho podněty povedou k jejich motivaci. Tato schopnost je jednou z klíčových dovedností manažera, která má dopad na celkový chod podniku. Dále je dobré poukázat na to, že stimulaci nemusí vyvolávat jen činnost jiného člověka, ale také jiné zdroje jako například jiní živočichové, nebo klimatické podmínky (Botek, 2018). Zatímco stimulace má tu nevýhodu, že při jejím přerušení pravděpodobně dojde k útlumu výkonu, u motivace lze spoléhat, že bude výkon pokračovat i bez působících externích stimulů (Plamínek, 2018).

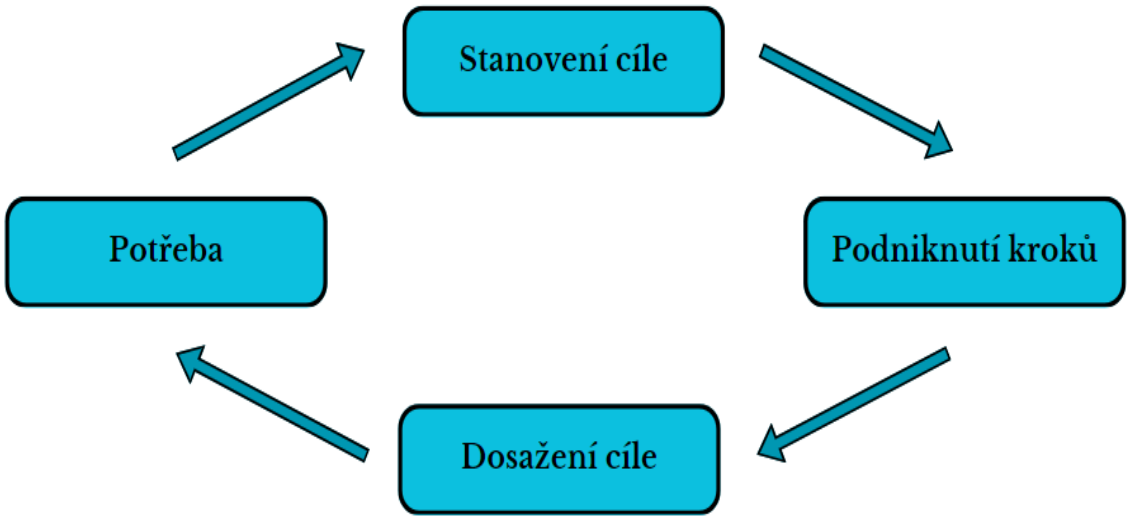
Plamínek (2018) dále klade důležitost na nezaměňování pojmů motivace a manipulace, mezi kterými je zřetelná etická propast. Motivace zohledňuje jak zájmy motivujících osob, tak i zájmy a potřeby motivovaných osob. Naopak manipulace, která je založena na cizím vlivu, nebere na zájmy a potřeby motivovaných ohled a může je dokonce i poškozovat.

Motivaci lze charakterizovat podle třech dimenzí její působnosti, jimiž jsou dimenze směru, intenzity a vytrvalosti. Dimenze směru určuje, jakým směrem je činnost jedince zaměřená a odvrací pozornost od alternativních možností. Dimenze intenzity zjišťuje, jak intenzivně se jedinec angažuje v činnosti, zda vynaloží více nebo méně úsilí. Poslední dimenze, rovina vytrvalosti se projevuje schopností jedince překonávat překážky, ať už jsou vnitřní nebo vnější povahy, které mohou nastat při vykonávání činnosti (Bedrnová, Nový, 2007).

Pro porozumění motivace lidského chování je také zapotřebí pochopení zdrojů, které motivaci formují. Motivace je poháněna velkým množstvím nejrůznějších skutečností, mezi ty nejzákladnější lze zařadit potřeby, zájmy, hodnoty, návyky a ideály (Pauknerová, 2012). V psychologickém kontextu potřeba reprezentuje subjektivní touhu nebo přání, která jedince vybízí k určitému jednání. Potřeby se dělí na primární, které jsou nezbytné k přežití jedince a na sekundární, které se odvíjí od potřeb primárních, jsou naučené a jsou spojovány s psychogenními a sociálními stránkami jedince. Zájmy se tvoří a mění v průběhu životního cyklu jedince a reflektují koncentraci pozornosti na specifické objekty, které jedinec subjektivně považuje za důležité. Jsou spojeny s tendencí aktivního zapojení do činností, která probouzí v člověku příjemné pocity, pouze z vnitřní motivace (Deiblová, 2005). Hodnoty lze definovat jako základní přesvědčení o různých životních aspektech, které ovlivňují lidské jednání, emoce a myšlení a vyjadřují postoje, které člověk považuje za nejdůležitější (Horváthová a kol., 2016). Stále se opakující a zautomatizované činnosti člověka se nazývají návyky. Stávají se pro něj jistým vzorem chování v podobné situaci k situaci, kterou už má zafixovanou z minulosti. Posledním zdrojem motivace jsou ideály, které lze považovat za vzory jimiž se lidé nechávají inspirovat a reflektují to, co považují za cenné, co si přejí, nebo co jim chybí (Pauknerová, 2012).

Proces motivace, který je znázorněn na druhém obrázku, je zahájen identifikací nenaplněných potřeb, které utváří touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. V důsledku toho jsou stanoveny cíle, od nichž se očekává uspokojení potřeb a jsou vybrány kroky, které povedou k dosažení těchto cílů. Po nabytí stanovených cílů je potřeba uspokojena

a je zde pravděpodobnost, že v budoucnosti dojde k opakování podniknutých kroků a celého procesu (Armstrong, 2007).



Obrázek 2: Model motivace
Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga (2007, s. 220)

2.1 Pracovní motivace

V organizaci hraje motivace klíčovou roli v kontextu pracovního výkonu a celkové produktivity zaměstnance (Pauknerová, 2012). Pracovní motivace odráží individuální přístup k práci a ochotu pracovat. Skládá se z postojů jednotlivce k obecnému pohledu na pracovní činnost, nebo specifickou pracovní aktivitu v organizaci, což bývá často spojováno s pojmem pracovní spokojenost (Tureckiová, 2004). Nakonečný (1992) ale naproti tomu zmiňuje definici Neubergera (1974), podle kterého „*pracovní motivace není nic individuálního, nýbrž je to produkt podmínek, v nichž se jedinec nachází*“. Do těchto podmínek řadí například finanční odměny, spolupráci, společenské a hospodářské principy.

V případě, že pracovníci vykonávají práci, která nekoresponduje s jejich očekáváními, je dle Tureckiové (2004) nezbytné posílit jejich motivaci pomocí jiných externích podnětů. To je úkolem manažerské funkce motivování, kdy manažeři podporují pracovníky prostřednictvím různorodých stimulů, aby dosáhli lepší pracovní výkonnosti.

Schopnost efektivně motivovat představuje nesmírně náročnou dovednost a některým manažerům tato schopnost není dána. To může mít za následek kontraproduktivní vliv na motivaci zaměstnanců. V oblasti motivačního ovlivňování pracovníků se často vyskytují nedostatky, které mohou zahrnovat nedostatečnou pozornost k pracovním výsledkům, problematické mezilidské vztahy, nedostatečnou organizaci práce, potlačování

kreativních tendencí, nesystematické hodnocení, podněcování k zvyšování kvalifikací a další (Mikuláštík, 2015).

Dle Plamínka (2018) by se měl správný manažer řídit jistými zásadami pro motivaci zaměstnanců. První zásadou je zvážení jednodušších alternativ neboli hledání efektivního způsobu zaměstnanecké motivace bez zbytečných komplikací. Druhou zásadou je uvědomit si, že není důležitá nepřetržitá spokojenost zaměstnanců, ale je důležité, aby byli zaměstnanci spokojeni alespoň občas pro udržení jejich zájmu a motivace. Dále by se úlohám neměli přizpůsobovat zaměstnanci, ale správný manažer by měl zaměstnancům přizpůsobovat úlohy. Další zásadou je pochopení, že obava může stejně jako touha sloužit jako motivátor, a lze tedy využívat i negativní motivaci, když ta pozitivní nefunguje. Manažer by měl dále vědět, že každý je citlivý na jiné podněty, a proto je klíčové poznat dobře své zaměstnance. Posledním pravidlem je odhadovat aktuální stav motivačního pole o jednotlivců, tj. rozpoznat, který motivující faktor v daném okamžiku dominuje a jaké možnosti motivace nabízí.

Motivace hraje také klíčovou roli při výkonnosti jednotlivce. Vztah mezi motivací a výkonem lze formulovat pomocí vzorce, kde je úroveň pracovního výkonu závislá na motivaci vynásobené schopnostmi zaměstnance. Pokud je jedna z veličin nulová, výsledný pracovní výkon se bude také rovnat nule (Horváthová a kol., 2016).

2.2 Faktory motivace

Pracovní motivace je ovlivněná širokým spektrem faktorů, ať už působí pozitivně, nebo negativně. Při studiích pracovní motivace se odborníci zaměřují na dva hlavní typy motivů, které formují pracovní výkon jednotlivce. Prvním typem jsou přímé, též nazývané vnitřní či intrinsické motivy, díky nimž se sama pracovní činnost stává zdrojem uspokojení (Tureckiová, 2004). Urban (2017) udává jako důležité vnitřní motivační faktory samostatnost při práci, nově získané schopnosti a dovednosti a společenský kontakt, především u povolání, kde je jejich obsahem. Nakonečný (1992) jej doplňuje o radost z práce, potřebu výkonu, pocit seberealizace a touhu po moci.

Druhým typem jsou nepřímé neboli vnější či extrinsické motivy, kam spadají faktory jako je naděje na růst v organizaci, potřeba finanční stability a nezávislosti a potvrzení vlastní důležitosti. Práce v tomto případě slouží jen jako prostředek k naplnění potřeby jiné (Tureckiová, 2004) anebo pokud se chce jednotlivec vyvarovat trestu (Deiblová, 2005). Nakonečný (1992) mezi tyto faktory řadí i potřebu kontaktu, která je zároveň

i intrinsickým motivem. Deiblová (2005) dále rozlišuje vnější faktory na materiální (například prémie, plat) a na nemateriální (například kariérní růst, jistota pracovní pozice). Z tohoto pojetí a z pojetí některých dalších autorů je patrná záměna stimulace za vnější motivaci. V praxi pro liniového manažera má ale naštěstí větší význam dovednost efektivního využívávání této oblasti než znalost kategorizace oblasti (Botek, 2018).

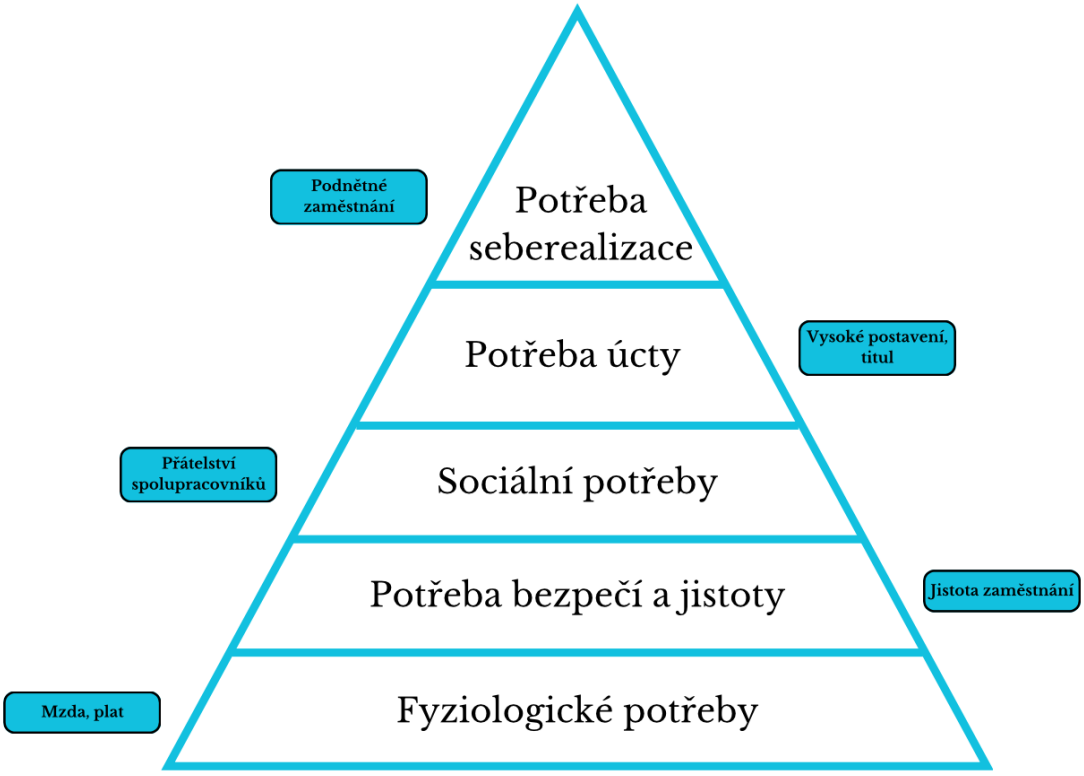
2.3 Motivační teorie

Existuje několik teorií, které se zabývají podstatou pracovní motivace a jejím významem v kontextu pracovního prostředí (Urban, 2017). Botek (2018) rozděluje tyto teorie do dvou skupin na základě obtížnosti aplikace – na jednoduché teorie a komplexní teorie. Do první skupiny řadí například teorie Maslowovu, Herzbergovu, Taylorovu nebo Alderferovu a do druhé skupiny Vroomovu, Adamsovu a Porterovu a Lawlerovu.

Maslowova teorie motivace

Tato teorie, navržená americkým psychologem Abrahamem Maslowem se zakládá na hierarchickém modelu lidských potřeb, které jsou uspořádány do pyramidy (viz 3. obrázek) podle jejich vývoje a podle důležitosti. Platí zde pravidlo, že uspokojení potřeby na nižší úrovni vede k nástupu potřeb výše postavených. Teorie ale nemusí být univerzálně platná pro každého, protože někteří pracovníci mohou preferovat setrvání u nižších potřeb (Urban, 2017).

Nejzákladnější a nejnaléhavější potřeby jsou fyziologické, které jsou spojeny s životem. V pracovním prostředí jsou tyto potřeby uspokojovány především mzdou, či platem. Jsou-li uspokojeny fyziologické potřeby, přichází na řadu potřeba bezpečí a jistoty, která je ovlivněna pracovními podmínkami a prostředím tvořící jistotu zaměstnání. Další vrstva pyramidy je vyhrazena sociálním potřebám, spojeným se společenským uznáním, přátelstvím a pocitem sounáležitosti. Organizace může přispět k naplnění této potřeby prostřednictvím příjemné atmosféry a sociálních interakcí na pracovišti. Následující potřebou, která může zvednout sebevědomí jednotlivce, je potřeba uznání zahrnující respekt, prestiž, ocenění a úctu. Na vrcholu pyramidy se nachází potřeba seberealizace, kdy člověk touží po rozvoji svých schopností, projevení kreativity a získání nových zkušeností v pracovním prostředí (Urban, 2017).



