

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Veronika Halířová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Halířová**
Osobní číslo: **E22248**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku, definovat slabá místa a navrhnout doporučení za účelem zvýšení spokojenosti pracovníků.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů k dané problematice.
- Charakteristika a představení vybraného podniku.
- Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy na doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. *Expert*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2021. ISBN 978-80-7553-886-4.
PATHÉ, Nicole. *Buďte v práci spokojenější*. Přeložil Magdaléna POMIKÁLKOVÁ. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1383-5.
ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-8-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku 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 16. 04. 2025

Veronika Halířová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za její cenné rady, odborné vedení a ochotu věnovat svůj čas konzultacím, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat podniku Jindřich Valenta – Concept, který mi umožnil realizovat praktickou část mé práce. Zejména Ing. Kláře Čebišové patří mé poděkování za poskytnutí důležitých informací o společnosti a také všem respondentům, kteří se ochotně zapojili do výzkumu a vyplnili dotazník.

Velké poděkování patří také mé rodině za jejich neustálou podporu, porozumění a motivaci po celou dobu mého bakalářského studia.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku, definovat slabá místa a navrhnout doporučení za účelem zvýšení spokojenosti pracovníků. Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů řízení lidských zdrojů a pracovní spokojenosti. Autorka nejprve popisuje management, následně vývoj, úkoly a cíle řízení lidských zdrojů. Dále se věnuje faktorům ovlivňujícím pracovní spokojenost, vztahu mezi pracovní a životní spokojeností a metodám jejího měření. Pozornost je věnována také motivaci pracovníků a motivačním faktorům. Praktická část práce obsahuje analýzu spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníkového šetření, jeho vyhodnocení a interpretaci výsledků. Na základě zjištění slabých míst podniku jsou formulována doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenost, motivace, dotazníkové šetření, analýza

TITLE

Analysis of employee satisfaction in a selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis aims to evaluate the job satisfaction of employees in a selected company based on the analysis, define weaknesses, and propose recommendations to increase employee satisfaction. The theoretical part explains the concepts of human resource management and job satisfaction. The author first describes management, then the development, tasks, and goals of human resource management. She also focuses on factors influencing job satisfaction, the relationship between job and life satisfaction, and measurement methods. Attention is also paid to employee motivation and motivational factors. The practical part of the thesis contains an analysis of employee satisfaction based on a questionnaire survey, its evaluation, and the interpretation of the results. Based on the identification of the company's weaknesses, recommendations for improvement are formulated.

KEYWORDS

human resource management, job satisfaction, motivation, questionnaire survey, analysis

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 METODIKA.....	13
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2.1 Management.....	14
2.2 Řízení lidských zdrojů	16
2.2.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	17
2.2.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů	18
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	20
3.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost.....	20
3.2 Vztah mezi pracovní a životní spokojeností	21
3.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	22
3.3.1 Obsah a organizace práce	22
3.3.2 Odměňování pracovníků.....	23
3.3.3 Zaměstnanecké vztahy	24
3.3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	24
3.3.5 Úroveň péče o zaměstnance.....	25
3.3.6 Bezpečnost práce	25
3.4 Metody průzkumu spokojenosti zaměstnanců	26
3.4.1 Osobní rozhovor	26
3.4.2 Dotazník.....	26
3.4.3 Pozorování	27
3.5 Motivace	28
3.6 Motivační faktory	28
3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	29
3.6.2 Herzbergův dvoufaktorový model	30
4 SPOLEČNOST JINDŘICH VALENTA – CONCEPT.....	32
4.1 Charakteristika a představení vybraného podniku.....	32
4.2 Historie společnosti.....	32

4.3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti	33
4.4 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců v podniku.....	34
4.4.1 Obsah a organizace práce	34
4.4.2 Odměňování pracovníků.....	34
4.4.3 Zaměstnanecké vztahy	35
4.4.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	35
4.4.5 Úroveň péče o zaměstnance.....	36
4.4.6 Bezpečnost práce	36
5 ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	37
5.1 Cíl analýzy	37
5.2 Dotazníkové šetření	37
5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	38
6 NÁVRHY NA DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	52
ZÁVĚR	56
POUŽITÁ LITERATURA.....	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	18
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Úrovně řízení	16
Tabulka 2: Koncepce a vývojové etapy personální práce	18
Tabulka 3: Významy pojmu pracovní spokojenost	21
Tabulka 4: Klasifikace faktorů	30
Tabulka 5: Odpovědi na možnost „Jiné“ u otázky č. 5	41
Tabulka 6: Celková spokojenost zaměstnanců v jednotlivých odděleních	49
Tabulka 7: Výsledky otevřené otázky č. 17	50
Tabulka 8: Vývoj tržeb	53
Tabulka 9: Ceny kurzů Seduo.cz dle počtu zaměstnanců	53

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	34
Graf 2: Aspekty týkající se společnosti	38
Graf 3: Spokojenost s náplní práce	39
Graf 4: Spokojenost s organizací práce	40
Graf 5: Motivace ve společnosti	40
Graf 6: Faktory motivující zaměstnance k práci	41
Graf 7: Spokojenost se mzdovým ohodnocením	42
Graf 8: Benefity / výhody práce poskytovány zaměstnancům	42
Graf 9: Aspekty s přímým nadřízeným	43
Graf 10: Zaměstnanecké vztahy v rámci oddělení	44
Graf 11: Zaměstnanecké vztahy v rámci jiných oddělení	44
Graf 12: Spokojenost se vzdělávacími akcemi	45
Graf 13: Příležitosti ke kariéernímu růstu	45
Graf 14: Úroveň péče o zaměstnance	46
Graf 15: Pracovní a soukromý život	47
Graf 16: Bezpečnost práce a pracovní podmínky	48
Graf 17: Celková spokojenost pracovníků	48
Graf 18: Oddělení	50
Graf 19: Délka pracovního poměru	51
Graf 20: Pohlaví	51

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
HPP	hlavní pracovní poměr
Ing.	inženýr
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
např.	například
Ph.D.	doktor filozofie
s.	strana
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to jest
tzv.	takzvaný

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku. Pracovní spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá pro úspěšný rozvoj každé organizace. Vysoká úroveň spokojenosti pracovníků nejenže přispívá k jejich motivaci, loajalitě a výkonu, ale také pozitivně ovlivňuje firemní kulturu, produktivitu a celkový obraz společnosti. Vzhledem k tomu, že mnoho lidí tráví v práci velkou část svého dne, je důležité, aby se v ní cítili dobře a pohodlně, skoro jako ve svém druhém domově.

Dle mezinárodního průzkumu společnosti Grafton Recruitment, který zkoumal aspekty spokojenosti zaměstnanců ve dvanácti zemích, došlo ke zjištění, že spokojenost zaměstnanců v České republice oproti roku 2021 poklesla o devět procentních bodů. Zatímco celosvětová spokojenost zaměstnanců roste. Výsledky průzkumu také objasnily, že ke spokojenosti Čechů nestačí jen dobré finanční ohodnocení. Výrazněji než v předchozích letech ji ovlivňují i možnosti kariérního růstu a dostupnost tzv. wellbeing programů¹ (Lipovská, 2024).

Toto téma jsem si vybrala, protože práce v oblasti personalistiky mě velmi zajímá a do budoucna bych se ráda sama profesně uplatnila v tomto oboru. Pro praktickou část této práce jsem si zvolila podnik Jindřich Valenta – Concept, který se specializuje na výrobu a prodej domácích elektrospotřebičů. Tato česká firma je mi blízká, protože zde moje maminka pracuje již 17 let. Díky jejím zkušenostem a mému osobnímu zájmu o tuto společnost jsem se rozhodla provést analýzu spokojenosti zaměstnanců právě v této organizaci.

Cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku, definovat slabá místa a navrhnout doporučení za účelem zvýšení spokojenosti pracovníků. Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické části. Nejprve budou vymezeny teoretické pojmy k dané problematice, konkrétně řízení lidských zdrojů a pracovní spokojenost. Následovat bude praktická část, kde bude nejprve představena vybraná společnost. Analýza pracovní spokojenosti bude provedena formou anonymního dotazníkového šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou definována slabá místa podniku a na závěr budou navržena doporučení pro zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

¹ Wellbeing program = program péče o zdraví a pohodu zaměstnanců (překlad vlastní)

1 METODIKA

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku, definovat slabá místa a navrhnout doporučení za účelem zvýšení spokojenosti pracovníků. K dosažení tohoto cíle bude práce rozdělena do dvou hlavních částí, a to do teoretické a praktické části.

Teoretická část bude zaměřena na vymezení pojmů souvisejících s problematikou řízení lidských zdrojů a pracovní spokojenosti. Autorka práce bude vycházet z odborné literatury a internetových zdrojů, které se věnují dané oblasti. V průběhu zpracování teoretické části bude autorka hledat knihy dostupné na Google Scholar, které následně využije jako zdroje pro svou práci. Získané teoretické poznatky poslouží jako podklad pro zpracování praktické části této bakalářské práce.

V praktické části bude nejprve podrobně popsána společnost, ve které bude probíhat analýza. Jedná se o českou firmu specializující se na výrobu a prodej domácích elektrospotřebičů. Pro získání informací o podniku bude autorka vycházet nejen z interních dokumentů společnosti, ale i z informací získaných od zaměstnanců či majitele podniku. Následně se praktická část zaměří na sběr a analýzu dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi pracovníky, kteří jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Všichni respondenti dotazníkového šetření budou informováni o účelu výzkumu. Data získána prostřednictvím dotazníkového šetření budou analyzována v tabulkovém procesoru Microsoft Excel a vizualizována ve formě tabulek a grafů. Na základě těchto výsledků bude možné identifikovat oblasti, ve kterých podnik dosahuje dobrých výsledků, stejně jako oblasti, kde existuje prostor pro zlepšení.

Závěrečná část se zaměří na interpretaci výsledků dotazníkového šetření a formulaci konkrétních návrhů pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku. Tyto návrhy budou vycházet z identifikovaných slabých míst. Cílem těchto opatření bude poskytnout vedení společnosti konkrétní doporučení, která mohou přispět ke zvýšení spokojenosti pracovníků.

Během zpracování této práce bude využita i umělá inteligence. Konkrétně bude použit nástroj ChatGPT ke zlepšení formulace vět a k opravě gramatických a typografických chyb. Autorka práce také využije nástroj Grammarly, který poslouží ke kontrole překladu anotace práce.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole se autorka zabývá charakteristikou základních pojmů, které se týkají řízení lidských zdrojů. Jejich přesná definice je nutná pro správné porozumění dané problematiky. Nejprve je vysvětlen pojem management. Následně je popsáno řízení lidských zdrojů, jeho vývoj a hlavní úkoly a cíle.

2.1 Management

Pojem management pochází z amerického prostředí. V současné době se však tento výraz používá celosvětově. Management je komplexní proces, který lze těžko uchopit, což vysvětluje, proč v odborné literatuře existuje mnoho definic. Každá definice zachycuje pouze některé aspekty z managementu, avšak žádná ho nedefinuje komplexně (Blažek, 2014). Veber (2009, s. 20) uvádí, že management je „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace.*“ Definici managementu lze v češtině nejlépe vyjádřit slovem *řízení*. Na termín management lze nahlížet z různých pojetí a obvykle je chápán jako manažerské funkce, lidé – manažeři, umění managementu, studijní a vědní obor (Častorál, 2009).

Manažerské funkce

Manažerské funkce představují činnosti, které manažeři pravidelně provádějí při vedení organizace, a to za účelem dosažení stanovených cílů. Manažerské funkce lze rozdělit na postupné a průběžné (Mládková, Jedinák, 2009). Dle Mládkové, Jedináka (2009, s. 14) je termín manažerské funkce také možné chápat jako: „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.*“

Postupné manažerské funkce

Henri Fayol, francouzský zakladatel teorie managementu, jako první interpretoval na počátku 20. století pět manažerských funkcí, které byly vymezeny jako plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. V dnešní době jsou manažerské funkce definovány jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola (Blažek, 2014).