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: Vlastní zpracování dle Nakonečného (2005, s. 128)

Herzbergova dvoufaktorová teorie, tzv. motivačně hygienická teorie

Teorie Fredericka Herzberga z roku 1967 dělí faktory motivace na vnější hygienické faktory (frustrátory) a motivátory (vnitřní). Hygienické faktory nemají motivační účinek a jejich nepříznivá podoba může vyvolat pracovní nespokojenost. Naopak, v případě pozitivního charakteru tyto faktory nepůsobí ani pozitivně, ani negativně na pracovní spokojenost. Na druhé straně mají motivátory výraznější vliv na pracovní motivaci. V jejich nepříznivé podobě sice nevyvolávají nespokojenost ani spokojenost, nicméně jejich pozitivní podoba může vést k pozitivní pracovní motivaci (Pauknerová, 2012).

McGregorova teorie X a teorie Y

V roce 1960 představil Douglas Mcgregor teorie X a Y, které reflektují různé přístupy k chápání chování podřízených. Teorie X, charakteristická spíše pro tradiční pohled, předpokládá, že průměrný člověk není příliš nakloněn pracovat sám od sebe, je líný a nespolehlivý. Takový jedinec vyžaduje vnější motivace buď v podobě odměny, nebo trestu, aby se k práci donutil. Preferuje být někým řízen a nechce přijmout osobní odpovědnost z čehož plyne i pocit bezpečí. Naopak teorie Y představuje perspektivu, kde lidé hledají nezávislost, kreativní práci a chtějí se rozvíjet. Jsou přizpůsobiví, odpovědní,

mají zájem na dobru organizace a jsou ochotni odpovědnost přijímat. Tito jedinci jsou motivováni pracovat a ztotožňují se s hodnotami a cíli organizace. Teorie X a Y ovlivňují styl řízení nadřízeného. Je ale třeba zdůraznit, že jde spíše o populární teorii než vědeckou (Pauknerová, 2012).

Vroomova teorie expektance

Teorie formulovaná v roce 1964 psychologem Victorem Haroldem Vroomem vychází z kognitivních motivačních teorií. Vroom zdůrazňuje důležitost dvou základních pojmů, a to expektance, neboli očekávání, a valence. Podle této teorie je pracovní činnost vnímána jako prostředek k dosažení cílů, významných pro jedince, a je tedy jedním z hlavních motivačních stimulů. Lidé se podle ní rozhodují mezi činnostmi, které vykonají, na základě očekávaného užitku činnosti, a to nejen ve formě finanční odměny, ale také jako naplnění osobních zájmů a potřeb (Nakonečný, 2005).

Adamsova teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti vytvořena Adamsem v roce 1965 se zaměřuje především na sociální srovnávání v pracovním prostředí. Tato koncepce zdůrazňuje, že je zaměstnanec součástí pracovního kolektivu, kde porovnává svou náročnost práce, vklad do práce, postavení a další faktory se svými pracovníky a na základě tohoto srovnání vyhodnocuje výsledky. Pokud výsledky sebehodnocení a hodnocení spolupracovníků nejsou v souladu, může zaměstnanec vnímat nespravedlivost, která se projeví nespokojeností a poklesem výkonu (Botek, 2018).

Teorie cukru a biče

Teorie cukru a biče je jednou z nejstarších a zároveň stále hojně používanou teorií motivace. Podle této teorie jsou k ovlivnění chování jedinců používány dva základní typy stimulů. Těmi jsou pozitivní stimuly, představující odměny, které mají za cíl podnítit žádoucí chování a negativní stimuly, jako je strach z následků, které mají odradit od nežádoucího chování. Dle autora má tato teorie své limity a existuje mimo jiné i třetí možnost, jak ovlivnit lidské chování, a to prostřednictvím lidské komunikace (Adair, 2004).

2.4 Pracovní spokojenost

Motivace na pracovišti nerozlučně souvisí s pojmem pracovní spokojenost, kterou lze definovat jako příjemný emocionální stav vycházející z pracovní zkušenosti. K dosažení

pracovní spokojenosti musí být nejdříve uspokojeny potřeby pracovníka, které obvykle zahrnují širokou škálu faktorů, jako jsou pracovní podmínky, vykonaná práce, mezilidské vztahy, finanční ohodnocení, kariérní růst a aspekty seberealizace. Lze konstatovat, že profil pracovní spokojenosti je rozsáhlý a liší se dle osobních preferencí a očekávání (Mikuláštík, 2015).

Pojem pracovní spokojenost je často používaný, ale jeho definice není vždy jednotná. Bedrnová a Nový (2007) rozlišují tři různé přístupy, jak lze interpretovat pracovní spokojenost. První přístup chápe spokojenost zaměstnanců jako ukazatel personální politiky podniku, kde vyšší spokojenost znamená lepší péči o zaměstnance. Druhá interpretace staví spokojenost do role faktoru, který ovlivňuje efektivitu pracovní síly. Zaměřuje se na to, zda práce zaměstnance plně uspokojuje a motivuje. Z třetího pohledu je spokojenost vnímána jako dosažení určených cílů, které nemusí být vždy dostatečné. V tomto případě se zaměstnanec spokojí s tím, čeho již dosáhl a nesnaží se dál, což ho může brzdit v jeho dalším rozvoji.

Podle Kollárika (1986) se často zaměňuje pojem „spokojenost v práci“ s pojmem „spokojenost s prací“. Spokojenost v práci je mnohem komplexnější a zahrnuje různé aspekty, jako jsou osobnostní charakteristiky, hodnoty, ale i fyzikální podmínky na pracovišti a samotnou činnost vykonávanou pracovníkem. Tento pojem tedy nezahrnuje pouze pocity související s konkrétními pracovními úkony a požadavky na pracovníka, jako u spokojenosti s prací.

Pro lepší vhled do pracovní spokojenosti Kollárik (1986) uvádí několik znaků spokojenosti. Prvním znakem je intenzita, která udává rozsah mezi maximální spokojeností a nespokojeností. Lidé se totiž neliší jen tím, zda jsou nebo nejsou spokojení, ale i mírou jejich spokojenosti, která je dynamickou složkou ovlivňovanou jinými podněty. Pracovní spokojenost není konstantní a může se měnit v závislosti na aktuálních proměnných, což je dalším znakem spokojenosti nazývaným trvanlivost neboli stálost. Třetím znakem je vázanost na jednotlivce související s jejich potřebami. I když práce slouží k uspokojení primárních, slouží také k uspokojení sekundárních potřeb a přispívá k postavení a prestiži jedince ve společnosti.

Obecně se považuje za fakt, že zlepšení pracovní spokojenosti přináší lepší pracovní výkon, avšak výzkum neprokázal mezi těmito proměnnými pozitivní vztah. Pravdou je, že spokojenost zaměstnanců nezaručuje automaticky vyšší výkon, funguje to spíše

naopak, vysoký výkon vede často k větší spokojenosti. Lidé jsou motivováni k naplnění cílů a motivováni být úspěšní, což může zvyšovat jejich spokojenost, zejména pokud jsou i odměňováni. Zlepšení výkonu je tak možné dosáhnout poskytnutím příležitostí, zajištěním dostatečných dovedností a znalostí k výkonu práce a spravedlivým odměňováním (Armstrong 2007 in Horváthová a kol., 2016). Teoretici a empirici naznačují tři vztahy mezi těmito faktory: úspěch v práci může zvyšovat spokojenost, spokojenost může vést k vyššímu výkonu, nebo spokojenost s výkonem mohou mít vzájemný vztah, který je zprostředkován jinými podněty, jako například spravedlivou odměnou (Štillerová 2012 in Horváthová a kol., 2016).

Důležitým pojmem, souvisejícím se spokojeností v pracovním prostředím je demobilizující spokojenost, která vzniká tehdy, když si zaměstnanec stanovuje příliš nízké cíle a nedosahuje svého plného potenciálu, což vede k poklesu motivace. V tomto případě se spokojenost stává překážkou pro dosažení lepšího výkonu a jeví se jako negativní faktor. Tato forma spokojenosti se může na pracovišti šířit mezi další zaměstnance prostřednictvím tzv. sociální nákazy, ke které mohou přispívat výrazné osobnosti neboli vůdci mínění (Pauknerová, 2012).

Míra pracovní spokojenosti není jednoznačně definovaná veličina. Měření této veličiny může být provedeno různými metodami, jako například formou popisného indexu práce (Job Description Index), škálováním pracovní spokojenosti (Job Satisfaction Scales), nebo pomocí indikátorů pracovního stresu (Occupational Stress Indicator) (Mikuláštík, 2015). Popisný index práce analyzuje 5 hlavních faktorů, kterými jsou mzda, práce samotná, nadřízený, možnost kariérního růstu a kolegové Bedrnová a Velehradský přidávají i organizaci práce, fyzické podmínky práce a péči o pracovníky. K zjištění míry spokojenosti v organizaci se obvykle používají řízené rozhovory se zaměstnanci, nebo dotazníky. Pomocí těchto metod se zajišťuje buď celková spokojenost zaměstnance, anebo spokojenost jednotlivých dílčích aspektů práce. Efektivně provedené průzkumy spokojenosti zaměstnanců mohou pozitivně ovlivnit jejich výkon, loajalitu, důvěru a stabilitu (Pauknerová, 2012).

Podle informací zveřejněných v tiskové zprávě Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM) z červencového šetření roku 2020 lze konstatovat, že téměř 69 % pracujících lidí v České republice projevuje spokojenost se svým aktuálním zaměstnáním, což představuje nejlepší výsledek od roku 2003. Z grafu uveřejněného v tiskové zprávě

vyplývá, že 22 % respondentů označuje možnost „velmi spokojen“ a 47 % uvedlo odpověď „spíše spokojen“ (Spurný, 2020).

2.5 Faktory spokojenosti

Botek (2018) rozděluje faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnance na individuální a organizační. Kollárik (1986) používá podobnou klasifikaci faktorů, jen s tím rozdílem, že individuální faktory nazývá faktory vnitřními a organizační faktory jako vnější. Mezi individuální neboli vnitřní faktory, které jsou závislé na zaměstnanci, patří například věk, pohlaví, vzdělání a zkušenosti pracovníka. Vnější faktory spokojenosti se vyznačují těsnějším vztahem ke společnosti a nezávislostí k zaměstnancům. Patří sem povaha a náplň práce, finanční ohodnocení, fyzikální prostředí, sociální prostředí a uznání od nadřízeného.

Prvním z vnějších faktorů je náplň práce, ve které každý pracovník může hledat spokojenost někde jinde. Zatímco někteří mohou nalézt spokojenost z plnění náročných úkolů, nebo možnosti seberealizace a zapojení kreativity, jiní se spokojí s jednoduchostí a monotónností práce, při které svou činnost mohou automatizovat a nepřemýšlet nad ní. V dnešní době existuje velké množství různých povolání, a proto je vztah mezi spokojeností a charakterem práce poměrně složitý (Kollárik, 1986).

Dalším faktorem je finanční ohodnocení, které nemusí sloužit jen jako zabezpečení potřeb jedince a jeho rodiny, ale i jako ukazatel ocenění vlastního přínosu do pracovního procesu. Roli zde hraje i srovnávání, ať už s jinými pracovníky, nebo s odlišnými zaměstnáními. Prostředí včetně fyzických podmínek patří také do vnějších faktorů, zaměstnanci je ale většinou považují za samozřejmost a všímají si, až když je něco v nepořádků, což vyvolává zaměstnaneckou nespokojenost. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou důležitým aspektem pro příznivou atmosféru a efektivní spolupráci. Je potřeba si uvědomit, že zaměstnanec není samostatným článkem a vždy se v pracovním procesu uplatňuje jistá míra spolupráce. Důležitá je i práce nadřízeného, jehož schopnosti a postoj k vedení podřízených mohou ovlivnit jak spokojenost, tak i výkonnost. Správné vedení zahrnující plánování, organizování a podporu podřízených jsou pro zaměstnaneckou spokojenost důležité, naopak konflikt mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným může zásadně zvýšit nespokojenost a vést k fluktuaci zaměstnanců (Kollárik, 1986).

Kocianová (2010) rozděluje faktory spokojenosti na ty, které mají pozitivní vliv na spokojenost a ty co působí opačně. Pozitivně ovlivňující faktory jsou například jasně stanovené a realistické cíle, pocit bezpečného pracovního prostředí, transparentní organizační a personální strategie, adekvátní finanční ohodnocení, rozmanitost práce, společenské postavení v rámci organizace, příjemné sociální prostředí nebo možnost vlastní kontroly nad prací. A naopak faktory oslabující pracovní spokojenost zahrnují nedostatek času jak na pracovní povinnosti, tak i na osobní život, pracovní zátěž, nereálné požadavky zaměstnavatele, psychosomatické důsledky práce a špatné sociální klima ať už s vedením společnosti, nebo s kolegy.

3 Použité metody a charakteristika vybraného podniku

Prvním krokem autorky při tvorbě této části práce byla analýza webových stránek společnosti a dostupných informací z Registru ekonomických subjektů ČSÚ, což jí umožnilo získat komplexní přehled o základních informacích o společnosti. Analýza dokumentů je dle Reichela (2009) proces zaměřující se na zkoumání a porozumění informacím obsažených v různých typech dokumentů. Dokumenty autor definuje jako výsledek lidské činnosti, který vzniká za účelem uchování, nebo předání informací, nikoli z důvodu řešení výzkumného problému. Autor rozlišuje mezi různými druhy dokumentů, jako jsou předmětné, úřední, osobní a veřejné. Také uvádí různé podoby dokumentů, například podobu psanou, fonetickou, obrazovou, trojrozměrnou a virtuální. Každý druh a podoba dokumentu vyžaduje specifický přístup k jejich zacházení, a proto neexistuje univerzální návod k jejich použití. Základním předpokladem pro studium dokumentů je schopnost jim porozumět a interpretovat je.

Analýza dokumentů může být provedena jak kvalitativně, tak kvantitativně. Kvalitativní přístup se uplatňuje tehdy, když je třeba identifikovat, co a jak bude analyzováno a jaké informace jsou relevantní. Kvantitativní přístup je vhodný, pokud jsou záznamové jednotky již standardizovány a umožňují provádět hodnocení nebo jiné kvantifikace (Reichel, 2009). V tomto konkrétním případě, kdy autorka použila k analýze webové stránky společnosti a doporučené informace z Registru ekonomických subjektů ČSÚ, se jedná o analýzu veřejných virtuálních dokumentů, kde je použit kvalitativní přístup.

Cílem kvalitativní metodiky je nalézt hlubší porozumění zkoumanému sociálnímu problému bez použití statistických metod nebo s jejich minimálním využitím. Zkoumáno je mnoho různých aspektů u omezeného množství objektů zkoumání a data jsou získávány nestandardizovaně. Nevýhodou této metodiky oproti kvantitativní, je větší časová náročnost jak sběru, tak i analýzy dat (Reichel, 2009).

Následně se uskutečnil polostrukturovaný rozhovor s personalistkou, která poskytla důležité informace o podniku a personálních činnostech, které navazovaly na předešlou analýzu dostupných informací. Personalistka poskytla autorce informace na téma hodnocení a odměňování zaměstnanců, firemní vzdělávání, pracovní podmínky, pracovní prostředí a motivace zaměstnanců. Rozhovor proběhl v prostorech společnosti v březnu

2024. Autorka poté provedla přepis rozhovoru, který je zobrazen v příloze č. 1 a analýzu výsledků, které jsou v podkapitolách 3.2–3.5.

Provedený rozhovor měl polostrukturovaný charakter, který tazateli umožňuje předem si připravit okruhy témat, nebo otázek, na které se bude ptát, ale zároveň má určitou flexibilitu v průběhu rozhovoru. Tazatel se drží určených témat, ale má možnost změny pořadí jednotlivých otázek, nebo klást doplňující dotazy dle potřeby. Tato forma rozhovoru umožňuje vytvoření přirozenější atmosféry pro dialog mezi tazatelem a respondentem, což také podporuje i plynulost celé komunikace. Zároveň se tazatel drží jasné struktury, což přispívá k efektivitě rozhovoru (Reichel, 2009).

Po analýze výsledků rozhovoru s personalistkou provedla autorka strukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti, jejichž přepis je zobrazen v příloze č. 2. Analýza rozhovorů je zobrazena ve čtvrté kapitole práce. Odpovědi zaměstnankyně personálního oddělení a zaměstnanců podniku autorka následně shrnula, vzájemně porovnala a představila návrhy na změny. Komparační metoda dle Reichela (2009) pracuje na bázi porovnávání určitých charakteristik vybraných objektů zkoumání. Autor ji řadí do úrovně metod, které se využívají ve více vědních oborech. Tato metoda používá jak sofistikované statistické techniky, tak běžné logické operace, aby zkoumala jejich vzájemné vztahy, příčiny, podobnosti a rozdílnosti (Reichel, 2009).

3.1 Charakteristika podniku a organizační struktura

Vybraná společnost, o které pojednává praktická část si přála zůstat nejmenovaná z důvodu uchování důvěrných informací. Společnost, která bude označována jako společnost X, byla založena v roce 1998 jako forma živnosti a dále byla v červenci roku 2002 zapsána pod svým jménem do Obchodního rejstříku. Dle doporučení Komise 2003/361/ES se jedná o střední podnik. Hlavní ekonomickou činností CZ NACE je výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství. Kromě toho se dle CZ NACE společnost zabývá výrobou kovových konstrukcí, maloobchodem a velkoobchodem, výstavbou bytových i nebytových budov, výrobou nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků, architektonickými činnostmi a pronájmem a leasingem ostatních výrobků pro osobní potřebu a domácnost. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. Cílem společnosti je být dlouhodobě prosperujícím podnikem a zajistit dostatečný zisk pro svůj budoucí rozvoj. Prioritou společnosti je

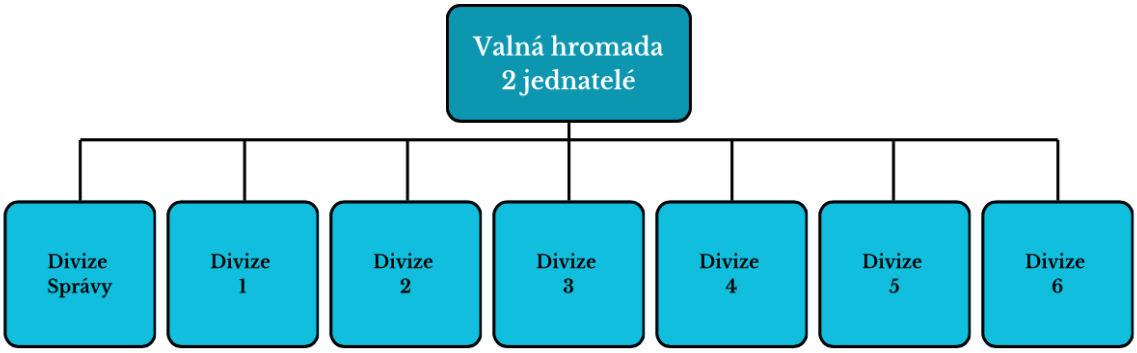
kvalita, spolehlivost a profesionální přístup, kdy se každému zákazníkovi naplno věnuje, aby byl co nejvíce spokojený.

Společnost spolupracuje s více jak 20 společnostmi v České republice. Mezi stálé partnery společnosti patří například UNISTAV a.s., Swietelsky s.r.o., Chládek a Tintěra a.s., STRABAG Rail s.r.o. nebo Central Group a.s. Během své historie společnost spolupracovala na mnoha významných projektech, mezi nimiž je výstavba Temelína v roce 2009, AZ Tower v roce 2011, nádraží Florenc v roce 2012, Centrály ČSOB v Praze v roce 2017 nebo výstavba autobusové stanice v Bratislavě.

Společnost se postupně rozvíjí a v současné době se skládá z šesti výrobních divizí, z nichž každá poskytuje specifické služby v oblasti stavebnictví. Tyto divize mají sídla buď v Praze, nebo v Hradci Králové. Nejstarší divizí je divize specializující se na dodávky betonářské výztuže a kari sítí různých rozměrů. Druhá divize se specializuje na různé druhy železobetonových konstrukčních systémů, které jsou využívány do bytových a administrativních budov a staveb občanské vybavenosti. Třetí divize se zabývá dodávkou mostních konstrukcí, mikropilot a velkorozměrových pilotů. Společnost také nabízí služby půjčování a čištění bednění a prodej doplňkového sortimentu, čímž se zabývá čtvrtá divize. Pátá divize zprostředkovává realizaci developerských projektů, které společnost dodává, s důrazem na optimální pohodlí, jedinečnou architekturu a respekt k životnímu prostředí. Zároveň se tato divize zaměřuje na provedení rozsáhlejších stavebních projektů. Poslední divize, která vznikla v letošním roce, se specializuje na nákladní dopravu po České a Slovenské republice. Společnost přepravuje různé druhy stavebních materiálů jako je dřevo, ocel, plechy a v rámci svých služeb nabízí také přepravu nadměrného nákladu pomocí svých nákladních aut.

Organizační struktura podniku, která je zobrazena na 4. obrázku je založena na liniovém hierarchickém modelu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé, kteří zastupují společnost samostatně, a kteří jsou zároveň i společníky a zastávají pozici generálního ředitele a výkonné ředitelky společnosti. Společnost se dělí na šest primárních divizí a nevýrobní divizi správy. První z divizí, lze ještě rozdělit na výrobní oddělení, které se specializuje na nákup materiálu a výrobu armatur a na oddělení řídící jednotlivé stavební zakázky, které se stará o logistiku a distribuci výrobků. Pod divizi správy spadá oddělení ekonomické, právní, personální a IT. U divizí zaměřující se na železobetonové

konstrukční systémy a na mostní konstrukce je podobný koncept, kde každá divize má svůj tým, který se specializuje na ocenění poptávek zákazníků a tým na řízení projektů ve svém oboru. Společnost zaměstnává 196 kvalifikovaných zaměstnanců, z nichž 61 pracuje na dělnických pozicích a zbytek zaměstnanců pracuje jako technickohospodářští pracovníci, nebo na manažerských pozicích.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti
Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Na základě rozhovoru s personalistkou je ve společnosti X kladen důraz na pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců, což představuje základní kámen pro variabilní složku jejich odměňování. Proces hodnocení se opakuje každý měsíc a zohledňují se při něm především kvalitativní parametry výkonu, jako je například preciznost a pečlivost při plnění úkolů. Hodnotící zohledňuje dále faktory jako jsou dodržování firemních hodnot a pravidel, spolehlivost a úroveň odborných znalostí a schopností zaměstnance. Nicméně v určitých situacích, jako je dokončení projektů s důrazem na včasné dodání, se bere v úvahu i kritérium hodnocení kvantitativního charakteru. Proces hodnocení, který provádí přímí nadřízení, probíhá slovně a spíše neformálně, za to je ale pravidelný a drží se zajeté struktury. Výsledky zaměstnanců se porovnávají s výsledky z přechozího období. Lze říci, že jde o systematické hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců má tři hlavní důležité funkce. Za prvé, hodnocení slouží jako základ pro finanční ohodnocení jednotlivců. Dále pomáhá v identifikaci oblastí, ve kterých je potřeba něco zlepšit, a k následnému odstraňování nedostatků. Nakonec slouží jako zdroj informací pro personální plánování.

Celková odměna se skládá jak z nepeněžní odměny, tak z finanční složky odměňování, kterou tvoří pevně stanovená základní mzda a výkonnostní prémie. Tyto

prémie jsou vypláceny za úspěšné dokončení projektů a za kvalitní provedení práce. Společnost také nabízí zaměstnancům dělnických profesí, kteří pracují ve dvousměnném provozu, příplatky za odpolední směny. Úpravy mezd, ke kterým nedávno v podniku došlo, byly jen reakcí na inflaci a sama společnost nemá na tento proces žádné plány. Pokud někdy k úpravám mezd dojde, jsou prováděny individuálně a na základě domluvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Kromě výkonnostních prémií, nabízí podnik X svým zaměstnancům i jiné odměny a benefity. Patří mezi ně 13. platy, které jsou vypláceny zaměstnancům, kteří se podílí na výsledku hospodaření podniku. Další finanční odměnou je náborový příspěvek za doporučení nového kandidáta, který je úspěšně zaměstnán. S touto odměnou se navíc váže i zvýšení důvěry a angažovanosti zaměstnanců vůči podniku, podpora týmového ducha a posílení vztahů na pracovišti. Co se týče stravy, společnost poskytuje příspěvek na stravování formou stravenkové karty.

Společnost poskytuje i nefinanční odměny. Někteří zaměstnanci, především administrativní pracovníci a zaměstnanci managementu, mají k dispozici služební mobilní telefon a mohou využívat firemní automobily. Každý zaměstnanec má nárok na čtyři týdny dovolené kdykoliv v kalendářním roce a pátý týden dovolené je stanoven na období vánočních svátků, kdy má celá společnost zavřeno. Zaměstnancům jsou k tomu poskytovány také tři dny sick days, což jsou dny placeného volna, kterých zaměstnanci mohou využít v případě nemoci, aniž by bylo potřeba dokládat zdravotní stav potvrzením lékaře. Důležitým benefitem je i možnost vzdělávání, který autorka popisuje v následující kapitole o vzdělávání zaměstnanců. Mezi další nepeněžní odměny patří možnost kariérního růstu a pochvaly od nadřízených, které přispívají k zaměstnanecké motivaci. I přesto, že jsou pracovní pozice často pevně obsazené, mají zaměstnanci při jejich uvolnění příležitost k vertikálnímu, ale i horizontálnímu posunu. Tato možnost kariérního růstu se týká i dělnických profesí, což podporuje rozvoj profesních dovedností a karierních ambicí. Management a technickohospodářští pracovníci mají možnost vycestovat po republice a do zahraničí na služební cesty. Společnost tuto výhodu nevnímá jako prioritní, a naopak jsou služební cesty vnímány jako součást běžné pracovní rutiny.

3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Ve společnosti je dle zaměstnankyně personálního oddělení vzdělávání zaměstnanců neoddělitelnou součástí pracovního života a ve většině případů by bez absolvování

povinných školení zaměstnanci nemohli plně a bezpečně vykonávat svou práci. Mezi povinné školení, ke kterému dochází na začátku pracovního poměru a poté periodicky každé dva roky, patří školení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Stejně tak i školení řidičů, které se zaměřuje na bezpečnou jízdu a zvládaní krizových situací, je povinné a probíhá pravidelně každé dva roky, nebo při změnách pravidel silničního provozu. Školení slouží především k aktualizaci a prohloubení si znalostí týkajících se bezpečného provozu a jako příprava na nečekané krizové situace, které mohou nastat. Školení řidičů je určeno zaměstnancům, kteří vozidlo využívají jako doplněk své práce, nikoli jako hlavní pracovní nástroj. Oproti tomu řidiči z povolání musí absolvovat školení každý rok v akreditovaném školícím středisku nebo v autoškole, nikoliv ve společnosti.

Pro dělnické profese jsou k dispozici specifická školení, která zajišťují bezpečnost a efektivitu na pracovišti. Jedním z nich je například školení vazačů a jeřábníků, které se zaměřuje na správné vázání materiálů na jeřáb a jeho ovládání. Dále je k dispozici školení pro obsluhu vysokozdvižného vozíku, které učí zaměstnance manipulovat s těžkými břemeny a materiály ve výrobním prostředí. Kromě toho jsou zaměstnanci zařazeni i do drážního školení, při kterém se seznámí s prostředím kolejiště a bezpečné manipulace s nákladem na kolejích. Je to z důvodu zavedené vlečky v prostorách společnosti, která slouží k přepravě těžkých a objemných předmětů po celém areálu. Všechna tato školení jsou pro zaměstnance, kteří je potřebují, povinná a probíhají každý rok.

Na rozdíl od povinných školení, mají administrativní pracovníci a management možnost účastnit se nepovinného kurzu anglického jazyka. I přesto, že se nejedná o požadavek firmy, zaměstnanci tuto příležitost aktivně využívají. Lze ho tedy považovat za benefit společnosti. Jedna hodina týdně je určena především ke zlepšení komunikačních dovedností, které přispívají k lepšímu porozumění a efektivnější komunikace se zahraničními partnery a zákazníky

Vzdělávání zaměstnanců probíhá především na pracovišti. Tato školení jsou ve většině případech rozdělená na teoretickou část, která probíhá formou přednášky v zasedací místnosti, a dále na praktickou část, kdy se zaměstnanci spolu se zkušenějším pracovníkem neboli mentorem přesouvají do haly. Velmi neobvykle dochází také ke školením mimo pracoviště, jako například nedávné školení pro administrativní

pracovníky o změně zákoníku práce, které probíhalo mimo pracoviště formou přednášky s možností diskuze a dotazů na konci.

3.4 Pracovní podmínky a prostředí na pracovišti

Technickohospodářští pracovníci mají stanovenou pevnou pracovní dobu od sedmi hodin ráno do půl čtvrté odpoledne, zatímco pracovníci na dělnických pozicích se přizpůsobují buď dvousměnnému, nebo jednosměnnému provozu. Pracovní doba ve dvousměnném provozu je 7 hodin a 45 minut, kdy ranní směna začíná v 6:00 a končí ve 14:15 a odpolední směna je od 13:30 do 21:15. Obě směny mají tři bezpečnostní přestávky a jednu 30minutovou přestávku buď na oběd, nebo na večeři. V zimních období se vzhledem k absenci vytápění v hale provádí dodatečné bezpečnostní přestávky na ohřátí. Co se týče možnosti home-office, ta závisí na povaze pracovní pozice a potřebě. Projektoví manažeři a někteří další technickohospodářští pracovníci mají možnost pracovat z domova, avšak není to pravidelné a ani sami toho moc nevyužívají.

V rámci udržování dobrých pracovních podmínek a bezpečnosti na pracovišti se podnik zaměřuje na zajištění komfortního prostředí pro práci a prevenci rizik spojených s pracovními úrazy či nemocemi. Společnost má externího bezpečnostního pracovníka, který kontroluje pracoviště jednou za čtrnáct dní a zodpovídá za BOZP a PO. Zaměstnanci jsou vybaveni ochrannými pomůckami, jako jsou boty s kovovou špičkou, montérky, bundy na zimu, ochrana sluchu, přilba a reflexní vesta. V podniku probíhají také školení a konzultace se zaměstnanci, aby se zajistila bezpečnost práce.