Plánování je všeobecný proces stanovování konkrétních cílů a cest pro jejich dosažení. Tato činnost by měla předvídat, co se může stát v budoucnu, aby mohla efektivně reagovat na nečekané situace a změny podmínek (Žůrková, 2007). Organizování spočívá v rozčlenění

celkového množství úkolů do jednotlivých procesů a konkrétních aktivit. Dále zahrnuje i stanovení nástrojů, které zajistí, aby tyto procesy a aktivity byly vzájemně sladěny a koordinovány (Armstrong, Stephens, 2008). Personalistika se zaměřuje na vedení a řízení lidí. Hlavním úkolem personalistiky je zajistit organizaci dostatek kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, prostřednictvím kterých může organizace realizovat své strategické cíle (Šikýř, 2016). Vedení lidí je taktéž velmi podstatnou funkcí manažera, kde vedoucí pracovník motivuje, přesvědčuje, aktivizuje výkonné zaměstnance ke splnění daných úkolů a cílů. Kontrola je činnost, kterou využívají vedoucí pracovníci na všech řídicích stupních jako určitou formu zpětné vazby. Podstatou kontroly je posouzení skutečného stavu ve vztahu k řídicím záměrům (Veber, 2021).

Průběžné manažerské funkce

Mezi průběžné manažerské funkce lze zařadit analýzu řešených problémů, rozhodování a implementaci. Analýza řešených problémů zahrnuje širokou škálu aktivit či fází, které obvykle neprobíhají v přesném sledu za sebou, ale vzájemně se prolínají a ovlivňují. Na základě nově získaných informací nebo výsledků předchozích fází je někdy nutné některé kroky zopakovat. K hlavním fázím analýzy řešených problémů patří popis problému a jeho úvodní formulace, stanovení cílů řešení a identifikace příčin, které k problému vedou (Fotr, 2006). Rozhodování je nedílnou součástí každodenní práce manažera a prolíná se prakticky všemi řídicími činnostmi. Hlavním cílem rozhodování je zvolit nejvhodnější variantu z alespoň dvou dostupných možností (Veber, 2021). Implementace následuje po analýze problému a rozhodnutí o způsobu jeho řešení. Jde o finální fázi, během níž jsou doladěny poslední nesrovnalosti k dosažení optimálního výsledku (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Manažeři

Manažeři jsou personifikací pojmu management. Jsou zde zahrnuti pracovníci, kteří se podílejí na jeho realizaci (Blažek, 2014). Veber (2009) mezi základní kompetence manažera řadí odbornost a chování. Odbornost, která zahrnuje především odborné znalosti, jež řídicí pracovník získává zejména vzděláváním i zkušenostmi. Chováním manažera se rozumí zejména jeho jednání a vystupování, a to nejen v rámci daného podniku, ale i mimo něj. Dle řídicího stupně jsou manažeři rozdělovány do tří základních skupin. Jedná se o operativní řídicí pracovníky, střední řídicí pracovníky a vrcholové řídicí pracovníky (Zlámal a kol., 2020). Vrcholoví řídicí pracovníci, tzv. top manažeři, jsou nejmenší manažerskou skupinou. Zde je možné zařadit ředitele divizí a generální ředitele. Tito pracovníci se musí zabývat hlavně

stanovením strategických cílů, rozhodováním o klíčových otázkách, vytvářením a implementací dlouhodobých plánů, motivováním středního managementu a zaměstnanců apod. (Zlámala a kol., 2020). Úkolem středních řídicích pracovníků je zodpovědně řídit konkrétní organizační stupně žádající zejména taktické vedení a střednědobé plánování. Do této skupiny se řadí ředitelé jednotlivých odborů společnosti. Operativní řídicí pracovníci, tzv. liniovní manažeři, jsou taci, kteří jsou v žebříčku nejnižší. Jedná se o vedoucí pracovníky (mistři, vedoucí prodejen, primáři apod.). Tito manažeři jsou v přímém styku s výkonnými pracovníky (Blažek, 2014).

Z tabulky č. 1 lze vyčíst kompetence jednotlivých pracovníků. Vrcholoví řídicí pracovníci cílí na strategii, střední stupeň řízení se specializuje na taktiku a nejnižší stupeň řízení (operativní řídicí pracovníci) je zaměřen na operativu. Strategie je chápána jako schopnost podniku připravit se na budoucí vývoj. V rámci strategie jsou definovány dlouhodobé cíle organizace, plán jednotlivých strategických operací a alokace podnikových zdrojů potřebných k dosažení daných cílů (Dedouchová, 2003). Taktika se od strategie odlišuje zejména omezenější oblastí zaměření (především využití a alokace zdrojů). Je charakterizována větší konkrétností, menším stupněm nejistoty a neurčitosti. Pojem operativa zahrnuje souhrn řídicích aktivit, jejichž hlavním cílem je zajistit, aby řízené procesy, např. výroba či distribuce výrobků, probíhaly dle stanovených plánů a zároveň při maximálním využití vstupů (Keřkovský, Drdla, 2003).

Tabulka 1: Úrovně řízení

Úrovně řízení			
	Podíl řídicí práce		
	Strategie	Taktika	Operativa
Vrcholoví řídicí pracovníci	75 %	20 %	5 %
Střední řídicí pracovníci	20 %	60 %	20 %
Operativní řídicí pracovníci	5 %	20 %	75 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zlámala a kol. (2020)

2.2 Řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů se v odborných publikacích i v každodenním životě využívá ve dvou propojených významech. První význam je charakterizován jako personalistika, která se zaměřuje na vedení a řízení lidí. Druhý význam specifikuje nynější pojetí personální práce a aktuální metody k řízení a vedení zaměstnanců v organizaci (Šikýř, 2014). Řízení lidských zdrojů představuje nejmodernější koncepci personálního managementu, která se ve vyspělých

zemích začala postupně rozvíjet během padesátých a šedesátých let, avšak k jejich prosazení došlo od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Řízení lidských zdrojů se stává klíčovým prvkem řízení podniku, který je jeho nejvýznamnější součástí a rovněž nejdůležitější úlohou pro všechny manažery. Tento nový koncept personální práce definuje podstatu člověka a lidské pracovní síly jako nejzásadnější výrobní faktor a hnací síly fungování podniku (Koubek, 2015). Dle Armstronga, Taylora (2014, s. 38), (překlad vlastní) lze říci, že „*řízení lidských zdrojů se zabývá všemi aspekty týkající se zaměstnávání a řízení lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenskou odpovědnost podniků, rozvoj organizace, zajišťování zdrojů (plánování pracovních sil, nábor a výběr, řízení talentů), vzdělávání a rozvoj, řízení výkonu a odměňování zaměstnanců, vztahy se zaměstnanci, zaměstnanecké pohody a poskytování služeb zaměstnancům.*“

2.2.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Vývoj řízení lidských zdrojů je založen na organizačním přístupu k řízení a vedení zaměstnanců, který úzce souvisí s vybranou koncepcí personální práce. Aktuální koncepcí personální práce je řízení lidských zdrojů. V odborné literatuře jsou popsány a projednávány různé koncepce personální práce (podle přístupů k řízení a vedení zaměstnanců). Standardně jsou zde řazeny následující koncepce a vývojové etapy personální práce (Šikýř, 2016).

- Personální administrativa a správa dříve vnímala personální práci jako službu. Ta zajišťovala především administrativní činnosti úzce související se zaměstnáváním lidí, správou, uchováním, aktualizací dokumentace a informací o zaměstnancích. Tyto informace byly následně předány vedení podniku (Koubek, 2015).
- Personální řízení spočívá v zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků a jejich řízení k dosahování cílů. Hlavním úkolem této koncepce je harmonizovat zájmy mezi organizací a zaměstnanci (Kocianová, 2012).
- Řízení lidských zdrojů, nejmodernější koncept, je charakteristický zejména tím, že zdůrazňuje strategický aspekt personální práce. Zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu, stanovuje obecné a komplexní cíle personální práce atd. Zabývá se zejména vnějšími podmínkami fungování organizace (Koubek, 2011).

Individuální koncepce a vývojové etapy znázorňují postupně se vyvíjející pohled teorie a praxe na řízení podniku, a to především v souvislosti s významem lidí a personální práce při dosahování úspěchu organizace (Šikýř, 2014). V tabulce č. 2 jsou jednotlivé koncepce a vývojové etapy personální práce podrobněji popsány.

Tabulka 2: Koncepte a vývojové etapy personální práce

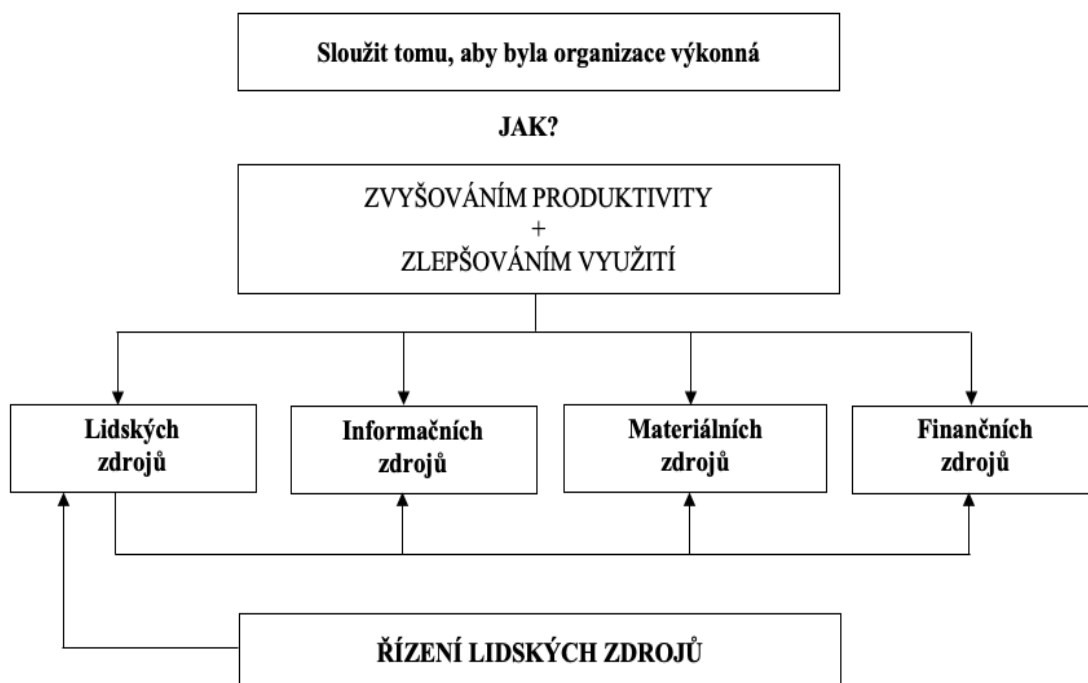
	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýře (2016)

Ačkoli jsou jednotlivé koncepte (personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů) spjaty s konkrétním obdobím, jejich různé varianty jsou v podnicích využívány dodnes (Šikýř, 2014).

2.2.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik výkonný a aby výkonnost organizace neustále rostla. Tuto činnost lze zaopatřit efektivním využíváním všech zdrojů, které obchodní jednotka vlastní, tj. lidských, materiálních, informačních a finančních zdrojů. Řízení lidských zdrojů se soustředí na trvalé zdokonalování využití a rozvoj pracovních dovedností lidských zdrojů. Lidské zdroje rozhodují i o využívání finančních a materiálních zásob (Koubek, 2015). Na obrázku č. 1 je zobrazen obecný úkol řízení lidských zdrojů.