Prostory společnosti jsou zařízeny tak, aby byly příjemné a funkční pro každodenní pracovní aktivity. V roce 2023 prošla společnost rozsáhlou renovací a modernizací svých prostorů. Celková oprava zahrnovala jak střechu, tak ale i interiéry jako jsou kanceláře, sanitární zařízení, sklady a technické místnosti. Kanceláře jsou nyní dobře osvětlené, díky velkému množství oken a díky kvalitnímu umělému osvětlení. Jsou prostorné a vybavené novým nábytkem, který není jen estetický, ale i funkční. Například židle podporují správnou ergonomii sedu, což přispívá i ke zdraví pracovníků.

Většina výrobních technologií je umístěna ve výrobní hale, která je umístěna za administrativně-sociální přístavbou. V hale dochází k neustálé modernizaci zařízení a postupnému nahrazování ručních manipulačních úkonů roboty, což snižuje fyzickou zátěž a riziko úrazů. Výrobní hala je nevytápěná z důvodu velmi vysokých nákladů a z důvodu skladování materiálů, kterému vyhovuje spíše chladnější teploty.

Zaměstnancům je proto poskytován pracovní oděv vhodný i pro chladné počasí. Pro dělnické profese jsou dále k dispozici moderní a prostorná sanitární zařízení, včetně toalet, šaten, umýváren a kuchyňky s denní místností.

V podniku nedochází k monitoringu mezilidských vztahů, lze ale říci, že vztahy na pracovišti jsou spíše neformální, zaměstnanci si navzájem tykají a mají mezi sebou přátelské vztahy, což se projevuje i mimo pracovní dobu, kdy se setkávají. Komunikace mezi pracovníky na pracovišti probíhá prostřednictvím emailů, telefonátů a často i prostřednictvím osobních schůzí, které iniciuje vedení a jsou dle něho nejefektivnější. K vytvoření pozitivního a podporujícího pracovního prostředí slouží i každoroční slavnostní setkání pro všechny zaměstnance, které se v posledních letech konalo na hradeckém letišti.

3.5 Spokojenost a motivace zaměstnanců

Společnost se zaměřuje na motivování pracovníků prostřednictvím různých přístupů, ať už založených na hmotných, či nehmotných motivačních faktorech, s cílem vyvolat v zaměstnancích pocit uznání a podnítit jejich vnitřní motivaci. Přístup společnosti k motivaci je převážně individuální a není řízen žádnými nástroji. Neprobíhá tu ani monitoring spoluprací mezi zaměstnanci. Společnost si je vědoma, že by to mohlo naopak mít u zaměstnanců demotivační efekt, a proto je vynechává ve prospěch podpory samostatnosti. Podnik se snaží ve všech interakcích se svými zaměstnanci projevovat férovost a transparentnost a očekává to samé i od zaměstnanců. Tato snaha o férový přístup zahrnuje i podporu zaměstnanců, aby se nezdráhali přijít s jakýmkoli problémem k nadřízenému. Tímto způsobem ve svých zaměstnancích podporuje pocit sounáležitosti a zapojení se do firemního procesu. Zároveň to vytváří prostředí vzájemné důvěry a respektu. Dalším motivačním faktorem jsou již zmiňované pochvaly od nadřízených, které se zaměstnancům dostávají pravidelně během procesu hodnocení.

Jako další motivační faktor, společnost považuje pracovní jistotu, kterou zdůrazňuje i v pracovních nabídkách zveřejňovaných na svých webových stránkách. Zaměstnancům společnost dává najevo, že stojí o lidi, co pozitivně přistupují k práci a dobře ji vykonávají. Tuto podporu projevuje jednak při přijímání nových zaměstnanců, a dále během procesu hodnocení zaměstnanců. Tímto způsobem se vytváří pocit jistoty a důvěry u zaměstnanců. Není zde pracovní jistota brána jen jako záruka stabilního zaměstnání, ale i ujištění zaměstnanců, že jejich úsilí a přínos jsou spravedlivě oceněny a mají

možnost rozvoje. Motivační faktory, jako jsou pracovní jistota, nebo i pracovní podmínky, lze považovat za hygienické a mohou být brány spíše jako samozřejmost. Společnost si je vědoma toho, že nenaplnění těchto faktorů by vedlo k zaměstnanecké nespokojenosti, a proto k nim také přistupuje s velkou zodpovědností.

Ve společnosti nejsou prováděny žádné výzkumy spokojenosti zaměstnanců, protože jsou považovány spíše za kontraproduktivní. Vedení společnosti si myslí, že by se na nich zaměstnanci nechtěli podílet, nebo by nebyli upřímní. Pokud je někdo ve společnosti nespokojený, má možnost přijít za vedením, nebo svým nadřízeným kdykoliv s připomínkou. Největší fluktuace nastává v dělnických profesích, kde za minulý rok odešlo kolem šesti zaměstnanců z celkových 61, což je přibližně 10 %. U ostatních pozic se fluktuace pohybuje kolem 5 %.

4 Analýza získaných dat

Výzkum, který se zaměřoval na měření zaměstnanecké spokojenosti, byl proveden ve společnosti X na základě získaných dat z rozhovorů se zaměstnanci podniku. Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení pro zvýšení této spokojenosti na základě analýzy současných personálních činností v organizaci. K analýze zaměstnanecké spokojenosti byly použity polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, kteří odpovídali na 22 připravených otázek. Sběr dat probíhal během tří týdnů na přelomu března a dubna 2024. Po sběru dat autorka vytvořila přepis odpovědí z rozhovorů, který je zobrazen v příloze č. 2. Tyto rozhovory jsou v další části zanalyzovány, společně s rozhovorem s personalistkou jsou dále porovnány a na jejich základě je vypracován návrh doporučení na zlepšení činností podniku.

Společnost oslovila všechny zaměstnance prostřednictvím emailu se žádostí o účast na řízených rozhovorech s autorkou práce, na což se dobrovolně přihlásilo několik respondentů. Žádný z dotazovaných nebyl tedy zvolen společností a lze říci, že všichni odpovídali dobrovolně a byli ujištěni, že výsledky budou zpracovány anonymně. Výzkumný vzorek zahrnuje zaměstnance ze tří různých skupin pracovního zařazení, a to konkrétně z managementu, z dělnických pozic a z technickohospodářských pozic. Autorka provedla celkem devět rozhovorů, přesněji tři rozhovory s dělnickými pracovníky, další tři s technickohospodářskými pracovníky (THP) a poslední tři s manažery. Pro zachování anonymity budou dotazovaní dále identifikováni pouze podle svého pracovního zařazení, které je zkráceno, a budou číslováni pro větší přehlednost. Všechny rozhovory se konaly na pracovišti bez přítomnosti jiných osob.

První část průzkumu se zaměřovala na charakteristiky zkoumaného souboru. První otázka byla věnovaná věku dotazovaných, druhá otázka pracovnímu zařazení a třetí délce pracovního poměru ve společnosti. Tyto údaje jsou zaznamenány v tabulce č. 1, společně s pohlavím dotazovaných. Účelem otázek bylo získání přehledu o demografických a pracovních charakteristikách zkoumaného souboru, které poskytnou oporu pro interpretaci výsledků.

Tabulka 1: Demografická a pracovní charakteristiky zkoumaného souboru
Zdroj: Vlastní zpracování

Číslo	Pohlaví	Pracovní zařazení	Věk	Délka pracovního poměru
M1	Žena	Management	41-50	20 let
M2	Muž	Management	31-40	15 let
M3	Muž	Management	31-40	8 let
THP1	Žena	Technickohospodářský pracovník	41-50	5 let
THP2	Muž	Technickohospodářský pracovník	21-30	3 roky
THP3	Žena	Technickohospodářský pracovník	21-30	10 let
D1	Muž	Dělník	21–30	Méně než 1 rok
D2	Muž	Dělník	31–40	8 let
D3	Muž	Dělník	31–40	4 roky

4.1 Spokojenost a motivace zaměstnanců

Otázka 4: Dokážete si představit zůstat v této společnosti i v dlouhodobém horizontu (např. 5 let)?

Skupina manažerů potvrzuje, že si umí představit pracovat ve společnosti i nadále v dlouhodobém horizontu. M1 a M2 sdílí stejné přesvědčení o potenciálu firmy, který je pro ně lákavý. Zatímco M1 zdůrazňuje především potenciál růstu a pocit sounáležitosti, že může být součástí procesu, pro M2 jsou důležité i dobré vztahy s kolegy. M3 se zaměřuje na svou osobní spokojenost a na naplnění z práce, což mu dává pocit jistoty a nedokáže si sebe v současnosti představit v jiném zaměstnání.

Odpověď THP1 byla stručná a méně jasná („asi ano“). Odpověď THP2 i THP3 zněla „ano“, oba dotazovaní svou odpověď ale následně i rozvedli. THP2 zmiňuje získané zkušenosti a znalosti, které by chtěl i nadále rozšiřovat, což ho motivují do budoucího působení ve společnosti X. THP3 vidí hodnotu v rozmanité pracovní náplni, tedy lze říci, že je pro něj práce zajímavá, zábavná a vyvážená.

I přesto, že D1 není v zaměstnání tak dlouho, tak si dokáže představit zůstat, což ukazuje na určitou pozitivní zkušenost z dosavadní pracovní činnosti. D2 si svou působnost v podniku také umí představit v delším časovém horizontu. D3 sice stojí o setrvání ve společnosti i v budoucnosti, nicméně jeho odpověď naznačuje mírnou skeptičnost a opatrnost. Připouští, že některé mimořádné okolnosti by mohly ovlivnit jeho rozhodnutí zůstat.

Většina zaměstnanců tedy vyjadřuje pozitivní postoj k možnosti zůstat ve společnosti v dlouhodobém horizontu. Jediným zaměstnancem, který vyjadřuje rezervovanost je THP1 s odpovědí „asi ano“, což může naznačovat mírné pochybnosti o setrvání v podniku.

Otázka 5: Z jakých důvodů jste si vybral/a práci v této společnosti?

M1 si vybrala zaměstnání podle zaměření společnosti na stavebnictví, v čemž viděla možnosti a potenciál pro svůj profesní růst. M2 se rozhodl pro tuto společnost také kvůli oboru podnikání, ve kterém měl zároveň i dosažené vzdělání. M3 byl nalákán možností pracovat na velkých a zajímavých zakázkách.

Důvodem THP1 bylo využití svých znalostí a zkušeností se stavebním odvětvím z předešlých pracovních příležitostí. Jako druhý důvod uvedl pozitivní ohlasy od zaměstnanců této společnosti. THP2 byl motivován především finančním ohodnocením, příjemnou atmosférou na pracovišti a tím, že stavebnictví je v souladu s jeho vyučeným oborem. Důvodem THP3 je vnímaní společnosti jako finančně stabilní, což navozuje pocit jistoty.

D1 se rozhodla pro svou práci na doporučení svého známého, který zde pracoval a druhým důvodem byla nabízená mzda. Pro D2 byl důvodem zájem o zaměření společnosti, který mu připadá užitečný. D3 byl zaujat benefitním systém společnosti, o kterém se dočetl v inzerátu.

Otázka 6: Cítíte se dostatečně motivován/motivovaná k vykonávání Vaší práce?

M1, M2, M3, THP1 a THP2 se všichni cítí dostatečně motivovaní k vykonávání práce. Odpověď TH3 zněla „spíše ano“ a odpověď D2 „asi ano“, což naznačuje, že mají oba zaměstnanci určité rezervy, nebo výkyvy své motivace. Oproti tomu D1 sám sebe jako motivovaného nevidí a D3 uvádí, že si není jistý, zda je dostatečně motivován. Odpovědi u této skupiny naznačují potenciální problémy s motivací, na které by se měla zaměřit pozornost managementu.

Otázka 7: Jaké motivační faktory Vás nejvíce motivují?

M1 uvádí, že mu dává smysl a motivuje ho dobře odvedená práce a spokojenost zákazníků. M2 nalezl motivaci v možnosti přinášet nové myšlenky do společnosti, ve své prospěšnosti, výsledcích a zapojení do zajímavých projektů. Také ho těší spolupráce

s lidmi kolem něj. Motivací M3 jsou výzvy spojené s prací, úspěšné výsledky a zodpovědnost za vedení ostatních zaměstnanců.

Pro motivace THP1 je klíčový pocit sounáležitosti s hodnotami společnosti a zaměstnanci. THP2 hledá motivaci v osobním růstu a ocenění za svou práci, jak tím finančním, tak i například slovními pochvaly. Pro THP3 jsou důležité uvolněné vztahy na pracovišti, efektivita pracovního prostředí a benefity.

D1 je motivován zejména finančními aspekty práce, jako jsou mzda a bonusy za projekty. Stejné motivační faktory, mzdu a prémie, uvádí i D2 a D3. D2 krom toho uvádí i uznání za výsledky.

Otázka 8: Jste spokojen/a s Vašim zaměstnáním?

D2 a všichni zaměstnanci na manažerských pozicích a technickohospodářští pracovníci jednoznačně potvrzují svou celkovou spokojenost se svým zaměstnáním. D1 a D3 také vyjadřují spokojenost ale opět s mírnými rezervami („Spíše ano“). To může naznačovat tomu, že i když jsou obecně spokojení se svým zaměstnáním, mohou existovat některé oblasti, ve kterých by si přáli zlepšení.

4.2 Pracovní podmínky a prostředí na pracovišti

Otázka 9: Jste spokojen/a s pracovním prostředím? Máte pro Vaši práci odpovídající pracovní podmínky?

Podle M1 přispěla nedávná rekonstrukce společnosti ke zlepšení spokojenosti s pracovním prostředí, které je nyní moderní a příjemné. M2 a M3 se cítí spokojení jak s pracovními podmínkami, tak i s prostředím.

THP1 má radost z práce v novém a moderním prostředí, kde je především hodně světla a uvádí, že to přispívá ke komfortnímu plnění pracovních povinností. THP2 nemá žádné výhrady vůči oběma proměnným. THP3 hodnotí pozitivně svou prostornou a klimatizovanou kancelář. Mimo to je pro něj i velmi důležitá čistota, která na pracovišti podle něj je.

Stejně tak D2 je spokojen v prostředí společnosti a mimo to také zdůrazňuje, že jsou pracovní podmínky v souladu s normami. D1 přiznává, že si zatím nezvykl na zimu při práci v hale, i přestože dostává teplé oblečení. Jinak je také spokojen, jak s prostředím, tak s podmínkami. Podle D3 je vše v pořádku, a především bezpečnost při práci se přikládá velká důležitost. U bezpečnosti zmiňuje, ochranné pracovní pomůcky, které

zaměstnanci dostávají, bezpečnostní pauzy a ulehčení manuální práce pomocí robotů, díky kterým se předchází úrazům vzniklých při práci.

Otázka 10: Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti? Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?

M1, M2 a M3 jsou spokojeni se vztahy na pracovišti. M1 pracovní vztahy popisuje jako přátelské, M2 to rozvádí o upřímnost a soudržnost, které jsou pro firemní kolektiv charakteristické. M3 vnímá firemní kulturu jako podporující a dle něj fungují zaměstnanci jako celek.

THP1 i THP2 potvrzují pozitivní atmosféru a vztahy popisují jako bezproblémové, uvolněné a přátelské. THP3 uvádí, že vztahy jsou buď pozitivní, nebo neutrální na profesní úrovni, což znamená, že se v pracovním prostředí neprojevují konflikty. Odůvodňuje si to mužským kolektivem, který ve společnosti převažuje.