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015)

Dle Armstronga, Taylora (2015) mezi cíle řízení lidských zdrojů lze zařadit:

- Podpora realizace strategických cílů.
- Rozvíjení firemní kultury orientované na dosažení vysokého výkonu.
- Zabezpečování schopných, zkušených a angažovaných pracovníků.
- Snaha o budování dobrých pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci.
- Podpora uplatňování etického přístupu k lidem.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Tato kapitola bakalářské práce se nejprve věnuje vymezení pojmu pracovní spokojenost. Dále je zde popsán vztah mezi pracovní a životní spokojeností. Následně se autorka zabývá faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují, a také metodám jejího průzkumu. V poslední řadě je pojednáno o motivaci, která úzce souvisí s pracovní spokojeností.

3.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Termín pracovní spokojenost vymezuje zásadní prvek v oblasti řízení lidských zdrojů a psychologie práce. Tento termín se vztahuje k subjektivnímu vnímání, jak jsou zaměstnanci spokojeni, či nespokojeni ve své práci. Pracovní spokojenost ovlivňuje motivaci pracovníků a jejich výkon, ale také jejich loajalitu k podniku.

Dle Pauknerové (2012, s. 634) „*pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně.*“ Je možné ji vnímat jako míru spokojenosti zaměstnanců s jejich náplní práce a pracovními podmínkami či nezbytná podmínka pro efektivní využití lidských zdrojů.

Horváthová a kol. (2016) tvrdí, že spokojenost s prací, známá jako *Job Satisfaction*, ukazuje, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni s jejich prací a pracovním prostředím. Tato problematika se zaměřuje na postoje a pocity, které pracovníci mají ve vztahu ke své práci. Příznivé (pozitivní) postoje naznačují spokojenost, zatímco nepříznivé (negativní) postoje vyjadřují nespokojenost s prací.

Kocianová (2010) uvádí, že pracovní spokojenost je velmi důležitý faktor v řízení organizace. V odborné literatuře je tento termín spojován s motivací, výkonností zaměstnanců, organizačními změnami apod. Také tvrdí, že pracovní spokojenost je definována na základě naplnění potřeb pracovníků či jejich postojů k vykonávané práci.

Dle Mikuláščíka (2015) Edwin Locke definoval pracovní spokojenost jako kladný emociální stav vyplývající z dané pracovní zkušenosti a z hodnocení zaměstnání. Toto pojetí poukazuje na různorodost práce a lze sem zařadit např.:

- Podmínky na pracovišti.
- Finanční ohodnocení.
- Možnost seberealizace.
- Kariérní růst.

- Vztahy mezi zaměstnanci.
- Pocity uspokojení.

Různé významy k vymezení pojmu pracovní spokojenosti jsou přehledně uvedeny v tabulce č. 3. Tabulka poskytuje přehled jednotlivých významů pracovní spokojenosti a ukazuje, jakým způsobem jsou chápány v různých kontextech.

Tabulka 3: Významy pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
Úroveň péče o zaměstnance	Mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc!“	Demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil!“

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pauknerové (2012)

Caldur a Schurr poukázali, že v oblasti pracovní spokojenosti je možno diferencovat tři přístupy. První přístup je založen na základě kladné či záporné valenci životních zkušeností. Druhý přístup (tzv. sociálně informativní) je založen na zkušenostech spolupracovníků a třetí přístup (tzv. informačně podmíněný model) je založen na kumulaci vědomostí o pracovišti a práci (Mikuláščík, 2015).

3.2 Vztah mezi pracovní a životní spokojeností

Vztah mezi pracovní a životní spokojeností, jenž se v mnoha studiích nejeví jako příliš statisticky silný, není ani jednoznačně objasněn. Obvykle tento vztah je možné definovat dle čtyř hlavních hypotéz. První hypotéza vychází z předpokladu, že mezi pracovní a životní spokojeností se nachází kladné spojení. Také se předpokládá, že spokojenost v jedné oblasti se přenáší nebo rozlišuje do druhé oblasti. Druhá hypotéza se domnívá, že mezi těmito jevy neexistuje pozitivní spojení a že nespokojenost v jedné oblasti je kompenzována nárůstem spokojenosti v oblasti druhé. Třetí hypotéza zastává názor, že vztah mezi pracovní a životní spokojeností lze zcela považovat za nezávislý. Čtvrtá hypotéza tvrdí, že tento vztah je

ovlivňován významem práce v osobním životě jedince a také tvrdí, že tento vztah je více pozitivní pro ty, kteří si práce cení (Mlčák, Slíva, 2005).

3.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory, jež ovlivňují pracovní spokojenost, jsou různorodé a existuje jich celá řada. Některé faktory působí na pracovníka pozitivně, což se projevuje v lepší náladě zaměstnance, vyšší motivaci a zvýšení pracovního výkonu. Zatímco některé faktory mají na pracovníka negativní vliv, což může vést k poklesu motivace a celkovému zhoršení pracovní pohody. Dle Pauknerové (2012) mezi hlavní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost lze zařadit:

- Obsah a organizace práce.
- Odměňování pracovníků.
- Zaměstnanecké vztahy.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Úroveň péče o zaměstnance.
- Bezpečnost práce.

3.3.1 Obsah a organizace práce

Šikýř (2014) tvrdí, že pro zaměstnance je motivující práce taková, která obsahuje několik následujících aspektů. Patří sem kompetentnost, kdy pracovník vykonává smysluplnou práci s viditelnými výsledky. Dále rozmanitost, která zahrnuje různé činnosti, postupy a využívání různých schopností. Významnost práce znamená, že zaměstnanci vnímají svou práci jako důležitou a přínosnou, jak v rámci organizace, tak i mimo ni. Autonomie spočívá v tom, že zaměstnanci mají pravomoc samostatně rozhodovat a vykonávat úkoly. Zpětná vazba poskytuje informace o výkonu, které pomáhají zlepšovat pracovní výsledky.

Organizační podmínky práce představují důležitý faktor pracovního prostředí, který výrazně ovlivňuje nejen efektivitu zaměstnanců, ale také jejich pracovní spokojenost a celkovou atmosféru na pracovišti. Mezi organizační podmínky související s uspořádáním pracoviště a pracovních činností se řadí zajištění efektivního a bezproblémového vykonávání pracovních úkolů, racionální koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů týmu a organizační podmínky pro zajištění plynulosti pracovního procesu. Organizační podmínky práce mohou být ovlivněny např. neefektivním předáváním informací, kdy pracovník s vyšším postavením záměrně

zadržuje informace, které by měly být sdíleny s ostatními kolegy, aby posílil svou vlastní pozici (Pauknerová, 2012).

3.3.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je realizováno ve formě platu, mzdy či jiných finančních nebo nefinančních odměn za jejich skutečný výkon. Odměna za vykonanou práci a poskytnutí dalších forem odměn ovlivňují množství a kvalitu práce v budoucnu. Odměňování patří mezi nejeftektivnější nástroje motivace zaměstnanců, které má podnik a manažeři k dispozici. Do celkové odměny pracovníků lze zařadit transakční odměny a relační odměny. Transakční odměny představují hmotné a hmatatelné složky, jako jsou peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Relační odměny zahrnují odměny nehmotné, kam lze zařadit vzdělávání a rozvoj nebo zážitky z práce (Kocianová, 2010).

Zaměstnanec je odměňován na základě platu či mzdy, přičemž hlavní rozdíl mezi platem a mzdou je upraven v zákoníku práce. Plat je vyplácen za vykonanou práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je veřejný sektor. Zatímco mzda náleží zaměstnanci, který vykonává práci pro zaměstnavatele v soukromém sektoru. Pracovníci, kteří pracují na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ) nebo dohody o provedení práce (DPP) náleží odměna z dohody.

Koubek (2015) mezi základní mzdové faktory řadí časovou mzdu, úkolovou mzdu a podílovou mzdu, mzdu za schopnost a znalost či mzdu za očekávané výsledky práce. V současnosti se objevuje i mzda za přínos. U dodatkových mzdových forem lze zejména hovořit o odměnách, prémiech, osobních ohodnoceních, odměnách za zlepšovací návrhy, povinných a nepovinných příplatcích apod.

Odměňování pracovníků zahrnuje nejen mzdu a odměny za vykonanou práci, ale také zaměstnanecké výhody, které Šikýř (2016, s. 447) popisuje jako: „*zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu.*“ Zaměstnanecké výhody lze zařadit do pěti následujících skupin:

- Výhody týkající se sociální povahy – zde patří např. životní pojištění, důchodové připojištění, půjčky apod.
- Výhody mající vztah k práci – stravování, parkoviště, výhodná nabídka firemních produktů zaměstnancům, poskytování pracovního oděvu atd.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – přidělení mobilního telefonu či firemního automobilu pro manažery, poskytování společenského oděvu apod.

- Výhody zkvalitňující využívání volného času – zde patří např. sportovní aktivity a kulturní akce, wellness pobyty (Koubek, 2011).

3.3.3 Zaměstnanecké vztahy

Armstrong, Taylor (2015) tvrdí, že zaměstnanecké vztahy se zaměřují především na vztahy mezi zaměstnanci a managementem, respektive na to, jak tyto dvě skupiny spolupracují a jak zajistit, aby jejich vzájemné vztahy byly prosperující a pozitivní. Pathé (2020, s. 45) uvádí, že *„kolegy si člověk nevybírá, prostě je dostane.“* Tato myšlenka poukazuje na skutečnost pracovního prostředí, kde pracovníci nemají možnost si vybrat své spolupracovníky, a přesto jsou nuceni najít způsob, jak s nimi efektivně spolupracovat.

Sociální vztahy na pracovišti jsou pro pracovníka důležité zejména tím, že prostřednictvím těchto vztahů dochází k naplnění sociálních potřeb jednotlivce. Vztahy na pracovišti lze rozčlenit do dvou skupin, a to formální vztahy a neformální vztahy. Formální vztahy vychází z organizační struktury, která je předem stanovena a řídí se konkrétními organizačními normami a pravidly, jako je např. pracovní řád organizace. U neformálních vztahů si pracovník vytváří síť neformálních kontaktů a vztahů, což znamená, že si pracovník vytváří kontakty a vztahy jak v pracovním prostředí, tak i mimo něj. Na vztahy na pracovišti lze také nahlížet jako na vertikální a horizontální vztahy. V prvním případě se jedná o vztah mezi vedoucím a vedenými pracovníky, v němž hraje klíčovou roli hierarchie pozic. Vedoucí pracovník v této hierarchické struktuře zaujímá nadřazené postavení, které je spojené s většími pravomocemi a odpovědností. V druhém případě se jedná o vztah mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic. Tyto vztahy jsou mezi spolupracovníky v rámci stejných pracovních týmů, případně mezi spolupracovníky z různých týmů v podniku (Pauknerová, 2012).

3.3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Armstrong, Taylor (2015) uvádí, že vzdělávání a rozvoj pracovníků definuje proces, jehož cílem je zajistit, aby podnik měl kvalifikované, vzdělané a motivované pracovníky, které pro svou činnost potřebuje. Šikýř (2016, s. 451) ve své knize zastává podobný názor: *„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“*

Mezi složky vzdělávání a rozvoj pracovníků lze zařadit učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj. Učení se je chápáno jako proces, při němž pracovník získává a rozvíjí schopnosti, dovednosti, postoje a chování. Zatímco všeobecné vzdělávání je chápáno

jako proces, při němž pracovník zlepšuje a získává schopnosti, dovednosti a znalosti, které potřebuje ve všech oblastech života. Odborné vzdělávání (výcvik) je definováno jako systematické využívání strukturovaných procesů, které jednotlivcům pomáhají získávat schopnosti, dovednosti a znalosti pro úspěšné vykonávání svěřené práce. Rozvoj lze chápat jako proces, který slouží k rozšiřování schopností a využití plného potenciálu pracovníka prostřednictvím nabízejících se příležitostí k učení (Armstrong, Taylor, 2015). Pracovníky lze vzdělávat dvěma způsoby, a to na pracovišti nebo mimo něj. Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti se obvykle provádí individuálně v běžném pracovním prostředí během vykonávání sjednané práce. Lze zařadit prověření úkolem, koučink, mentoring. Vzdělávání pracovníků mimo pracoviště obvykle probíhá hromadně mimo běžné pracovní prostředí, a to buď v rámci podniku nebo mimo něj. Může zahrnovat např. přednášky, semináře či případové studie (Šikýř, 2016).

3.3.5 Úroveň péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance zahrnuje společenské cíle a zájmy, které se např. týkají občanských práv. Dále zahrnuje osobní zájmy a cíle jednotlivce (uspokojování potřeb) a strategické cíle a zájmy podniku, kam lze zařadit zabezpečení zaměstnanců (Kocianová, 2010). Koubek (2015) uvádí, že si zaměstnavatelé stále více uvědomují, že klíčovým faktorem jejich úspěchu a konkurenceschopnosti jsou především dovednosti, pracovní přístup, motivace, pracovní spokojenost a vztah pracovníků k organizaci. Proto je nezbytné věnovat zaměstnancům náležitou péči.

Dle Koubka (2015) lze péči o pracovníky rozčlenit do tří následujících skupin:

- Povinná péče o pracovníky – je dána předpisy a zákony.
- Smluvní péče o pracovníky – je dána kolektivními smlouvami.
- Dobrovolná péče o pracovníky – je dána výrazem personální politiky zaměstnavatele.

3.3.6 Bezpečnost práce

Bezpečnost práce se stává klíčovou součástí personálního řízení, jehož hlavním cílem je vytvořit bezpečné podmínky práce, zlepšit kvalitu pracovního života zaměstnanců a chránit jejich zdraví. Legislativa je zaměřena na kontrolu dodržování bezpečnostních předpisů a stanovení postihů za jejich porušení. Státní dozor je vykonáván Českým úřadem bezpečnosti práce a také hygienickou službou, podřízenou Ministerstvu zdravotnictví.

Součástí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je:

- Bezpečnost práce, která zahrnuje obecná pravidla chování zaměstnanců a zaměstnavatele a pravidla obsluhy technických zařízení a provádění prací při některých technologiích.
- Vytváření a ochrana zdravých pracovních podmínek, včetně hygieny práce.
- Posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců k práci (Kleibl a kol., 2001).

3.4 Metody průzkumu spokojenosti zaměstnanců

V současné době se vyskytuje mnoho metod, které umožňují analyzovat pracovní spokojenost pracovníků ve vybraném podniku. Mezi hlavní metody průzkumu spokojenosti zaměstnanců se řadí osobní rozhovor, dotazník či pozorování. Autorka jednotlivé metody průzkumu představí, přičemž hlavní důraz bude kladen na dotazník, jenž je použit v praktické části této bakalářské práce.

K měření míry spokojenosti jednotlivců s prací se v tuzemských i zahraničních podnicích využívá job description index, známý pod zkratkou JDI. Vymezuje zejména pět základních aspektů, mezi které řadí spokojenost s dohledem, kolegy, mzdou, možnostmi kariérního postupu a prací samotnou. Bedrnová a Velehradský rozšířili, dle podmínek v České republice, další aspekty o péči o zaměstnance, pracovní podmínky a organizaci práce (Pauknerová, 2012).

3.4.1 Osobní rozhovor

Osobní rozhovor patří mezi jeden z nejstarších nástrojů metody sběru dat v oblasti výzkumu pracovní spokojenosti. Tato metoda charakterizuje přímý kontakt mezi školeným tazatelem a respondenty, což umožňuje hlubší pochopení jejich názorů. Při osobních rozhovorech může být použit standardizovaný rozhovor, kde tazatel klade respondentovi předem připravené otázky, které jsou zpracovány v dotazníku. V druhém případě může být nestandardizovaný rozhovor, což znamená, že tazatel klade otázky dotazovanému dle vlastního uvážení. V poslední řadě se jedná o polostandardizované rozhovory, kde tazatel nejprve klade předem připravené otázky a částečně klade otázky dle vlastního uvážení (Machková, 2006).

3.4.2 Dotazník

Dotazník je jeden z nejčastěji využívaných nástrojů pro sběr dat a často se využívá při různých příležitostech. Při vytváření dotazníku je důležité dbát na jeho správné sestavení. Chybně sestavený dotazník může zkreslit shromážděné informace a výsledky tak nemusí odpovídat stanoveným cílům nebo potřebám výzkumu (Foret, Melas, 2021). Machková (2006, s. 54) uvádí, že *„při tvorbě dotazníku je třeba především specifikovat nejen, na co a jak se budeme*

ptát, ale také způsob, jakým budeme data následně zpracovávat.“ Tahal (2022) doporučuje, aby dotazník byl navržen tak, aby jeho vyplnění bylo v časovém rozmezí 10-15 minut.

Řezanková (2017) ve své publikaci tvrdí, že každé šetření by mělo začínat stanovením jeho cílů, na jejichž základě dochází ke tvorbě otázek, které rozčleňuje do dvou základních skupin. První skupině náleží otázky, které se týkají chování a názorů dotazovaných. Druhá skupina obsahuje otázky, které jsou zaměřeny na pořízení jiných údajů, např. demografických. V první skupině se nacházejí zejména otázky orientované na zkoumaný problém, také nazývané jako meritorní. Analytické (identifikační) otázky tvoří druhou skupinu. V dotaznících se tyto otázky obvykle umísťují do středu nebo na závěr, protože není vhodné začínat dotazníkový průzkum otázkou: „Jaké je Vaše pohlaví?“

V dotaznících lze otázky dále členit podle způsobu odpovědi na otevřené, uzavřené a polootevřené. V otevřené otázce nejsou respondentovi nabízeny žádné varianty odpovědi, což umožňuje dotazovanému vyjádřit svůj názor svobodně a vlastními slovy. Uzavřené otázky nabízejí respondentovi několik možných variant odpovědi, z nichž si dotazovaný vybere jednu nebo více odpovědí. Polootevřené otázky znázorňují kombinaci otevřených a uzavřených otázek. Zpravidla se na závěr nabízených odpovědí uvádí ještě možnost „jiné“, aby respondenti mohli vyjádřit svůj názor, pokud žádná z nabízených variant neodpovídá jejich názoru (Foret, Melas, 2021).

3.4.3 Pozorování

Jedná se o metodu, u které je nezbytné, aby se uskutečnila v co nejvíce v reálném a přirozeném prostředí. Objekt, který je sledován (zaměstnanec), by neměl být ovlivňován ze strany pozorovatele nebo použité techniky. Pozorování se většinou realizuje na základě předem připraveného scénáře. Výzkumník, který plní roli pozorovatele, má dopředu definováno, na jaké faktory se má zaměřit, a také určené místo, z něhož bude pozorování provádět.

Během metody pozorování se může výzkumník účastnit osobně nebo využitím mobilní elektroniky. V případě, že se jedná o osobní účast, má pozorovatel většinou předem připravený záznamový arch, do něhož zapisuje zjištěné poznatky a sledované jevy. Při neosobní účasti, za pomoci mobilní elektroniky, může výzkumník využít mobilní elektroniku nejen k zapisování poznatků, ale také k pořizování audiovizuálních poznatků (Tahal, 2022).

3.5 Motivace

Termín motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností a patří mezi klíčové faktory, které ovlivňují pracovní výkon, ale i celkový úspěch organizace. Motivace v pracovním prostředí představuje důležitý předpoklad, jak dosáhnout optimistických výsledků. S tímto pojmem se také můžeme setkat v každodenním životě, kdy nám motivace pomáhá k dosažení určitých úkolů a cílů.

V odborné literatuře existuje celá řada definic, dle Armstronga, Taylora (2015, s. 878) „*motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.*“ Šikýř (2016) poukazuje na to, že motivace se projevuje v ochotě lidí, kteří vykonávají sjednanou práci, čímž jsou dosahovány optimální pracovní výsledky. Tento pojem také vysvětluje, proč jsou pracovníci produktivní a proč se chovají daným způsobem. Urban (2017) zastává podobný názor, že motivovaní zaměstnanci pracují s vyšším nasazením, jsou ochotnější i vstřícnější a na pracovišti dělají méně chyb. Tím dosahují lepších výsledků, ale také potřebují méně kontroly a dohledu. Motivace zaměstnanců vyžaduje pochopit nejen faktory, které ji podporují, ale i ty, které jí brání. Motivovat pracovníky lze pomocí motivačních faktorů (viz kapitola 2.6).

Motivaci lze rozdělit do dvou skupin, a to vnitřní a vnější motivaci.

- Vnitřní motivace se zaměřuje na kvalitu pracovního života a zahrnuje faktory, jenž vycházejí zevnitř, a lze hovořit o vnitřním uspokojení (možnost rozvíjet dovednosti, autonomie, atraktivní práce, odpovědnost apod.).
- Vnější motivace záměrně ovlivňuje vnitřní motivaci (zvýšení mzdy / platu, kariérní růst, pochvala atd.). V tomto případě, lze také hovořit o stimulaci, jejímž hlavním úkolem je změna motivace a ovlivnění lidí v práci (Kocianová, 2010).

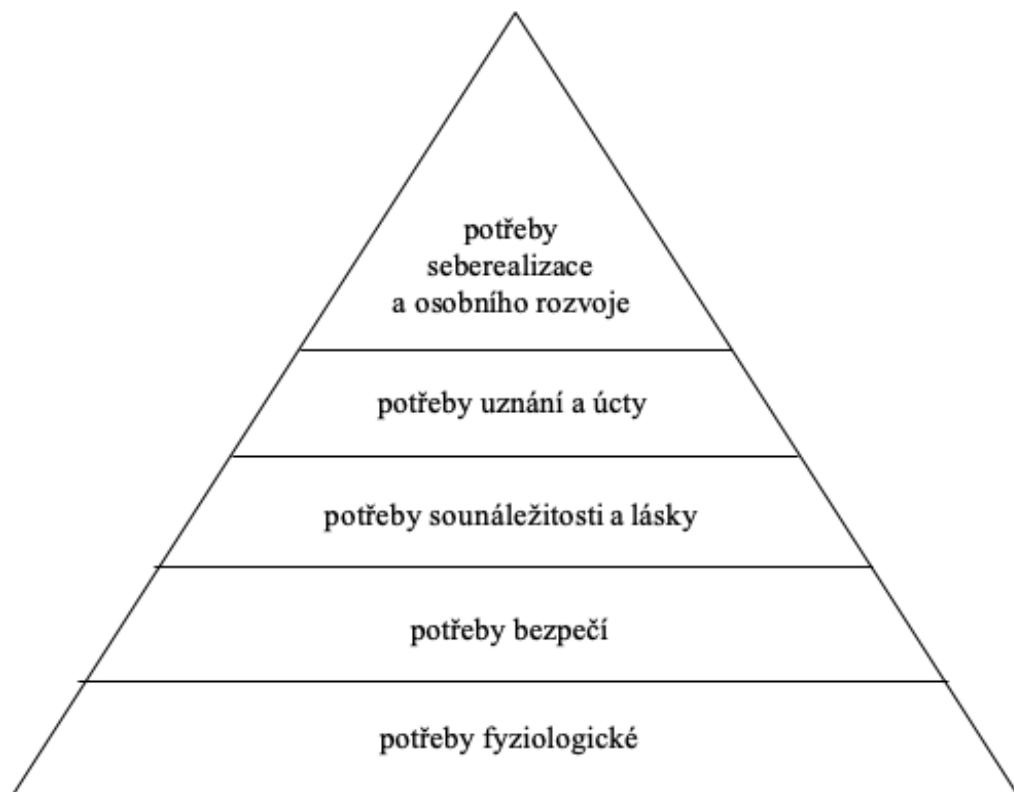
3.6 Motivační faktory

Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují motivaci pracovníků, ať už pozitivním či negativním způsobem. Tyto faktory lze rozdělit do určitých kategorií na základě různých hledisek. Maslowovo třídění, klíčové rozdělení motivačních faktorů, se zakládá na hierarchickém modelu lidských potřeb. Další významné třídění podává Herzbergova dvoufaktorová teorie, která kategorizuje motivační faktory podle jejich vlivu, zda vyvolávají spokojenost či nespokojenost zaměstnanců v práci (Urban, 2017).