D1, D2 a D3 jsou toho názoru, že je vše v pořádku. D2 zdůrazňuje otevřenost mezi kolegy a připouští, že konfliktní a nepřizpůsobiví pracovníci zde nemusí vydržet, zatímco stálí zaměstnanci jsou přátelští. D3 potvrzuje absenci konfliktů na pracovišti.

Otázka 11: Jak byste pospal/a komunikaci vedení společnosti se zaměstnanci?

M1 uvádí, že snaha udržovat otevřenou a pravidelnou komunikaci ze strany vedení určitě je, ale že občas tento závazek není jednoduché dodržet z důvodu časového vytížení. Naopak M2 se domnívá, že komunikace funguje dobře oboustranně a snaží se reagovat na připomínky zaměstnanců, kterých se mu dostává. M3 má pozitivní zpětnou vazbu na komunikaci od podřízených, z které usuzuje, že je vše v pořádku.

THP1 uvádí, že vedení naslouchá názorům zaměstnanců, i když někdy by komunikace mezi oběma stranami mohla být pravidelnější. Dle THP2 je komunikace dostatečná. THP3 se domnívá, že vedení dělá vše, co je v jeho silách, aby byla firemní komunikace dostatečná.

D1 uvádí, že jistý prostor pro zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci ještě je. Pokud ho ale něco zajímá, nebo něco potřebuje vědět, tak se neostýchá ptát, což podporuje tvrzení M2 o oboustranné komunikaci. D2 občas také vnímá mezery v komunikaci, ale nepovažuje je za obzvlášť důležité. D3 je spokojen s komunikací, protože je dostatečně informován o tom, co vědět potřebuje a více informací ho nezajímá.

4.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Otázka 12: Jak často se Vám dostává zpětné vazby? Od koho ji dostáváte?

Manažeři uvádí, že zpětnou vazbu obvykle obdrží při předání hotových projektů, nebo v průběhu projektů od zákazníků. Dále zpětnou vazbu dostávají někdy při komunikaci se zaměstnanci. M1 popisuje, že je tato zpětná vazba nepravidelná a M2 a M3 uvádí četnost jednou měsíčně a někdy i méně často.

THP získávají zpětnou vazbu obvykle na pravidelných setkáních s nadřízenými. THP1 uvádí frekvenci cca jednou za měsíc, THP2 a THP3 jednou až dvakrát měsíčně, případně častěji.

D2 a D3 tvrdí, že dostávají zpětnou vazbu zhruba také jednou měsíčně. D2 ale uvádí, že někdy je to i méně často než jednou měsíčně. D1 připouští, že na začátku pracovního poměru to byla zpětná vazba častá, skoro každý týden, ale teď už je pouze jednou za tři týdny.

Otázka 13: Je podle Vás systém odměňování a hodnocení spravedlivý?

Manažeři a technickohospodářští pracovníci považují systém za spravedlivý. M1, M2 a M3 uvádějí, že mají důvěru v přiměřenost a spravedlivost systému. Tvrzení THP1, THP2 a THP3 souhlasí, přičemž THP2 tvrdí, že systémem hodnocení a odměňování je přiměřený jeho pracovnímu výkonu. THP3 navíc oceňuje možnost debatě o výsledcích hodnocení.

Na druhé straně dělníci D1 a D3 vyjadřují mírné pochybnosti. D1 vnímá systém jako spravedlivý ve srovnání se svou pracovní činností, ale nemá přehled o hodnocení a odměňování ostatních a připouští že by to mohlo jeho názor ovlivnit. D3 zmiňuje občasné nesrovnalosti a pocit, že někteří zaměstnanci mohou dostávat nepřiměřené odměny tomu, co si zaslouží. D2 se domnívá, že je systém zcela spravedlivý a je hodnocen objektivně.

Otázka 14: Dostáváte podle Vás dostatečné uznání za vykonanou práci?

Manažeři a THP se obecně cítí uznáváni za svou práci. THP1 přiznává, že bývá pochválen během komunikace s nadřízeným, ale kvůli neformálnosti komunikace, si to nemusí vždy uvědomovat, a neví proto jak často je pochválen. D1 a D2 udávají, že se jim dostává dostatečného uznání. D3 naopak uznává, že by situace mohla být někdy lepší, ale většinou spokojený je.

Otázka 15: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Všichni manažeři jsou zcela spokojeni s výší svých mezd. Technickohospodářští pracovníci také hodnotí svou mzdu převážně pozitivně. THP2 považuje svou mzdu za přiměřenou své práci a THP1 vyjadřuje odpověděl „spíše ano“. THP3 je také spokojený, i když připouští, že by mohla být i lepší. D1 je zatím spokojen, ale doufá v růst mzdy do budoucna. D2 i D3 jsou spíše spokojeni.

Otázka 16: Jste spokojen/a s benefity, které Vám společnost nabízí?

M1 a M3 jsou s benefity spokojeni, ale M1 připouští pochopení k zaměstnancům, kterým může benefiční systém připadat nedostatečný. Odpovědí M2 je „spíše ano“. THP vyjadřují smíšené názory. THP1 a THP3 jsou s benefity spokojeni, přičemž THP1 se vyjádřil jednoznačně pro ano a THP3 poznamenal, že by jich mohlo být i více. Naopak THP2 uvádí že s benefity není zcela spokojen. D1 vyjadřuje, že není úplně spokojen, a přál by si rozšíření o další výhody. D2 je spíše spokojen a D3 připouští, že by to mohlo být lepší.

Otázka 17: Které zaměstnanecké výhody Vám v této společnosti chybí?

Zatímco M1 by uvítal penzijní připojištění, M2 touží po více firemních akcích a školeních zaměřených na rozvoj dovedností. M3 se nevyjádřil k chybějícím výhodám, což naznačuje spokojenost s tím, co je momentálně k dispozici a potvrzuje to jeho odpověď u předešlé otázky.

THP1 by si přál flexibilní pracovní dobu a společné akce a večírky, na kterých by se zaměstnanci více stmelovali. Stejně tak THP2 si přeje více stmelovacích akcí, a navíc ještě rozšíření možností podnikového vzdělávání. THP3 by uvítal příspěvek na penzijní spoření a více dnů dovolené.

Dělníci by chtěli více finančních výhod a více volného času. D1 by měl rád více dnů dovolené a zdravotního volna a příspěvek na penzijní pojištění, o který by stál i D2. D3 by uvítal příspěvky na sport a rekreaci, o kterých ví, že je zaměstnanci v jiných firmách dostávají.

Otázka 18: Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější?

Manažeři se zaměřují na finanční výhody, služební automobil a zdravotní volno. Pro M2 a M3 jsou důležité 13. platy a prémie, M3 dále uvádí možnost home-office, služební automobil a zdravotní volno, stejně jako M1. THP zdůrazňují kombinaci finančních

výhod a možností osobního rozvoje. THP1 si cení příspěvku na stravování a 13. platů, zatímco THP2 a THP3 upřednostňují možnost kurzů anglického jazyka a prémie. Pro D1 jsou nejdůležitější výkonnostní prémie a stravenková karta. Pro D2 a D3 to je zdravotní volno, prémie a příplatky za odpolední směny.

4.4 Vzdělávání zaměstnanců

Otázka 19: Máte možnost vzdělávat se v rámci Vašeho zaměstnání? Jakých možností vzdělávání využíváte?

Manažeři a THP uvádí především kurz anglického jazyka, který je nepovinný. M2 a M3 považují firemní vzdělávání jako nedostatečné a přistupují také k samostudiu. Dělníci na druhou stranu uvádí povinná školení, jako je školení vazačů, jeřábníků, školení BOZP+PO, školení s vysokozdvižným vozíkem a drážní školení.

Otázka 20: Jak moc se cítíte motivování/podporování ke vzdělávání a rozvoji? Co Vás k tomu motivuje?

Manažeři uvádí jako zdroj své motivace zejména svou práci a dosahované výsledky, s čím souvisí potřeba neustálého růstu a rozvoje. Je pro ně důležité neustálé zlepšování a rozvoj jejich znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro úspěšné řízení a vedení týmů.

THP1 uvedl, že se necítí motivován. Naproti tomu THP2 cítí podporu ze strany nadřízeného. THP3 zdůraznil, že ho motivuje práce, která vyžaduje znalost anglického jazyka. Dělníci považují povinná školení spíše jako nezbytnost pro výkon práce, a proto se necítí motivovaní.

Otázka 21: Kolikrát jste za poslední rok využil/a možnost firemního vzdělávání?

Zaměstnanci M2 a M3 využívají možnost firemního vzdělávání pravidelně, jednou týdně, jedná se konkrétně o již zmiňovaný kurz anglického jazyka, kterého se účastní jednou měsíčně i M1. Stejně tak THP2 a THP3 navštěvují tento kurz. Důležité je ale připomenout, že mimo tohoto kurzu mají i povinná školení jako je BOZP+PO a školení řidičů probíhající jednou za dva roky a drážní školení probíhající jednou ročně. THP1 absolvuje jen povinná školení, ale nevyužívá možnosti nepovinného jazykového kurzu. Dělníci absolvují také školení BOZP+PO a drážní školení a mimo to i svá povinná školení v oblastích jejich pracovních činností, která jsou jednou ročně.

Otázka 22: Rozšířil/a byste nabídku vzdělávání ve společnosti? Pokud ano, jaká forma firemního vzdělávání Vám chybí?

M1 nevyjádřil zájem o rozšíření nabídky vzdělávání ve společnosti. Naopak M2 by ji chtěl rozšířit o vzdělávání o spokojenosti zaměstnanců a chtěl by se více dozvědět o tématech chronické únavy a syndromu vyhoření a jak jim předcházet. M3 by uvítal rozšíření vzdělávání v oblastech jako je time management, nebo komunikační dovednosti. THP1 si nepřeje rozšířit nabídku, zatímco THP2 vyjádřil zájem i o jiné jazykové kurzy, konkrétně o německý jazyk. THP3 by byl ochoten rozšířit nabídku, ale nemá žádný konkrétní nápad, o co ji rozšířit. Žádný z dělníků si nepřeje rozšíření nabídky podnikového vzdělávání a stačí jim ta, co mají.

4.5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

V této části jsou shrnuty výsledky získané od zaměstnankyně z personálního oddělení a výsledky z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti X. Informace poskytnuté paní personalistkou a zaměstnanci podniku autorka vzájemně komparovala. Dle autorky se v mnoha ohledech tyto informace shodují a v některých případech i vzájemně doplňují. Nelze však tvrdit, že by tyto informace byly v rozporu. Výzkum se zaměřoval především na oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců, podnikové vzdělávání, pracovní podmínky a pracovní prostředí, pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců. Na začátku stojí za zmínku poznatek, že výsledky průzkumu ve společnosti X ukázaly celkově pozitivní tendence, protože většina zaměstnanců odpovídala kladně. Nicméně byly identifikovány určité sféry, ve kterých autorka navrhla doporučení pro zlepšení.

Hodnocení a odměňování pracovníků

Ve společnosti X se dle zaměstnankyně z personálního oddělení klade důraz na pravidelné hodnocení zaměstnanců, které probíhá každý měsíc a zaměřuje se především na kvalitativní aspekty, kterými jsou například pečlivost, nebo chování. Tento systém hodnocení, vedený přímými nadřízenými poskytuje základ pro finanční odměny, identifikaci oblastí rozvoje a plánování personálního obsazení. Společnost X kombinuje finanční a nefinanční odměny. Finanční odměny zahrnují například výkonnostní prémie, 13. platy, příspěvky na stravu a náborové příspěvky. Nepeněžní odměny zahrnují 5 týdnů dovolené, tři dny zdravotního volna, firemní automobil a mobilní telefon, možnost vzdělávání, nebo možnost kariérního růstu. K pravidelným úpravám mezd a benefitů nedochází a je to spíše na individuální bázi.

Většina zaměstnanců hodnotí průběh pravidelného hodnocení jako spravedlivý a objektivní, což vypovídá o spokojenosti s procesem. Mírná nejistota se objevuje u dělnických profesích a vyplývá především z nedostatku možnosti porovnání vlastního hodnocení a odměňování s ostatními zaměstnanci. Tito zaměstnanci mohou pociťovat určitou nedůvěru v to, zda je jejich práce adekvátně oceněna ve srovnání s ostatními kolegy. Nicméně dále ale sami uvedli, že ve srovnání s jejich pracovním výkonem je tento systém spravedlivý. Co se týče odměňování zaměstnanců, ze získaných výsledků lze usoudit, že většina zaměstnanců je spokojena se mzdou a s finančními benefity, jako jsou výkonnostní prémie, 13. platy, příspěvky na stravování, či příplatky za odpolední směny u dělnických profesí. Dle získaných dat by si někteří zaměstnanci přáli rozšířit portfolio výhod o penzijní připojištění, příspěvek na sport a rekreaci, flexibilní pracovní dobu, více dnů dovolené a o vzdělávací a teambuildingové akce. U rozšíření nabídky firemního vzdělávání a teambuildingových akcí autorka podává konkrétnější návrhy v samostatných částech této kapitoly. dále v textu. Z rozhovorů také vyplývá, že by někteří zaměstnanci uvítali pravidelnější aktualizace mezd a benefitů.

Vzhledem k mírné nedůvěře ke spravedlivému systému hodnocení a odměňování zaměstnanců navrhuje autorka společnosti vypracovat systematický plán, který by jasně definoval úpravy mezd a benefitů, místo současného individuálního přístupu. Tento plán by měl být transparentně komunikován všem zaměstnancům, aby věděli, jakými kritérii se jejich odměňování řídí a poskytlo jim to i představu o tom, jaké jsou jejich odměny ve srovnání s ostatními kolegy. Hodnotící kritéria by se mohla týkat například kvality práce, spolupráce, dovedností a znalostí a dodržování firemních hodnot a pravidel. Zároveň by měl mít pečlivě stanovené intervaly pro přezkoumání a aktualizaci systému. Dle autorky by optimální interval mohl být nastaven na jeden rok, aby mohl pružně reagovat například na technologické změny podniku a na proměnlivé změny na trhu. Aby byl nový plán úspěšně implementován, mohlo by být nezbytné posílit personální oddělení o dalšího zaměstnance z důvodu přenesení některých dalších pravomocí na toto oddělení. Důležitými pravomocemi by byly například efektivní komunikace se zaměstnanci ohledně případných změnách v systému odměňování nebo přímé vyhodnocování výkonnosti zaměstnanců na základě stanovených kritérií a následné rozhodování o jejich odměňování. Zavedení nového odměňovacího systému by bylo spojeno s náklady například na vývoj, provoz a školení zaměstnanců.

Dalším krokem by mohlo být také zavedení systému vzájemného hodnocení, kde si zaměstnanci navzájem mezi sebou mohou poskytovat zpětnou vazbu. Díky tomu by měli zaměstnanci možnost lépe porozumět, jak jsou jejich přínosy vnímány jejich kolegy a jak je jejich práce hodnocena ve srovnání s ostatními. Zaměstnanci by si mohli sdílet zpětnou vazbu v rámci malých pracovních skupin, což by mohlo vést k vyšší míře důvěry a otevřenosti, zároveň to ale může vést i ke konfliktům. Proto je důležité vytvořit podmínky pro otevřenou a respektující komunikaci a podporu různorodosti názorů.