3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

A. H. Maslow, americký klinický psycholog, definoval hierarchický systém potřeb, ve kterém roztřídil základní potřeby, psychologické potřeby, potřeby sebeaktualizace a popsal, jak je uspokojovat. Pojem potřeby označuje stav, kdy člověku něco v dané situaci nebo v životě chybí, ať už na úrovni fyziologické nebo psychologické (Nakonečný, 2021).

Maslow rozdělil potřeby do pěti úrovní, které uspořádal do podoby pyramidy. Vyzdvihl, že je důležité začít s uspokojováním potřeb od nejnižší úrovně (potřeby fyziologické) a postupně přecházet k vyšším úrovním. Vedoucí pracovníci by měli pochopit, že pokud zaměstnanci nemají uspokojené základní potřeby z dolní části pyramidy, použití motivace založené na potřebách z vyšších úrovní bude neefektivní. Schéma Maslowovy pyramidy potřeb je vyobrazena na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikuláštika (2015)

- Potřeby fyziologické zahrnují vše, co je nezbytné pro přežití a mají nejvyšší prioritu (dýchání, potrava, voda, spánek...).
- Potřeby bezpečí – fyzická bezpečnost, ochrana před nebezpečím, uchování jistoty a ochrany.

- Potřeby sounáležitosti a lásky – jedná se o sociální potřeby. Lidé chtějí patřit do skupiny, ať už v přátelském, rodinném či pracovním prostředí, potřebují být milováni a milovat.
- Potřeby uznání a úcty – představují potřebu být respektován, přijímán a oceňován.
- Potřeby seberealizace a osobního rozvoje – zahrnují snahu jednotlivce plně využít svůj potenciál, potřeba osobnostního růstu, nalezení uspokojení v aktivitách života (Mikuláščík, 2015).

3.6.2 Herzbergův dvoufaktorový model

F. Herzberg, americký psycholog, rozlišoval dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost. První skupinu nazýval motivační faktory (tzv. satisfaktory), tyto faktory primárně ovlivňují pracovní spokojenost a nemají výraznější dopad na pracovní spokojenost. Druhou skupinu pojmenoval hygienickými faktory (tzv. dissatisfaktory), které mají velký vliv na úroveň nespokojenosti a jejich dopad na pracovní spokojenost je minimální (Mlčák, Slíva, 2005). V tabulce č. 4 je několik vybraných faktorů uvedeno.

Tabulka 4: Klasifikace faktorů

Faktory hygienické	Faktory motivační
Pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, výdělek	Výkon, uznání, samotná práce, míra odpovědnosti, služební postup, obohacování práce

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikuláščíka (2015)

Z hlediska Herzbergovy dvoufaktorové teorie je patrné, že motivační faktory souvisí s vnitřní spokojeností, která je založena na vnitřním uspokojení z práce. Zatímco hygienické faktory působí na pracovníka z vnějšku a souvisí se spokojeností s vnějšími podmínkami práce. Herzberg tvrdí, že zaměstnanec si začne všimnout vnějších faktorů (frustátorů) až tehdy, kdy nejsou uspokojující, což poté vede k pocitu nespokojenosti (Pauknerová, 2012).

Z této teorie vyplývají rovněž dva důležité závěry. První závěr spočívá v tom, že motivace nespokojených pracovníků je obtížná, a pokud se to podaří, bývá finančně nákladnější. Nespokojenost v práci totiž způsobuje, že zaměstnanci práci vnímají jako méně důležitou součást svého života. Pracují pod úrovní svých možností, do práce nedávají dostatečné úsilí nebo nemají zájem o zlepšení svých dovedností. Chceme-li pracovníky motivovat, nejprve je nutné jejich nespokojenost odstranit. Druhým závěrem je, že pokud dojde k odstranění nespokojenosti zaměstnanců, neznamená to ještě, že dojde k jejich motivaci. Tato situace je

v praxi častým zdrojem chybného pochopení. Mnoho podniků si myslí, že pokud zaměstnanci přestanou být nespokojení, automaticky to povede k jejich motivaci (Urban, 2017).

4 SPOLEČNOST JINDŘICH VALENTA – CONCEPT

Tato kapitola je zaměřena na společnost Jindřich Valenta – Concept. Nejprve bude představena samotná společnost, její zaměření a hlavní činnost. Následně se kapitola věnuje historii podniku a změnám v počtu zaměstnanců v průběhu posledních šesti let. Důležitou součástí této kapitoly je také popsání faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků v podniku.

4.1 Charakteristika a představení vybraného podniku

Společnost Jindřich Valenta – Concept je česká firma specializující se na výrobu a prodej domácích elektrospotřebičů. Byla založena v roce 1992 Jindřichem Valentou a od té doby se rozrostla v jednu z předních značek domácích spotřebičů na českém trhu. Právní formou je fyzická osoba a sídlo společnosti se nachází v Chocni. Rozhodujícím předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Podnik zaměstnává 78 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (HPP), 46 pracovníků na DPP a 2 pracovníci jsou zaměstnáni na DPČ.

Organizace má vlastní síť maloobchodních prodejen ve východních Čechách, kde zákazníci mohou zakoupit nejen produkty značky Concept, ale i spotřebiče jiných výrobců, které nejsou součástí jejího sortimentu. Prodejny Elektro Concept se nacházejí v Chocni, Vysokém Mýtě, Králíkách a Litomyšli. Kromě těchto kamenných obchodů jsou produkty značky Concept dostupné také u maloobchodních partnerů nebo online. Společnost distribuuje své výrobky nejen na tuzemském trhu, ale i do zahraničí.

Hlavní prioritou firmy je lidem usnadnit každodenní život v současném hektickém světě. Produkty od značky Concept jsou navrženy s důrazem na praktičnost, moderní technologie a inovativní funkce, které zákazníkům pomáhají šetřit čas a energii. Společnost si klade za cíl, aby každodenní úkoly nebyly vnímány jako nutná povinnost, ale staly se příjemnou součástí dne, která přináší užitek, radost a zdraví (Interní dokumenty společnosti Jindřich Valenta – Concept, 2024).

4.2 Historie společnosti

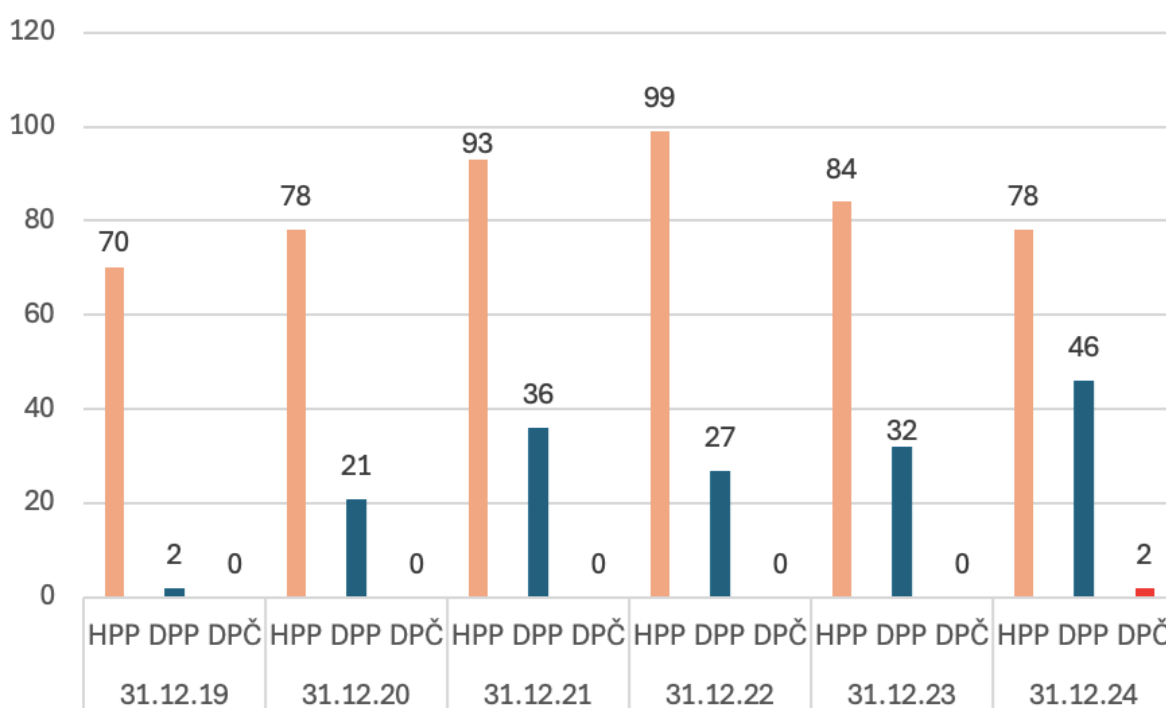
Základy společnosti byly položeny již v roce 1991, kdy firma tehdy začínala s pěti zaměstnanci. Tento rok také Jindřich Valenta otevřel první soukromou prodejnu s domácími spotřebiči v Chocni. Prvním výrobkem značky Concept se stal ruční šlehač. V roce 1995 byla založena pobočka v Trenčíně na Slovensku. V průběhu pár let došlo k rozšíření sortimentu o rychlovarné konvice, konvektory, vysavače a vlasovou techniku. V roce 2003 bylo postavené moderní

logistické centrum v Chocni, které se stalo sídlem společnosti. O rok později došlo k založení pobočky v polském městě Wrocław. V návaznosti na vývoj trhu a požadavky zákazníků byla v roce 2008 nabídka rozšířena o vestavěné kuchyňské spotřebiče a o pár let později také o volně stojící spotřebiče. Značka Concept usiluje o sladění spotřebičů do designových setů, aby perfektně zapadly do každého interiéru. Tato myšlenka vedla v roce 2017 k vytvoření tří designových linií – Black (černé sklo), White (bílé sklo), Sinfonia (nerez). O tři roky později byla také přidána designová linie Titania (tmavý nerez). Krátce po svém uvedení získala ocenění od společnosti Czechdesign, která se zabývá propagací českého designu. Sortiment byl v roce 2020 rozšířen o zcela novou kategorii zahrnující kuchyňské dřezy a baterie. Nabídka velkých domácích spotřebičů se rovněž rozrostla o pračky a sušičky na prádlo. V roce 2021 byla na trhu představena nová kategorie, která není zaměřena na vybavení domácností, a to elektrické koloběžky. V souvislosti s rozšiřováním sortimentu vznikly i nové aplikace, které se staly nedílnou součástí všech chytrých spotřebičů např. aplikace Concept Vaření. V roce 2022 si značka Concept upevnila svoji pozici na trhu s vysavači, robotickými vysavači a dostala se mezi pět nejlepších značek v kategorii. Tento rok rovněž došlo k otevření první značkové prodejny Concept v Olomouci, ve které si zákazníci mohli výrobky nejen prohlédnout, ale také vyzkoušet a zakoupit. Další značkové prodejny byly otevřeny ve Zlíně a v Třebíči. Nicméně v současné době jsou tyto prodejny uzavřeny. V dnešní době značka Concept nabízí široký sortiment chytře vymyšlených produktů, které se hodí do každé moderní domácnosti. Kromě pomocníků pro úklid, v jejichž čele stojí chytré robotické spotřebiče, nechybí ani produkty na přípravu jídla, nápojů a na úpravu vzduchu nebo kategorie pečující o zdraví a krásu, kam lze zařadit sonické zubní kartáčky, IPL epilátory či produkty pro péči o pleť (Interní dokumenty společnosti Jindřich Valenta – Concept, 2024).