Vzdělávání zaměstnanců

Dle zaměstnankyně z personálního oddělení je vzdělávání zaměstnanců důležitou součástí pracovního výkonu. Povinná školení zahrnují oblasti bezpečnosti, požární ochrany a školení řidičů, které se opakují pravidelně každé dva roky. Specifická povinná školení pro dělnické profese se opakují každý rok. Administrativní pracovníci a zaměstnanci z managementu mohou navíc využívat nepovinné kurzy anglického jazyka, které přispívají k lepší komunikaci se zahraničními partnery. Vzdělávání zaměstnanců probíhá především na pracovišti.

Z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci také vyplývá, že dělnické profese mají přístup jen k povinným školením, což může mít za následek jejich nedostatečnou motivaci a spokojenost. Tato školení považují zaměstnanci pouze za nutnost pro vykonávání své pracovní činnosti a neobešli by se bez nich. Administrativní pracovníci a pracovníci managementu mají k povinným školením navíc ještě možnost účastnit se kurzu anglického jazyka, kterého se téměř všichni z dotazovaných účastní. Zároveň je však zřejmé, že i skupina pracovníků managementu a THP vnímají dostupné vzdělávání jako nedostatečné a některé z nich to nutí přistoupit k samostudiu.

Dle rozhovorů se zaměstnanci lze v této oblasti také zaznamenat rozdílné chování u jednotlivých věkových skupin zaměstnanců, konkrétně u THP a manažerů. Zaměstnanci spadající do skupiny od 41 do 50 let se zdají být nejméně aktivní v oblasti firemního vzdělávání a nemají zájem o jeho rozšiřování. Oproti tomu mladší zaměstnanci jsou dalším možnostem otevření.

Společnost by dle autorky mohla zvážit rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů, zejména v oblastech, které zaměstnanci vnímají jako důležité pro svůj profesní růst. Pro manažery by mohlo být přínosem zařadit školení v oblastech vedení týmu, motivace zaměstnanců, zefektivnění komunikace a vyjednávání, nebo organizace času a práce. Pro

THP by mohla být zajímává IT školení zaměřená na ovládání programů, školení v oblasti právních předpisů, nebo také školení o organizaci práce a času. Tato školení se mohou konat formou přednášek, nebo workshopů jednou za čtvrt, nebo půl roku. Náklady spojené s těmito akcemi se mohou pohybovat v rozmezí od několika tisíc do desítek tisíc korun za jednu akci, v závislosti na počtu zúčastněných, délce trvání, lektorů a jiných aspektech.

V současnosti se stále více rozšiřují možnosti školení v oblasti umělé inteligence (AI) a jak s ní efektivně zacházet. Nabídka kurzů je poměrně rozšířená a zahrnuje například využití AI v účetnictví, řízení lidských zdrojů, marketingu nebo při analýze dat. Ještě před účastí na těchto specializovaných workshopech, by ale bylo potřeba absolvovat úvodní kurz pro začátečníky, který zaměstnancům poskytne základní povědomí o AI, jak funguje, jaké má nástroje, kde se dá využít a jaké to má dopady. U některých zaměstnanců, především u starší generace, která nemá ráda učení se novým věcem, může být nechuť k novým technologiím. Proto je potřeba zaměstnancům vysvětlit, že využívání AI může výrazně ušetřit jejich čas a přispět k efektivitě práce.

Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Z rozhovoru s personalistkou vyplývá, že je bezpečnost na pracovišti pro společnost prioritou, a proto se společnost zaměřuje na prevenci úrazů a nemocí prostřednictvím školení, kontroly pracoviště a vybavení zaměstnanců ochrannými pomůckami. Administrativní pracovníci a zaměstnanci managmentu mají stanovenou pevnou pracovní dobu, zatímco dělníci se přizpůsobují jednosměnnému a dvousměnnému provozu. Prostory podniku jsou po renovaci funkční a moderní. Mezi zaměstnanci panuje neformální přátelská atmosféra, která je podporována i vedením společnosti.

Pracovní podmínky jsou dle všech zaměstnanců v pořádku a také bezpečnost a ochrana na pracovišti je hodnocena bez problémů, což je důležité při vysoké míře technických prací. Zaměstnancům dělnických profesí jsou poskytovány všechny potřebné ochranné pomůcky a všichni zaměstnanci jsou pravidelně školeni v oblasti BOZP a PO. Stejně tak prostředí společnosti hodnotí všichni kladně, za což může mít vliv nedávná rekonstrukce. Zdůrazňují především světlé, nové, čisté a klimatizované prostory. Jedinou nevýhodou pro zaměstnance na dělnických pozicích je nevytápění výrobní haly. Podle zaměstnanců ale společnost dělá vše pro to, aby to co nejméně znepříjemňovalo zaměstnancům vykonávání pracovní činnosti. Kolektiv na pracovišti je všemi

zaměstnanci hodnocen kladně. Zaměstnanci je popisován jako bezkonfliktní, přátelský a upřímný. Vztahy jsou převážně neformální a zaměstnanci si tykají. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci je pro většinu dostatečná, nicméně u některých zaměstnanců má své mezery.

I přestože, je kolektiv dle zaměstnanců v pořádku, mohl být kladen větší důraz i na podporu týmové spolupráce. Spolupráce mezi zaměstnanci je důležitý aspekt, který může ještě více přispět k soudržnosti mezi zaměstnanci a jejich spokojenosti. Organizování teambuildingových aktivit a firemních akcí a večírků, by k posílení vztahů přispěly také. Toho názoru jsou i sami zaměstnanci, kterým připadá jedna společná slavnostní akce za rok málo a přáli by si se mimo pracoviště s kolegy vídat častěji.

K posílení kolektivu autorka navrhla hned několik možných akcí, které by mohly dle jejího názoru přispět k posílení mezilidských vztahů a podpořit týmovou atmosféru. Mezi tyto akce patří vánoční večírek, který by se mohl konat buď v areálu společnosti (například v zasedací místnosti) za minimální náklady, nebo v pronajatém prostoru restaurace, či hotelu, kde by se náklady pohybovaly v řádech tisíců až deseti tisíců korun. Dále by mohl být každoročně během zimních měsíců pořádán ples společnosti ve vybraném sále, kongresovém centru, nebo hotelu. Tato slavnost by poskytovala zaměstnancům a partnerům společnosti příležitost se obléci do společenských šatů a užít si kulturního a společenského zážitku. Třetím návrhem jsou zájezdy, které zaměstnanci přivádějí na čerstvý vzduch a poskytují jím příležitost účastnit se různých teambuildingových her, sportovních aktivit a výletů. Takové akce podporují jak fyzickou aktivitu, ale také týmovou důvěru a spolupráci. Konat by se mohly také jednou ročně v jarních, nebo letních měsících. Náklady spojené se zájezdy jsou obvykle vyšší než u předešlých návrhů, protože zahrnují ubytování, stravování a aktivity pro účastníky a vzhledem k tomu lze uvažovat o možnosti, že by si zaměstnanci mohli z části hradit náklady za zájezd.

Na komunikaci mezi vedením a zaměstnanci by se podle názoru autorky nemělo zapomínat ani při vypjatých situacích. Důležité je si uvědomit, že komunikace není jen o předávání informací, ale také o vytváření prostředí plného respektu a důvěry. Zaměstnanci, kteří se cítí součástí týmu a mají možnost sdílet své názory a obavy, jsou více angažovaní a motivovaní ke své práci. Konkrétním doporučením by mohlo být zřízení interní platformy pro sdílení aktuálních informací a pro podávání stížností, která

by mohla být přístupná prostřednictvím podnikové intranetové stránky. Výhodou této platformy by byla možnost efektivního a rychlého sdílení informací a názorů v rámci organizace. Nutností platformy je přiřazení zaměstnance, který by byl zodpovědný za správu platformy. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci by také mohla probíhat prostřednictvím pravidelných setkání managementu a zaměstnanců, nebo prostřednictvím průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

Motivace a spokojenost zaměstnanců

Společnost X se zaměřuje dle personalistky na motivaci zaměstnanců prostřednictvím individuálního přístupu a podpory samostatnosti. Klade důraz na férovost, transparentnost a podporu. Důležitými motivačními faktory jsou pochvaly od nadřízených a pracovní jistota. Podnik sice neprovádí výzkumy zaměstnanecké spokojenosti, ale důležitou roli zde hraje otevřená komunikace a možnost přímé zpětné vazby. Míra fluktuace za poslední rok u dělnických profesí je 10%, kdežto míra fluktuace u ostatních pracovníku je 5%.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že existují výrazné rozdíly v motivačních faktorech mezi zaměstnanci zastávajícími různé pracovní pozice. Skupina zaměstnanců managementu uvedla jako svůj motivační faktor samotnou práci, která je naplňuje. Velký význam pro ně má i pozitivní zpětná vazba, vztahy na pracovišti a zodpovědnost vést lidi. Oproti nim dotazované dělníky a technickohospodářské pracovníky motivuje především extrinsický motiv, kterým je finanční ohodnocení. Při výběru zaměstnání pro ně tento faktor hrál důležitou roli. Zároveň ale i u těchto pracovních pozic byli tací, pro které byly také důležité nehmotné faktory, jako je smysl práce, pocit uznání, nebo atmosféra na pracovišti.

U rozhovorů se zaměstnanci je dalším vypozorovaným rozdílem mezi jednotlivými skupinami pracovního zařazení i samotná míra motivace. Skupina zaměstnanců managementu vykazovala vysokou míru motivace k práci, kdy všichni tři dotazovaní uvedli jasnou odpověď, že se motivovaní cítí. Vykázali tak vysokou míru loajality a zájem o dlouhodobé působení ve společnosti. U skupiny THP už u jednoho z pracovníků byla nejasná odpověď, ale stále tato skupina vykazuje také poměrně vysokou míru motivace. Bohužel ale u skupiny dělníků je míra motivace nízká a je potřeba se na tuto skupinu zaměřit. Tento stav může dle autorky souviset hned s několika faktory. Jedním z nich může být rozdílná úroveň odpovědnosti a autonomie, kdy zaměstnanci managmentu mají

často více pravomocí. Dalším faktorem může být přístup k profesnímu růstu, kdy manažeři mají často více možností pro rozvoj dovedností a kariérní růst. Důležitým faktorem může být i podpora a již zmíněná komunikace s nadřízenými, u které právě skupina na dělnických pozicích přiznala, že může mít někdy mezery. Posledním aspektem ovlivňující motivaci je vnímání spravedlnosti a rovnosti, u které opět tato skupina vyjádřila mírné pochybnosti.

Na základě získaných dat z rozhovorů se zaměstnanci, lze konstatovat, že pracovní spokojenost převažuje nad pracovní nespokojeností. Na otázku ohledně celkové pracovní spokojenosti odpověděli všichni dotazovaní kladně („ano“ nebo „spíše ano“), což podporuje autorčino předešlé tvrzení. Nicméně u některých dílčích stránek spokojenosti autorka navrhuje zvýšenou pozornost. Tím se myslí především vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, komunikace se zaměstnanci a pořádání teambuildingů. Společnost by dle autorky měla umožnit pracovníkům vyjádřit své obavy a pochybnosti například vytvořením interního systému pro podávání stížností, nebo zařazením pravidelných průzkumů spokojenosti, které přinášejí i řadu výhod. Prvním benefitem je identifikace oblastí, kde se nacházejí nedostatky, což umožní vedení cíleně reagovat a podniknout opatření. Pravidelné průzkumy spokojenost mohou mezi zaměstnanci podpořit důvěru a srozumitelnost ve vztazích mezi vedením a zaměstnanci. Zaměstnanci v tomto případě uvidí, že jejich názory jsou brány vážně a že organizace aktivně pracuje na reálných změnách v pracovním prostředí.

Aby bylo možné zachytit vývoj pracovní spokojenosti, měly by být průzkumy prováděny pravidelně, alespoň jednou ročně. Délka průzkumu by měla být dostatečná k tomu, aby zajistila relevantní data, ale zároveň by neměla být příliš dlouhá, aby naopak zaměstnance neodradila. Doporučenými nástroji pro průzkum jsou online dotazníky, setkání, či řízené rozhovory, nebo kombinace těchto nástrojů. V případě dotazníku má výhodu anonymita, která může zaměstnancům umožnit otevřenější vyjádření názorů a obav, a zvýšit tak i účast zaměstnanců na průzkumu. V tomto případě je důležité, aby společnost zaměstnance ubezpečila, že je vše naprosto anonymní a že cílem je získat upřímné odpovědi. Průzkum spokojenosti může být zaměřen jak na celkovou spokojenost, tak na specifické oblasti, ve kterých si vedení uvědomuje nedostatky. Jak již bylo zmíněno, mezi tyto oblasti patří firemní vzdělávání, zaměstnanecké benefity a posílení firemní sounáležitosti prostřednictvím pořádání firemních akcí. Pro začátek by mohla společnost využít externí společnosti specializující se na výzkumy zaměstnanecké

spokojenosti, aby získala potřebné know-how v této oblasti. Autorka práce pro vedení společnosti dotazník na analýzu zaměstnanecké spokojenosti vypracovala (viz příloha č. 3).

ZÁVĚR

Bakalářská práce, jejímž cílem bylo navrhnout doporučení pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti na základě analýzy jejich současných personálních činností ve vybrané organizaci, byla autorkou členěna na čtyři podobně rozsáhlé části. V první teoretická části práce se autorka zabývala konceptem řízení lidských zdrojů a analýzou personálních činností, jež mají přímý vliv na zaměstnaneckou spokojenost. Byly jimi hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance. Druhá teoretická část byla věnovaná pracovní motivaci a jejím faktorům, motivačním teoriím, pracovní spokojenosti, jejím různým definicím a faktorům spokojenosti.

Třetí část práce obsahovala popis společnosti, v níž byl proveden výzkum. Zde autorka uvedla obor působnosti organizaci a organizační strukturu. Díky získaným znalostem z teoretické části mohla autorka sestavit polostrukturované rozhovory, které sloužily ke sběru dat. Tato část obsahovala i informace o personálních činnostech, které byly získány prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní z personálního oddělení.

Poslední, čtvrtá část práce, zahrnovala výsledky z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti. V této části práce také autorka shrnula jak výsledky z rozhovoru s personalistkou, tak výsledky z rozhovorů se zaměstnanci a vzájemně je porovnala. Získané poznatky pomohly autorce k formulaci doporučení pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti. Vzhledem, k malému počtu dotazovaných je nezbytné být opatrný při zobecnění závěrů na všechny zaměstnanců. Do budoucna autorka doporučuje zavést pravidelné kvantitativní hodnocení zaměstnanecké spokojenosti, kde budou zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti.

Z výzkumu vyplývá, že je celková pracovní spokojenost v podniku na vysoké úrovni, ale i přesto se najdou oblasti, v nichž se společnost může zlepšit. Autorka se zaměřila na tyto oblasti, a podala návrhy ve kterých by společnost mohla zlepšit své postupy. Mezi tyto oblasti patří především vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, komunikace s vedením, pořádání firemních akcí a výzkumy spokojenosti zaměstnanců. Autorka bohužel není schopna blíže nahlédnout do konkrétních interních procesů a určit, zda jsou její doporučení proveditelná, nicméně z hlediska bakalářské práce je považuje za relevantní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:* 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy:* 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BOTEK, Marek, 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-102-8.

DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství. ISBN 80-902-1058-9.

Evropská komise, 2006. *Nová definice malých a středních podniků*. Uživatelská příručka a vzor prohlášení. Úřad pro úřední tisky. [online]. Evropská společenství. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné na https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf. [cit. 11. 04. 2024].

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor, 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATHIS, Robert, JACKSON, John Harold, VALENTINE, Sean, MEGLICH, Patricia Ann, 2017. *Human resource management*. 15. vydání. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50070-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0577-X.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0629-5.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘÍČAN, Pavel, 2009. *Psychologie*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-560-8.

SPURNÝ, Martin, 2020. Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červenec 2020. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění*. [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017. [cit. 30. 12. 2023].

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákon č. 121/2000 Sb., o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Řízený rozhovor: personální činnosti podniku 63
Příloha č. 2 - Řízené rozhovory se zaměstnanci společnosti 68
Příloha č. 3 – Návrh dotazníků pro výzkum zaměstnanecké spokojenosti 77

Příloha č. 1 - Řízený rozhovor: personální činnosti podniku

Kolik Má Vaše společnost zaměstnanců?

- *Dohromady máme 194 zaměstnanců, z toho zaměstnanců na dělnických pozicích je 61.*

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Dochází k hodnocení zaměstnanců? Od koho dostávají zpětnou vazbu?

- *Ano, k pravidelnému hodnocení zaměstnanců dochází. Zaměstnance hodnotí jejich přímí nadřízení, a to při osobním soukromém rozhovoru, kde spolu mohou otevřeně diskutovat.*

Na základě, jakých proměnných dochází k hodnocení zaměstnanců? Stanovují si zaměstnanci cíle?

- *Zaměstnanci si žádné cíle, kterých by se měli držet, nestanovují. U zaměstnanců se hodnocení opírá spíše o parametry, jako je přístup k práci, dovednosti a znalosti, spolehlivost, chování a celková kvalita vykonané práce než dodržování nějakých objemových norem. Někdy se posuzuje i včasné dokončení projektů. Zaměstnanci jsou hodnoceni i na základě výkonu ve srovnání se předchozím obdobím.*

Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců?

- *Hodnocení probíhá pravidelně jednou měsíčně, ale v případě potřeby (jak u nějakých problémů, tak i u pozitivních výsledků) je možné častěji.*

Čím je tvořena finanční složka odměňování?

- *Finanční složka odměňování se skládá ze základní mzdy a výkonnostních prémií. Ty fungují tak, že když se dokončí projekt a je zkontrolován a v pořádku, je všem zaměstnancům, kteří se na něm podíleli, vyplacena odměna za kvalitně odvedenou práci.*

Probíhají pravidelné úpravy mezd?

- *Úpravy mezd se provádějí podle aktuální situace, nedávno byly například mzdy zvýšeny v souladu s inflací. Jinak neřekla bych, že jsou nějak časté, či pravidelné*

a určitě nejsou plánované. Úpravy mezd fungují spíše na individuální bázi a probíhají na základě domluvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Jaké druhy odměn nabízíte?

- *Máme odměny jako jsou ty zmíněné výkonnostní prémie za dokončení projektů, dále 13. platy, které se budou vyplácet toto jaro a dělnické profese, pracující ve dvousměnném provozu mají příplatky za odpolední směny. Dalším příspěvkem je náborový příspěvek za odporučení nového zaměstnance. Zaměstnanci dostávají také stravenkové karty, na které zaměstnavatel každý měsíc posílá částku na stravu. Někteří zaměstnanci mají firemní automobil a mobilní telefon. Co se týče dovolené, tak jsou k dispozici 4 týdny, které si může zaměstnanec vzít libovolně v roce a 5. týden je volno v období vánočních svátků, kdy se celá společnost zavře. A ještě mají zaměstnanci 3 dny zdravotního volna. Naše společnost může zaměstnancům nabídnout zázemí finančně stabilní a obchodně silné společnosti, což se dá také považovat za výhodu. Stejně tak i příjemné pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.*

Mají zaměstnanci příležitost kariérního růstu?

- *I když jsou pracovní pozice obvykle pevně obsazeny, určitá příležitost tu je, ale nelze říct, že by to bylo časté. V případě uvolnění místa může být zaměstnanci nabídnutá jiná pozice, a to jak na stejné hierarchické úrovni, tak i v některých případech může dojít k povýšení.*

Vzdělávání zaměstnanců

Mají zaměstnanci možnost se vzdělávat? Pokud ano, je vzdělávání povinné, či nepovinné?

- *Ano, možnost vzdělávání mají zaměstnanci, jak na dělnických pozicích, tak i THP a manažeři. Jestli jsou povinná, či nepovinná záleží na konkrétních školeních, ve společnosti máme oba případy. U některých profesí, především dělnických, se vyžadují pravidelná školení každý rok, což je ale stanoveno státem.*

Jaké druhy vzdělávání nabízíte? Jak často dochází ke vzdělávání?

- *Pro dělnické profese máme školení vazačů a jeřábníků a školení pro obsluhu vysokozdvižného vozíku. Konkrétně tato školení jsou pro zaměstnance, kteří je potřebují, povinná a konají se jednou ročně. Dalšími povinnými školeními jsou*

BOZP+PO a školení řidičů, které probíhá při nástupu do zaměstnání a poté periodicky každé dva roky. Naši řidiči z povolání absolvují také školení, ale ty ho mají každý rok a neprobíhá u nás ve firmě, ale v autoškole nebo školícím středisku. Všichni zaměstnanci se také musí účastnit drážního školení, protože je v našich prostorách zavedená vlečka. Pro administrativní pracovníky a manažery je k dispozici nepovinný kurz angličtiny, který je jednou týdně. Tento kurz je mezi zaměstnanci oblíbený.

Kde dochází ke vzdělávání zaměstnanců?

- *Většina školení probíhá u nás v prostorách firmy. Mimo podnik probíhají jen školení řidičů z povolání a ve výjimečných situacích (většinou když jsou nějaké změny) se vzdělávají jinde i administrativní pracovníci. Nedávno jsme měli školení o změně zákoníku práce, konkrétně o konsolidačním balíčku, bylo to formou přednášky a na konci byl prostor pro diskuzi.*

Jaké vzdělávací metody využíváte?

- *Záleží na typu školení. Například školení řidičů a BOZP+PO jsou formou přednášky. Na kurzu angličtiny jde především o osvojení komunikace v anglickém jazyce a někdy i o gramatická cvičení, je to podobné výuce na škole. Školení pro dělníky jsou rozdělena na část, kdy školitel přednáší v zasedací místnosti teorii a poté jdou se zkušenějším zaměstnancem na pracoviště a probíhá praxe.*

Péče o zaměstnance, zaměstnanecká spokojenost

Jaká je pracovní doba zaměstnanců?

- *Pracovní doba se liší podle pracovních pozic. Technickohospodářští pracovníci a managment mají pevnou pracovní dobu od 7 hodin do 15:30. Dělnické pozice mají buď jednosměnný provoz, nebo dvousměnný, který má ranní směnu od 6 do 14:15 a odpolední směnu od 13:30 do 21:15. Obě směny mají tři bezpečnostní pauzy, kdy si dělníci odpočinou od hluku a v zimě se jdou zahřát, a jednu pauzu na oběd, nebo večeři.*

Mají zaměstnanci možnost home-office?

- *Možnost home-office záleží na potřebách zaměstnanců a povaze práce. Někteří projektoví manažeři a administrativní pracovníci mohou home-office využívat, ale není to pravidelné a nemají stanovený žádný pevný počet dnů za měsíc.*

Co společnost podniká pro hezké prostředí a pro pozitivní a podporující prostředí?

- Naše prostory prošly v roce 2023 rozsáhlou renovací a modernizací včetně střechy, kanceláří, sanitárních zařízení a technických místností. Kanceláře jsou prostorné, dobře osvětlené (jak hodně oken, tak umělé osvětlení), vybavené novým nábytkem podporujícím správnou ergonomii. Co se týče té dobré atmosféry, tak se zaměstnanci jednáme hodně individuálně. Dáváme jim najevo, že se nemusí bát přijít za vedením s jakýmkoliv problémem. Jde nám především o důvěru a férový přístup z obou stran. Nadřízení se snaží chválit své podřízené a ocenit jejich práci. A také se jednou za rok koná slavnostní akce pro všechny zaměstnance. Minulý rok se konala na hradeckém letišti.

Co společnost podniká pro zajištění bezpečí na pracovišti?

- *Naše firma má externího bezpečnostního pracovníka, který jezdí jednou za 14 dní a zajišťuje školení pro zaměstnance a BOZP a PO na pracovišti. Zaměstnanci jsou vybaveni potřebnými ochrannými pomůckami a jsou poučeni při jakémkoliv podezření na nebezpečí. Ochranné pomůcky, které dostávají dělníci jsou: boty s kovovou špičkou, montérky, ochrana, sluchu, helma, reflexní vesta a teplé oblečení. Teplé oblečení mají k dispozici hlavně kvůli tomu, že výrobní hala není vytápěná, protože by to bylo moc drahé a zároveň z důvodu skladování materiálu. Ze stejného důvodu mají zaměstnanci i více bezpečnostních přestávek během směny.*

Probíhají v podniku výzkumy spokojenosti?

- *Ne, připadá nám to kontraproduktivní. Zaměstnanci by to nevyplňovali, nebo by nebyli upřímní. Pokud má někdo s čímkoliv problém, může kdykoliv přijít za vedením.*

Jaká je míra fluktuace v podniku za poslední rok?

- *V minulém roce odešlo 6 dělníků, což představuje míru fluktuace přibližně 10 % u dělnických profesí. U ostatních pozic je to méně, a to přibližně 5 %.*

Existuje monitoring vztahů s kolegy, nebo spolupráce mezi zaměstnanci?

- *Ne, v podniku neprobíhá žádný průběžný monitoring vztahů s kolegy ani monitoring spoluprací. Pokud ale nastane nějaký problém, tak je na nadřízeném, aby ho vyřešil.*

Má podnik nějaká opatření pro rozvoj spolupráce mezi zaměstnanci?

- *Pokud se tím myslí například soutěžení mezi týmy, nebo podobně, tak ne, nic takového u nás není, protože nám to připadá jako kontraproduktivní. My naopak podporujeme, aby každý zaměstnanec fungoval co nejvíce samostatně. On tak získá naši důvěru a pocit sounáležitosti. A většinou to stejně u nás funguje tak, že si každý dělá svou práci.*

Jak byste popsala vztahy a komunikaci na pracovišti?

- *Popsala bych je jako neformální a přátelské, zaměstnanci si mezi sebou tykají. Často se i vídají ve volném čase mimo práci. Nejpoužívanějšími komunikačními kanály jsou určitě emaily, telefony a často komunikace probíhá i osobně, prostřednictvím různých debat a schůzí, které organizuje vedení.*

Příloha č. 2 - Řízené rozhovory se zaměstnanci společnosti

1. *Do jaké věkové kategorie byste se zařadil/a?*
    - M1: 41–50 let
    - M2: 31–40 let
    - M3: 31–40 let
    - THP1: 41–50 let
    - THP2: 21–30 let
    - THP3: 21–30 let
    - D1: 21–30 let
    - D2: 31–40 let
    - D3: 31–40 let
2. *Jaké je Vaše pracovní zařazení?*
    - M1: Zaměstnanec v managementu
    - M2: Zaměstnanec v managementu
    - M3: Zaměstnanec v managementu
    - THP1: Technickohospodářský pracovník
    - THP2: Technickohospodářský pracovník
    - THP3: Technickohospodářský pracovník
    - D1: Zaměstnanec dělnické pozice
    - D2: Zaměstnanec dělnické pozice
    - D3: Zaměstnanec dělnické pozice
3. *Jak dlouho jste zaměstnaný/zaměstnaná v této společnosti?*
    - M1: 20 let
    - M2: 15 let
    - M3: 8 let
    - THP1: 5 let
    - THP2: 3 roky
    - THP3: 10 let
    - D1: méně než rok
    - D2: 8 let
    - D3: 4 roky
4. *Dokážete si představit zůstat v této společnosti i v dlouhodobém horizontu (např. 5 let a více)?*

- M1: Ano, náš podnik neustále roste a já jsem ráda, že mohu být u toho.
- M2: Ano, jak třeba kvůli perspektivní budoucnosti společnosti, tak i kvůli kolegům, se kterými máme hezké vztahy.
- M3: Ano, práce tady mě naplňuje a neumím si teď představit, že bych byl někde jinde.
- THP1: Asi ano.
- THP2: Ano, hodně jsem se toho tady naučil a doufám, že ještě naučím.
- THP3: Ano, pracovní náplň je poměrně rozmanitá.
- D1: Zatím tu nejsem tak dlouho, takže ještě nejsem seznámen se všemi aspekty fungování firmy. Ale zatím jsem spokojen a představit si to dovedu.
- D2: Ano, jsem tu spokojený.
- D3: Představit si to umím, pokud nastanou nějaké změny v osobním životě nebo ve vývoji firmy.

5. *Z jakých důvodů jste si vybral/a práci v této společnosti?*
   - M1: Tenkrát to bylo hlavně kvůli zaměření firmy. U oboru stavebnictví jsem vnímala velké možnosti a potenciál.
   - M2: Kvůli oboru podnikání, protože jsem měl vzdělání právě z oboru zaměřeného na stavebnictví.
   - M3: Zaujala mě možnost pracovat na velkých a zajímavých projektech.
   - THP1: Už jsem měla nějaké znalosti a zkušenosti se stavebním odvětvím, tak jsem toho využila. A o této společnosti jsem se dozvěděla při mém minulém zaměstnání. Měla dobré ohlasy zaměstnanců.
   - THP2: Finanční ohodnocení, můj vyučený obor, atmosféra na pracovišti.
   - THP3: Společnost působí a působila finančně stabilně, a to mi dalo jistotu dlouhodobého zaměstnání
   - D1: Byla mi doporučena mým známým, který tady pracuje a zároveň i mzda je dobrá.
   - D2: Zvolil jsem si ji kvůli zaměření společnosti, protože mi to přišlo zajímavé a užitečné.
   - D3: Zaujal mě inzerát, kde byly vypsané benefity firmy a líbí se mi dobrá pověst firmy.
6. *Cítíte se dostatečně motivován/motivovaná k vykonávání Vaší práce?*
   - M1: Ano.

- M2: Ano.
- M3: Ano.
- THP1: Ano.
- THP2: Ano.
- THP3: Spíše ano.
- D1: Moc si tak nepřipadám.
- D2: Asi ano.
- D3: Nevím, zda dostatečně.