4.3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti

Z grafu č. 1 lze vyčíst, že v průběhu let 2019–2024 docházelo v podniku k významným změnám v počtu zaměstnanců. Na konci roku 2019 zaměstnávala společnost celkem 70 zaměstnanců na HPP a 2 pracovníky na DPP. V roce 2020 došlo k nárůstu počtu zaměstnanců. Počet pracovníků na HPP se zvýšil na 78 osob a současně výrazně vzrostl i počet zaměstnanců na DPP, a to na 21 osob. Tento trend pokračoval i v roce 2021, kdy počet zaměstnanců na HPP se zvýšil o 15 osob (93 zaměstnanců) a počet pracovníků na DPP také o 15 osob (36 pracovníků). Nejvyššího počtu zaměstnanců na HPP dosáhl podnik v roce 2022, kdy zaměstnával 99 osob, zatímco počet pracovníků na DPP mírně poklesl, a to na 27 osob. Nárůst počtu zaměstnanců v tomto roce byl způsobem otevřením nových značkových prodejen

a dobrou ekonomickou situací společnosti. Od roku 2023 však docházelo k postupnému snižování počtu zaměstnanců na HPP. V tomto roce firma zaměstnávala 84 pracovníků na HPP, zatímco počet zaměstnanců na DPP vzrostl o 5 osob (32 zaměstnanců). K poklesu počtu pracovníků přispěla zhoršená ekonomická situace na trhu. Tento trend pokračoval i v roce 2024, kdy počet zaměstnanců na HPP dále klesl o 6 osob (78 zaměstnanců), avšak počet pracovníků na DPP dosáhl nejvyšší hodnoty, a to 46 pracovníků. Poprvé v tomto roce firma využila i DPČ, na kterou zaměstnává 2 pracovníky (Interní dokumenty společnosti Jindřich Valenta – Concept, 2024).



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku (2025)

4.4 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců v podniku

4.4.1 Obsah a organizace práce

Každý pracovník je seznámen s podrobnostmi a charakterem své práce již při přijímacím řízení. V tomto okamžiku je mu řečeno, jaké úkoly bude vykonávat, kde se nachází jeho pracovní místo a jaká je hlavní náplň jeho práce. V prvních čtyřech týdnech probíhá adaptační program, během kterého se nový zaměstnanec seznamuje s kolegy a se svými pracovními povinnostmi.

4.4.2 Odměňování pracovníků

System odměňování v podniku kombinuje různé formy mezd, které se liší podle charakteru vykonávané práce. Zaměstnanci jsou odměňováni časovou, úkolovou nebo kombinovanou

mzdou. Kromě základní, pevně stanovené složky mzdy, jsou součástí odměňování i variabilní složky, které závisí na individuálním výkonu či dosažených výsledcích.

Odměňování pracovníků je nejčastěji prováděno na měsíční bázi. U technicko-hospodářských (THP) a manažerských pozic je navíc realizováno čtvrtletní vyhodnocení, na jehož základě jsou pracovníci finančně odměněni v závislosti na tom, zda splnili úkoly a cíle stanovené pro dané období. Při hodnocení pracovního výkonu se u všech pozic zohledňují jak kvantitativní, tak kvalitativní kritéria. Kvantitativní kritéria se zaměřují na měřitelné ukazatele, jako jsou prodeje nebo produktivita, zatímco kvalitativní kritéria hodnotí např. týmovou spolupráci, spolehlivost nebo inovativní přístupy.

Firma poskytuje svým zaměstnancům různé benefity, které přispívají k jejich celkové spokojenosti a motivaci. Mezi tyto výhody práce patří např. jednorázové příspěvky na volnočasové aktivity, které zaměstnanci obdrželi formou stravenkové karty Pluxee jako vánoční bonus. Výše tohoto příspěvku se odvíjela od délky působení pracovníka ve firmě. Další výhodou je možnost home office, který je dostupný po individuální dohodě s vedoucím pracovníkem. Zaměstnanci mají také nárok na příspěvek na stravování ve výši 100 Kč/den, pokud odpracují alespoň tři hodiny za den. Kromě toho podnik nabízí zaměstnancům možnost nákupu svých výrobků za zvýhodněné ceny.

4.4.3 Zaměstnanecké vztahy

Ve společnosti panuje pozitivní a přátelská pracovní nálada. Zaměstnanci si navzájem pomáhají nejen v profesním, ale i v osobním životě. Tato silná týmová soudržnost má pozitivní vliv na atmosféru na pracovišti a celkovou pracovní spokojenost. Firma také organizuje různé společenské akce, které posilují vztahy mezi pracovníky. Každoroční vánoční večírky jsou příležitostí pro zaměstnance, aby se sešli v neformálním prostředí a oslavili společné úspěchy. Dalším příkladem aktivit, které zaměstnanci společně pořádají, jsou víkendové pobyty na chatě. Během těchto víkendů tráví čas nejen mezi sebou, ale i se svými rodinami. Mezi tradiční firemní akce patří také „Vítání léta“ konané v Chocni, kam každý zaměstnanec přinese drobné občerstvení a společně se účastní různých soutěží.

4.4.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Potřeby vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou nejčastěji určovány personálním oddělením ve spolupráci s přímým nadřízeným. U manažerských a THP pozic se do tohoto procesu zapojuje také majitel nebo TOP management.

Všichni pracovníci absolvují interní školení o produktech, aby lépe porozuměli jejich funkcím a vlastnostem. Zaměstnanci v maloobchodě procházejí školeními, která jsou zaměřena na prodejní strategie, včetně tzv. SPIN techniky. Během těchto školení se učí efektivní komunikaci se zákazníky, porozumění jejich potřebám, prodeji „chytré záruky“ apod. Pro manažerské pozice jsou připravena specializovaná školení zaměřená na rozvoj dovedností potřebných pro vedení lidí.

Mezi kompetence, které se nejvíce rozšiřují u dělnických pozic, lze zařadit znalosti a dovednosti pro výkon práce, znalost BOZP. U manažerských a THP pozic se kromě již zmíněných kompetencí rozšiřují také znalosti a dovednosti v oblasti informačních technologií (IT), měkké dovednosti a jazykové kompetence. Vyhodnocení kvality vzdělávání u manažerských a THP pozic je realizováno prostřednictvím testů dovedností a testů znalostí. U dělnických pozic jsou prováděny pouze testy dovedností.

4.4.5 Úroveň péče o zaměstnance

Podnik zajišťuje péči o své zaměstnance v souladu s platnými předpisy a zákony, které stanovují povinnosti zaměstnavatele v této oblasti. Zaměstnanci mají stanovenou pracovní dobu, přestávky na oběd i kratší přestávky během dne, které mohou využít k odpočinku. Během těchto pauz mají k dispozici kuchyňku, kde si mohou připravit výběrovou kávu zdarma.

Kromě povinné péče poskytuje společnost také dobrovolnou péči o pracovníky, která přispívá k pozitivní pracovní atmosféře a motivaci pracovníků. Mezi benefity patří drobné pozornosti k významným dnům – bonboniéra k narozeninám, vánoční dárky, květina k Mezinárodnímu dni žen.

4.4.6 Bezpečnost práce

Ochranné pomůcky jsou zaměstnancům poskytovány dle směrnice pro poskytování osobních ochranných prostředků. Na základě zhodnocení rizik je sestaven seznam, který stanovuje nezbytné ochranné pomůcky pro jednotlivé pracovní pozice. Pracovníkům jsou přiděleny např. montérky, ochranné brýle a přilby, protiskluzová obuv.

Školení BOZP je prováděné jednou ročně, přičemž noví zaměstnanci jsou proškoleni při nástupu na svou pracovní pozici. Školení v oblasti BOZP, řídičských dovedností a požární ochrany jsou dostupná v aplikaci Instruktor. Pravidelné kontroly BOZP jsou na pracovišti prováděny vedoucími pracovníky. Kromě těchto kontrol se zaměstnavatel jednou ročně účastní prověrky BOZP, které jsou upraveny v zákoníku práce.

5 ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců. Nejprve bude definován cíl analýzy, následně bude popsáno dotazníkové šetření a v závěru kapitoly se autorka zaměří na vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

5.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit a zhodnotit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Jindřich Valenta – Concept. Na základě výsledků této analýzy budou navržena doporučení ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen v Microsoft Forms, obsahoval 20 otázek a byl navržen tak, aby pokryl oblasti vnímání společnosti, motivaci pracovníků a faktory ovlivňující jejich spokojenost, jako jsou obsah a organizace práce, odměňování pracovníků, zaměstnanecké vztahy, vzdělávání a rozvoj pracovníků, úroveň péče o zaměstnance, bezpečnost práce. Dotazník byl anonymní a sestaven tak, aby jeho vyplnění nezabralo více než 5-7 minut. Po dohodě se společností byl tento dotazník určen pouze pro zaměstnance na HPP. Celkem ho vyplnilo 46 zaměstnanců, což představuje 59 % z celkového počtu 78 pracovníků.

Otázky v dotazníku byly převážně uzavřené, kde respondenti vybírali odpověď z následujících čtyř variant: „Rozhodně ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“, „Rozhodně ne“. Dále byly zahrnuty otázky využívající Likertovu škálu, která respondentům umožnila vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu s různými tvrzeními. V dotazníku byly také otázky, ve kterých zaměstnanci hodnotili svoji spokojenost na čtyřbodové škále. Tato škála byla formulována následovně: „1 – Velmi nespokojen/a“, „2 – Spíše nespokojen/a“, „3 – Spíše spokojen/a“, „4 – Velmi spokojen/a“. Dotazník obsahoval dvě otázky, u kterých měli respondenti možnost vybrat více než jednu odpověď. Jedna z těchto otázek byla polootevřená, přičemž pro případy, kdy respondenti nevybrali žádnou z nabízených odpovědí, byla přidána možnost „Jiné“, kde mohli uvést svou vlastní odpověď. V dotazníku byla pouze jedna otevřená otázka, která umožnila respondentům vyjádřit své názory a doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Zbylé otázky byly identifikační.

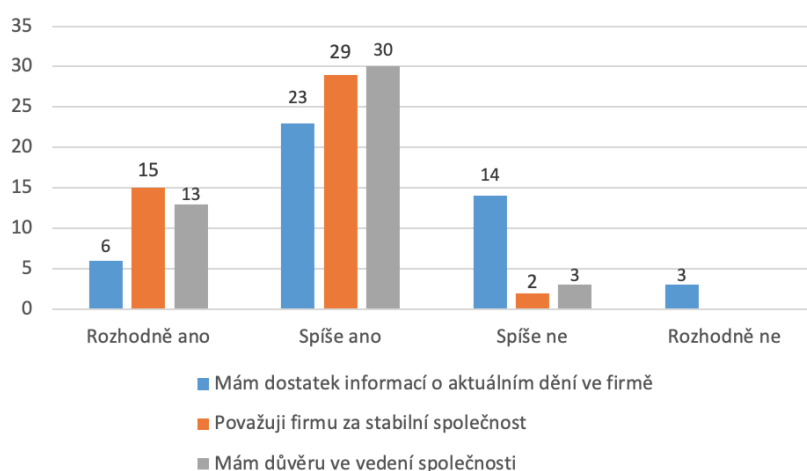
Sběr dat z dotazníků probíhal v období od 27. 01. 2025 do 10. 02. 2025. Dotazník byl distribuován všem zaměstnancům prostřednictvím firemního e-mailu. Dne 03. 02. 2025 byl zaměstnancům zaslán připomínkový email s prosbou, aby dotazník vyplnili i ti zaměstnanci,

kteří tak ještě neučinili. Před samotným odesláním byl dotazník nejprve předložen dvěma zaměstnancům, aby poskytli zpětnou vazbu k jeho srozumitelnosti a formě. Na základě jejich připomínek byly provedeny drobné úpravy. Výsledky z dotazníkové šetření byly následně vyhodnoceny a zpracovány pomocí Microsoft Excel. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 1.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1 - Jak hodnotíte následující aspekty týkající se společnosti?

V této otázce měli respondenti možnost vyjádřit se ke třem aspektům souvisejícím s informovaností, stabilitou a důvěrou ve vedení společnosti. Aspekt „*Mám dostatek informací o aktuálním dění ve firmě*“ získal smíšené hodnocení. Celkem 29 respondentů uvedlo, že mají dostatek informací, s tím, že 6 z nich se domnívá, že je o dění ve firmě informováno zcela dostatečně, zatímco dalších 23 respondentů vnímá úroveň informovanosti jako spíše dostačující. Naopak 14 zaměstnanců uvedlo, že dostatek informací spíše nemají a 3 respondenti vyjádřili jednoznačný nesouhlas s tímto tvrzením. Další aspekt „*Považuji firmu za stabilní společnost*“ byl hodnocen výrazně pozitivně. Celkem 44 zaměstnanců vnímá firmu jako stabilní, z toho 15 pracovníků tuto stabilitu vnímá jednoznačně a 29 zaměstnanců ji hodnotí spíše pozitivně. Naopak pouze 2 respondenti vyjádřili mírné pochybnosti o stabilitě firmy, ale žádný z dotázaných ji neoznačil za rozhodně nestabilní. Podobně pozitivní výsledky byly zaznamenány i u posledního aspektu „*Mám důvěru ve vedení společnosti*“. Celkem 43 respondentů vyjádřilo důvěru ve vedení, z toho 13 zaměstnanců rozhodně a 30 pracovníků spíše ano. Pouze 3 respondenti vyjádřili spíše nedůvěru, zatímco žádný zaměstnanec neuvedl, že by vedení společnosti rozhodně nedůvěřoval.

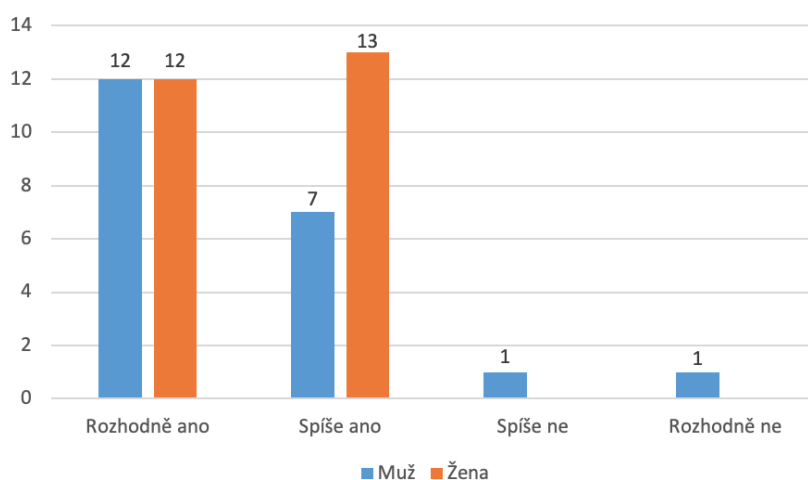


Graf 2: Aspekty týkající se společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 2 - Jste spokojen/a s náplní své práce?

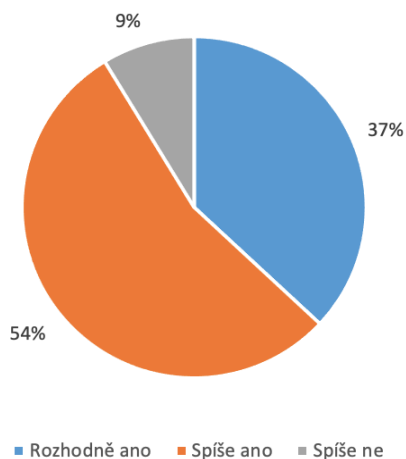
Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s náplní své práce. Z výsledků vyplývá, že velká většina respondentů je se svou pracovní náplní spokojena. Konkrétně 24 respondentů uvedlo, že jsou se svou pracovní náplní rozhodně spokojeni, přičemž mezi nimi je 12 mužů a 12 žen. Dvacet respondentů (7 mužů a 13 žen) odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Pouze 2 respondenti uvedli, že nejsou spokojeni, jelikož 1 respondent uvedl odpověď „Spíše ne“ a druhý „Rozhodně ne“. Tyto výsledky ukazují, že většina respondentů je se svou náplní práce spokojena, s tím, že pouze opravdu malý zlomek respondentů vyjádřil nespokojenost.



Graf 3: Spokojenost s náplní práce Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 3 - Jste spokojen/a s organizací své práce?

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že velká část pracovníků je spokojena s organizací své práce, což lze považovat za pozitivní zjištění, jelikož efektivní organizace práce je důležitá pro zajištění plynulého pracovního procesu. Konkrétně 17 respondentů, což představuje 37 %, je rozhodně spokojeno a dalších 25 zaměstnanců (54 %) je spíše spokojeno s organizací své práce. Naopak 4 respondenti (9 %) vyjádřili spíše nespokojenost a žádný z respondentů není rozhodně nespokojen.

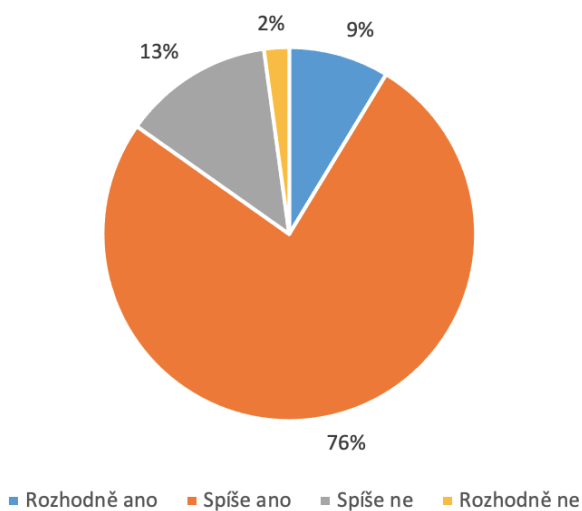


Graf 4: Spokojenost s organizací práce

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 4 - Cítíte se ve společnosti dostatečně motivován/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti dostatečně motivováni. Z grafu lze vyčíst, že většina respondentů se cítí v práci motivována. Čtyři respondenti (9 %) uvedli, že se rozhodně cítí motivováni a 35 pracovníků (76 %) odpovědělo, že se spíše cítí motivováni. Naopak 6 zaměstnanců (13 %) vybralo možnost, že se spíše necítí motivováni. Pouze 1 respondent (2 %) zvolil možnost, že se rozhodně necítí motivován, což představuje minimální podíl pracovníků, kteří by se cítili zcela demotivováni.



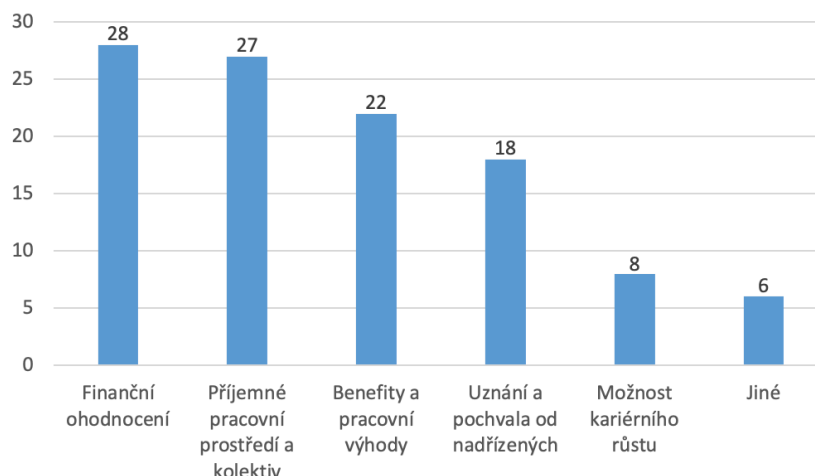
Graf 5: Motivace ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 5 - Co Vás nejvíce motivuje k práci?

Tato otázka byla navržena jako polootevřená, kde měli respondenti možnost označit až tři faktory, které je v práci nejvíce motivují. Pro případ, že by žádná z nabízených odpovědí nevyhovovala, byla doplněna také varianta „Jiné“. Z grafu vyplývá, že zaměstnance motivují

jak hygienické, tak i motivační faktory. Mezi nejvýznamnější hygienické faktory patří finanční ohodnocení, které motivuje největší počet zaměstnanců, konkrétně 28 respondentů. Dalším důležitým faktorem jsou benefity a pracovní výhody, které uvedlo 22 zaměstnanců. Velký význam má také příjemné pracovní prostředí a kolektiv, což uvedlo 27 pracovníků. K motivačním faktorům patří především uznání a pochvala od nadřízených, které jsou důležité pro 18 respondentů. Možnost kariérního růstu považuje za důležitou 8 zaměstnanců. Šest respondentů uvedlo jiné individuální faktory, které jsou uvedeny v tabulce č. 5.



Graf 6: Faktory motivující zaměstnance k práci

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

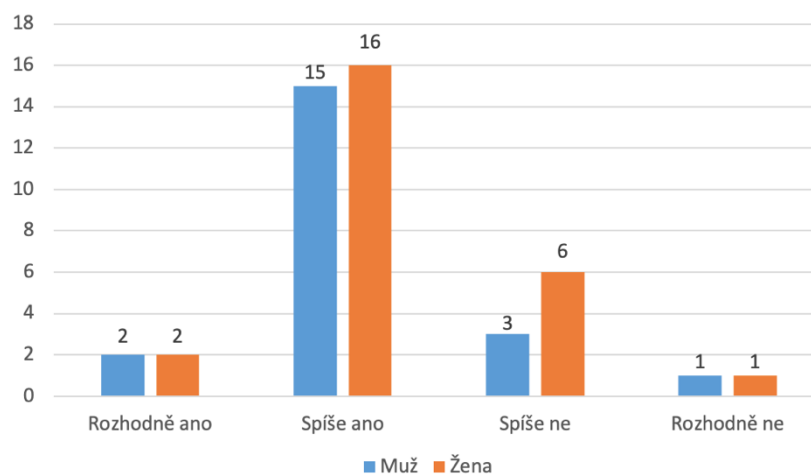
Tabulka 5: Odpovědi na možnost „Jiné“ u otázky č. 5

Odpovědi zaměstnanců	Počet odpovědí
Dělám, co mě baví	1
Má vlastní zodpovědnost	1
Seberealizace	1
Spokojený zákazník	1
Udělat svět o kousek lepším místem	1
Že nebudu o hladu	1

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2025)

Otázka č. 6 - Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

Otázka č. 6 se zaměřila na spokojenost zaměstnanců se svým mzdovým ohodnocením. Z grafu vyplývá, že většina respondentů je s výší své mzdy spokojena. Shodně 2 ženy a 2 muži uvedli, že jsou rozhodně spokojeni. Dalších 31 pracovníků, konkrétně 15 mužů a 16 žen, vyjádřili spíše spokojenost, což tvoří většinu odpovědí. Devět respondentů (3 muži a 6 žen) vybrali možnost, že s výší mzdy jsou spíše nespokojeni. Pouze 2 zaměstnanci (1 muž a 1 žena) označili své mzdové ohodnocení jako rozhodně neuspokojivé.