7. *Jaké motivační faktory Vás nejvíce motivují?*
   - M1: Dobře odvedená práce, spokojení zákazníci.
   - M2: Motivuje mě, že můžu být prospěšný a přinášet nové myšlenky do společnosti, naše výsledky, nové projekty a lidi kolem, ať už zaměstnanci, nebo partneři, se kterými spolupracujeme.
   - M3: Většinou hlavně nějaké výzvy spojené s prací a zodpovědnost za vedení ostatních zaměstnanců. A ještě vidět to, co jsme dokázali.
   - THP1: Má práce, když vidím, že má smysl a asi nějaký pocit sounáležitosti s hodnotami společnosti a s lidmi tady.
   - THP2: Příležitost k osobnímu růstu, pochvala, mzda.
   - THP3: Líbí se mi uvolněné neformální vztahy na pracovišti, jak to tady vše funguje. Pak samozřejmě finanční ohodnocení a prémie.
   - D1: Teď mě nic moc nenapadá. Možná mzda a ty bonusy.
   - D2: Baví mě má práce a líbí se mi uznání za mé výsledky. Pak mě ještě motivuje mzda.
   - D3: Nejvíce mě motivuje mzda a výkonnostní prémie, které dostáváme za dokončení projektu.
8. *Jste spokojen/a s pracovním prostředím? Máte pro Vaši práci odpovídající pracovní podmínky?*
   - M1: Ano, co společnost prošla rekonstrukcí, tak je prostředí příjemné.
   - M2: Mám odpovídající pracovní podmínky a jsem spokojen i s prostředím.
   - M3: Ano a ano.
   - THP1: Ano, je to tu nové, hezké a moderní, spoustu světla, dobře se mi tu pracuje.
   - THP2: Žádné výhrady nemám.
   - THP3: Jsem spokojená. Kancelář je prostorná, klimatizovaná. Čistota je pro mě také dost důležitá a neuvědomuji si případ, kdy by tu byla špína.

- D1: Pracovní prostředí je moderní a nic mi tu nechybí. Jediné, na co jsem si ještě nezvykl je zima v hale. Ale dostáváme teplé oblečení a přestávky na zahřátí, myslím, že to ale nikomu jinému nevadí. Další podmínky jsou v pořádku.
- D2: Ano, prostředí i pracovní podmínky jsou dobré. Vše je v souladu s normami.
- D3: Určitě ano. Bezpečnost při práci je tu hodně důležitá, dostáváme ochranné pracovní pomůcky a oblečení, máme za směny několik pauz. Všechno funguje dobře. Některé činnosti už dokonce nahrazují roboti, takže je to ulehčení a zranění tu skoro nevznikají.

9. *Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti? Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?*
   - M1: Ano, vztahy jsou podle mého názoru přátelské.
   - M2: Ano, jsem. Dobré, soudržné, upřímné.
   - M3: Ano, naši firemní kulturu vnímám jako podporující, a která funguje jako jeden celek.
   - THP1: Ano. Vztahy jsou dobré, komunikace a spolupráce též.
   - THP2: Ano. Podle mě jsou bezproblémové, uvolněné a přátelské.
   - THP3: Vztahy jsou tu buď pozitivní, nebo neutrální (na profesní úrovni), ale nepřipadá mi, že by to měl někdo s někým problém a vznikaly tu pomluvy. Možná je to právě proto, že je tu spíše mužský kolektiv.
   - D1: Vztahy jsou v pořádku.
   - D2: Jsme tu jeden tým, jsme k sobě hodně otevření, takže když je problém, tak si ho bez problému vyříkáme. Občas sice nastoupí někdo nespolehlivý, ale často rychle pochopí, že se sem nehodí.
   - D3: Já spokojený jsem. Nepřipadá mi, že by tady vznikaly nějaké konflikty.
10. *Jste spokojen/a s Vašim zaměstnáním?*
   - M1: Určitě ano.
   - M2: Ano.
   - M3: Ano.
   - THP1: Ano.
   - THP2: Ano.
   - THP3: Ano.
   - D1: Spíše ano.
   - D2: Ano jsem.
   - D3: Spíše ano.

11. *Jak byste popsal/a komunikaci vedení společnosti se zaměstnanci?*
    - M1: Snaha udržovat otevřenou a pravidelnou komunikaci se zaměstnanci tu určitě je, jen ne vždy to z hlediska časového vytížení vyjde.
    - M2: Funguje dobře oboustranně. My se snažíme vyhovět připomínkám se kterými za námi chodí zaměstnanci a my se je snažíme o chodu společnosti co nejvíce informovat.
    - M3: Mně se dostává dobré zpětné vazby na komunikaci od podřízených, takže za mě je v pořádku.
    - THP1: Vedení naslouchá názorům a připomínkám zaměstnanců, někdy by ale mohla být pravidelnější.
    - THP2: Z mého pohledu je dostatečná.
    - THP3: Myslím, že zaměstnanci vedení dělají, co je v jejich silách.
    - D1: Někdy by to mohlo být lepší, ale když něco nevím, tak se jednoduše zeptám.
    - D2: Občas mi přijde, že má komunikace mezery, ale není to nic hrozného.
    - D3: Komunikace je dobrá, jsem informován o tom, co potřebuji vědět, a to mi stačí.
12. *Jak často se Vám dostává zpětné vazby? Od koho ji dostáváte?*
    - M1: Nepravidelně, většinou u předání hotových projektů dostáváme zpětnou vazbu od zákazníků. A někdy i při komunikaci se zaměstnanci.
    - M2: Občas se angažují zaměstnanci v podávání zpětné vazby. Ale řekl bych, tak jednou do měsíce a někdy i méně.
    - M3: Zpětnou vazbu dostáváme od našich zákazníků po splnění a někdy i v průběhu zakázky.
    - THP1: Na pravidelných pracovních setkání, cca jednou za měsíc.
    - THP2: Asi jednou až dvakrát do měsíce, někdy i častěji.
    - THP3: Od nadřízených poměrně pravidelně. Asi tak jednou za dva až čtyři týdny.
    - D1: Na začátku to bylo skoro každý týden, teď už je to tak jednou za tři týdny.
    - D2: Většinou to bývá jednou měsíčně, ale někdy to je i za delší období.
    - D3: Zpětnou vazbu dostávám osobně od mistra pravidelně jednou za měsíc.
13. *Je podle Vás systém odměňování a hodnocení spravedlivý?*
    - M1: Ano, věřím, že je přiměřený.
    - M2: Ano.
    - M3: Ano, je spravedlivý a založený na objektivních kritériích.

- THP1: Ano, spravedlivý je.
- THP2: V návaznosti na mé pracovní činnosti ano.
- THP3: Spravedlivý mi připadá. Oceňuji, že máme možnost diskutovat o našich výsledcích.
- D1: Když si to porovnám s moji pracovní činností, tak mi to spravedlivé přijde. Ale nevím, jak jsou hodnocení a odměňování ostatní, takže to nemůžu zcela posoudit.
- D2: Ano, přijde mi spravedlivá a objektivní, jak zpětná vazba, kterou dostávám, tak i systém hodnocení.
- D3: Převážně je ten systém spravedlivý, i když občas se mohou vyskytnout nesrovnalosti. Občas mám pocit, že někteří zaměstnanci dostanou vyšší odměny, než si zaslouží.

14. Dostáváte podle Vás dostatečné uznání za vykonanou práci?

- M1: Asi ano.
- M2: Ano.
- M3: Ano.
- THP1: Možná to občas tak nemusí působit, protože je komunikace s vedením neformální, ale připadá mi, že ano.
- THP2: Ano, dostatečné.
- THP3: Určitě.
- D1: Asi ano.
- D2: Ano, dostávám pochvaly v rámci zpětné vazby od mistra.
- D3: Někdy by to mohlo být lepší, ale nestěžuji si.

15. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- M1: Ano.
- M2: Ano.
- M3: Ano.
- THP1: Spíše ano.
- THP2: Ano, přiměřená mé práci.
- THP3: Vždy může být lepší, ale ano.
- D1: Ano zatím jsem, ale doufám, že časem poroste.
- D2: Spokojený vcelku jsem.
- D3: Spíše ano.

16. *Jste spokojen/a s benefity, které Vám společnost nabízí?*
    - M1: Ano, i když rozumím, že někomu mohou nějaké chybět.
    - M2: Spíše ano.
    - M3: Ano, pro mě je dostatečný.
    - THP1: Ano.
    - THP2: Ne zcela.
    - THP3: Ano, ale určitě by jich mohlo být i více.
    - D1: Ne úplně, přál bych si rozšíření o další výhody.
    - D2: Spíše ano.
    - D3: Mohlo by to být lepší.
17. *Které zaměstnanecké výhody Vám v této společnosti chybí?*
    - M1: Asi penzijní připojištění.
    - M2: Více oficiálních firemních akcí a školení k rozvoji znalostí a dovedností.
    - M3: Nic mě nenapadá.
    - THP1: Flexibilní pracovní doba, společné akce/večírky.
    - THP2: Asi více firemního vzdělání, popřípadě nějaké firemní stmelovací akce.
    - THP3: Příspěvek na penzijní spoření, více dovolené.
    - D1: Chybí mi více dnů dovolené, nebo zdravotního volna a příspěvek na penzijní pojištění.
    - D2: Chybí mi příspěvky na penzijní a životní spoření.
    - D3: Líbily by se mi například příspěvky na sport a odpočinek, které dostávají někteří zaměstnanci jinde.
18. *Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější?*
    - M1: Služební automobil, výkonnostní prémie, sick days.
    - M2: 13. platy, odměny z výsledků zakázky
    - M3: 13. platy, služební automobil, zdravotní volno, možnost home-office.
    - THP1: Příspěvek na stravu, 13. platy.
    - THP2: Kurz angličtiny, prémie.
    - THP3: Sick days, kurz anglického jazyka, prémie.
    - D1: Prémie a stravenková karta.
    - D2: Sick days, prémie, příspěvek na stravování a příplatky za odpolední směny.
    - D3: Výkonnostní prémie, 13. plat a příplatky za odpolední směny.

19. *Máte možnost vzdělávat se v rámci Vašeho zaměstnání? Jakých možností vzdělávání využíváte?*
    - M1: Ano, kurz anglického jazyka. A vzdělávám se dlouholetou praxí.
    - M2: Jen kurz anglického jazyka. Jinak se vzdělávám samostudiem a praxí.
    - M3: V zaměstnání máme možnost kurzu anglického jazyka. Jelikož mi ale jinak připadá pro management firemní vzdělávání nedostatečné, tak se učím sám.
    - THP1: Ano, možnost máme, ale já ji nevyužívám.
    - THP2: Ano, kurz anglického jazyka.
    - THP3: Ano, kurz anglického jazyka.
    - D1: Máme povinné drážní školení a školení vazačů a jeřábníků jednou ročně
    - D2: Máme povinná školení vazačů a jeřábníků jednou za rok.
    - D3: Máme školení BOZP+PO, školení s vysokozdvižným vozíkem a drážní školení.
20. *Jak moc se cítíte motivování/podporování ke vzdělávání? Co Váš motivuje?*
    - M1: Motivuje mě především má práce.
    - M2: Řekl bych, že neustále zlepšování a rozvoj znalostí a dovedností vyžaduje moje práce.
    - M3: Motivují mě výsledky a samotná práce.
    - THP1: Necítím se podporovaná.
    - THP2: Cítím se dostatečně podporován svým nadřízeným a mou prací.
    - THP3: Přiměřeně. Motivuje mě má práce, kde je zapotřebí umět anglicky.
    - D1: Necítím se nějak motivován ke vzdělávání.
    - D2: Spíše je to povinnost, bez kterých se neobejdu.
    - D3: Moje práce to vyžaduje, bez těchto školení bych nemohl pracovat.
21. *Kolikrát jste za poslední rok využil/a možnost firemního vzdělávání?*
    - M1: Na anglický jazyk chodím tak jednou do měsíce, někdy i méně. Mimo to se účastním povinných školení (BOZP+PO, drážní školení, školení řidičů)
    - M2: Jednou týdně + povinná školení (BOZP+PO, drážní školení, školení řidičů)
    - M3: Jednou týdně + povinná školení (BOZP+PO, drážní školení, školení řidičů)
    - THP1: 0 (když nepočítám povinné školení)
    - THP2: Jednou týdně + povinná školení (BOZP+PO, drážní školení, školení řidičů)

- THP3: Jednou týdně + povinná školení (BOZP+PO, drážní školení, školení řidičů)
- D1: Oboje jednou do roka, takže dvakrát za rok.
- D2: Jednou za rok.
- D3: Většinou je to jednou za rok. BOZP se školí hromadně jednou za dva roky.

22. *Rozšířil/a byste nabídku vzdělávání ve společnosti? Pokud ano, jaká forma firemního vzdělávání Vám chybí?*
    - M1: Asi ne.
    - M2: Ano, třeba právě více o spokojenosti zaměstnanců, nebo jak se vyhnout chronické únavě a syndromu vyhoření.
    - M3: Ano, například v oblasti time managementu, komunikace.
    - THP1: Ne
    - THP2: Ano, kurz němčiny.
    - THP3: Ano, ale teď mě nenapadá o jaké formy.
    - D1: Spíše ne.
    - D2: Ne
    - D3: Asi nic dalšího nepotřebuji.

Příloha č. 3 – Návrh dotazníků pro výzkum zaměstnanecké spokojenosti

Vážení zaměstnanci společnosti X,

Vaše názory jsou pro nás důležité, a proto Vás prosíme o vyplnění tohoto anonymního dotazníků na téma „Zaměstnanecká spokojenost“. Vaše zpětná vazba nám umožní lépe porozumět Vašim potřebám a pomůže nám vytvořit vhodné pracovní prostředí pro vykonávání Vaší práce. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než 5 minut.

Děkujeme Vám za spolupráci a ochotu.

---

1. Baví Vás Vaše práce?

a) Určitě ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Určitě ne

2. Doporučil/a byste svému známému pracovat v této společnosti?

a) Určitě ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Určitě ne

3. Cítíte se dostatečně informován/informována o poslání a cílech společnosti?

a) Určitě ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Určitě ne

4. Cítíte se v práci motivován/motivovaná?

a) Určitě ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Určitě ne

5. Jaký motivační faktor Vás nejvíce motivuje?

6. Jak často se cítíte v práci ve stresu?

a) Často b) Občas c) Zřídka d) Nikdy

7. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

a) Určitě ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Určitě ne

8. Pokud jste odpověděl/a „spíše ne“, nebo „určitě ne“, co by mohlo pomoci ke zvýšení Vaší spokojenosti?

9. Jste spokojen/a s jednotlivými oblastmi?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Vztahy na pracovišti				
Komunikace s vedením				
Chování nadřízeného vůči Vám				
Výše mzdy				
Zaměstnanecké benefity				
Firemní vzdělávání a rozvoj				

Pracovní doba				
Vybavení na pracovišti				
Pracovní podmínky (světlo, hluk, teplo, …)				

10. Dochází na pracovišti ke konfliktům mezi pracovníky?

a) Často b) Občas c) Nikdy d) Nevím

11. Považujete systém hodnocení a odměňování za spravedlivý?

a) Určitě ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Určitě ne

12. Pokud jste odpověděl/a „spíše ne“, nebo „určitě ne“, zdůvodněte Vaši odpověď, prosím.

13. Jaká zaměstnanecká výhoda Vám chybí ve společnosti?

a) Příspěvek na životní/penzijní pojištění
b) Příspěvek na rekreaci/sport/kulturu
c) Dovolená nad zákonný rámec
d) Více možností vzdělávání
e) Pružná pracovní doba
f) Jiné: ……..

14. Jaké možnosti vzdělávání Vám zde chybí?

15. Na jaké divizi pracujete?