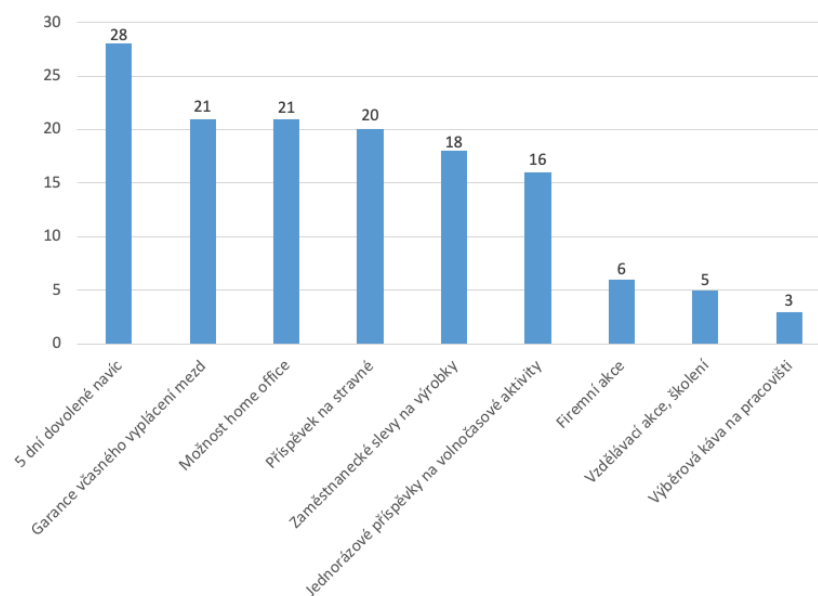


Graf 7: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 7 - Jakých benefitů / výhod práce si ve společnosti nejvíce vážíte?

U této otázky měli respondenti vybrat tři benefity / výhody práce, kterých si ve společnosti nejvíce váží. Nejčastěji uvedeným benefitem bylo 5 dní dovolené navíc, což zvolilo 28 respondentů. Dalšími významnými benefity byly garance včasného vypláčení mezd a možnost home office, které byly shodně vybrány 21 respondenty. Příspěvek na stravné vybralo 20 pracovníků. Dalším oblíbeným benefitem jsou zaměstnanecké slevy na výrobky, které uvedlo 18 respondentů. Jednorázové příspěvky na volnočasové aktivity prostřednictvím stravenkové karty Pluxee (16 odpovědí) se mezi zaměstnanci také řadí mezi oblíbené výhody práce. Mezi méně preferované výhody práce patří firemní akce (6 odpovědí), vzdělávací akce, školení (5 odpovědí) a výběrová káva na pracovišti (3 odpovědi).

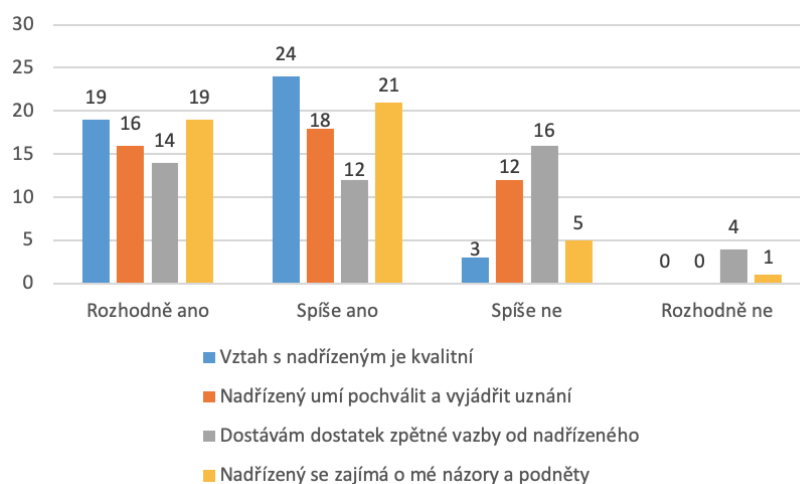


Graf 8: Benefity / výhody práce poskytovány zaměstnancům

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 8 - Jak hodnotíte následující aspekty spolupráce s Vaším přímým nadřízeným?

V této otázce zaměstnanci hodnotili čtyři aspekty spolupráce s přímým nadřízeným. Prvním z nich byl vztah s nadřízeným. Výsledky ukazují, že téměř všichni pracovníci považují tento vztah za kvalitní – 43 respondentů uvedlo, že je rozhodně kvalitní (19 odpovědí) nebo spíše kvalitní (24 odpovědí). Pouze 3 zaměstnanci odpověděli, že vztah není příliš kvalitní. Druhý aspekt „Nadřízený umí pochválit a vyjádřit uznání“ byl respondenty hodnocen smíšeně, jelikož 34 respondentů uvedlo, že nadřízený uznání projevuje, ale 12 respondentů si myslí, že uznání je spíše nedostatečné. Třetí aspekt „Dostávám dostatek zpětné vazby od nadřízeného“ vykazuje rozdílné názory. Čtrnáct pracovníků si myslí, že zpětná vazba je rozhodně dostatečná a 12 respondentů považuje zpětnou vazbu za spíše dostatečnou. Naopak 16 respondentů uvedlo, že zpětná vazba není dostatečná, z toho 4 respondenti ji hodnotí jako rozhodně nedostatečnou. Poslední aspekt „Nadřízený se zajímá o mé názory a podněty“ byl hodnocen převážně pozitivně. Devatenáct respondentů si myslí, že se nadřízený rozhodně zajímá o jejich názory, 21 respondentů odpovědělo, že se nadřízený spíše zajímá. Nicméně 5 respondentů uvedlo, že nadřízený nemá zájem o jejich názory a podněty, z toho 8 respondentů odpovědělo „Spíše ne“ a 1 respondent zvolil odpověď „Rozhodně ne“.

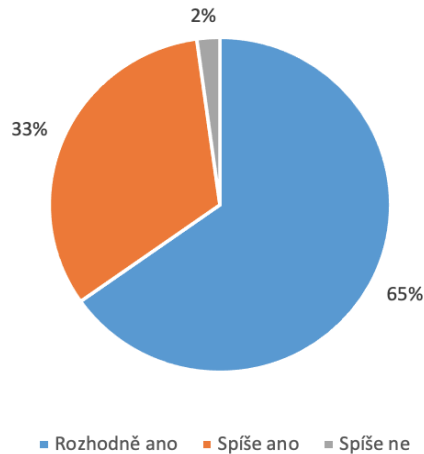


Graf 9: Aspekty s přímým nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 9 - Rozumíte si s kolegy z Vašeho oddělení?

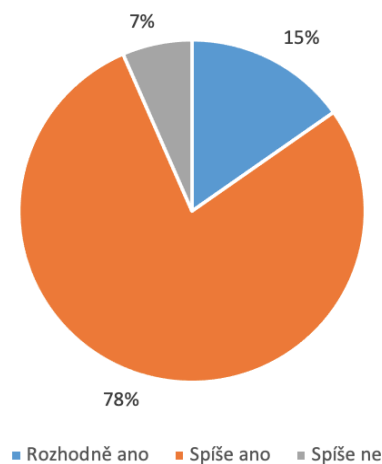
Výsledky této otázky ukázaly, že vztahy mezi zaměstnanci v jednotlivých odděleních jsou na velmi dobré úrovni. Konkrétně 30 respondentů (65 %) je se svými kolegy rozhodně spokojeno a dalších 15 zaměstnanců (33 %) vyjádřilo spíše spokojenost. Pouze jeden respondent (2 %) uvedl, že si s kolegy spíše nerozumí. Žádný zaměstnanec neoznačil možnost rozhodné nespokojenosti, což potvrzuje pozitivní pracovní atmosféru a dobré kolegiální vztahy.



Graf 10: Zaměstnanecké vztahy v rámci oddělení Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 10 - Rozumíte si s kolegy z jiných oddělení?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci rozumí i s kolegy napříč odděleními. Z grafu vyplývá, že 7 pracovníků (15 %) si rozhodně rozumí s kolegy z jiných oddělení. Největší skupina, která je tvořena 36 zaměstnanci (78 %) si s kolegy spíše rozumí, což svědčí o dobrých vztazích mezi odděleními. Pouze 3 respondenti (7 %) si s kolegy napříč odděleními spíše nerozumí a žádný z účastníků dotazníkového šetření nevybral možnost, že by si s kolegy z jiných oddělení rozhodně nerozuměl.

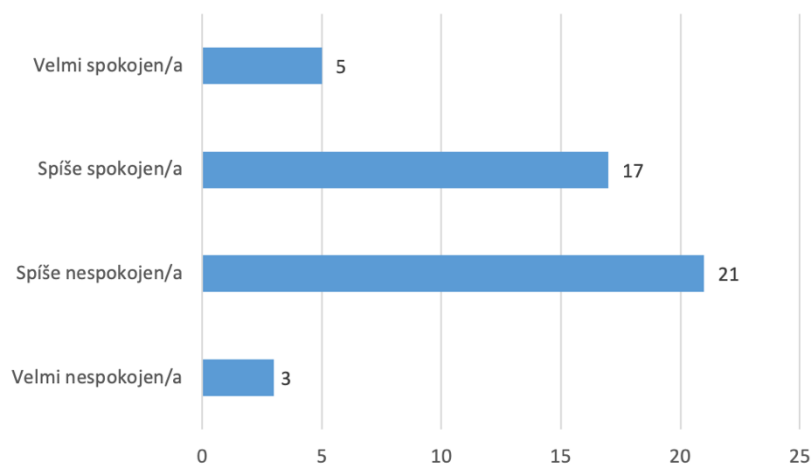


Graf 11: Zaměstnanecké vztahy v rámci jiných oddělení Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 11 - Jak hodnotíte vzdělávací akce na své pozici?

Tato otázka se zaměřuje na hodnocení vzdělávacích akcí z pohledu zaměstnanců. Z grafu lze vyčíst, že většina pracovníků vnímá vzdělávací aktivity na své pozici spíše negativně. Konkrétně 21 zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a další 3 pracovníci vybrali možnost, že jsou velmi nespokojeni se vzdělávacími akcemi v rámci své pozice. Naopak

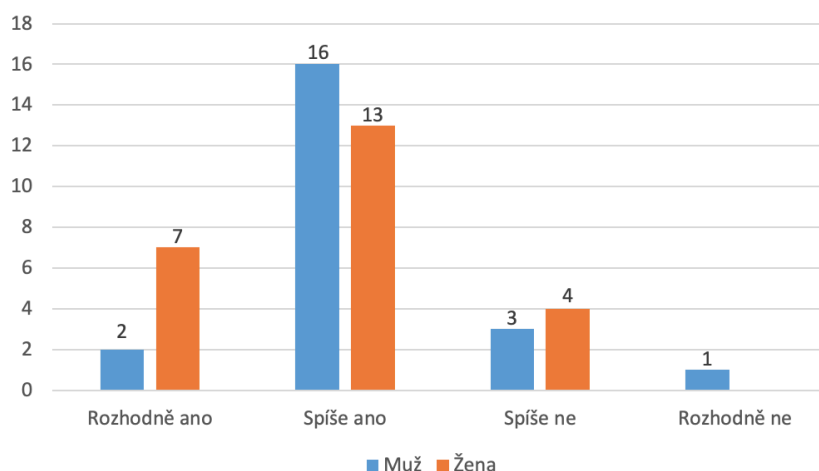
pozitivně hodnotí vzdělávací akce 22 zaměstnanců, z nichž 17 pracovníků uvedlo, že jsou spíše spokojeni a 5 pracovníků tvrdí, že jsou velmi spokojeni.



Graf 12: Spokojenost se vzdělávacími akcemi Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 12 - Poskytuje Vám společnost dostatečné příležitosti ke kariérenímu postupu?

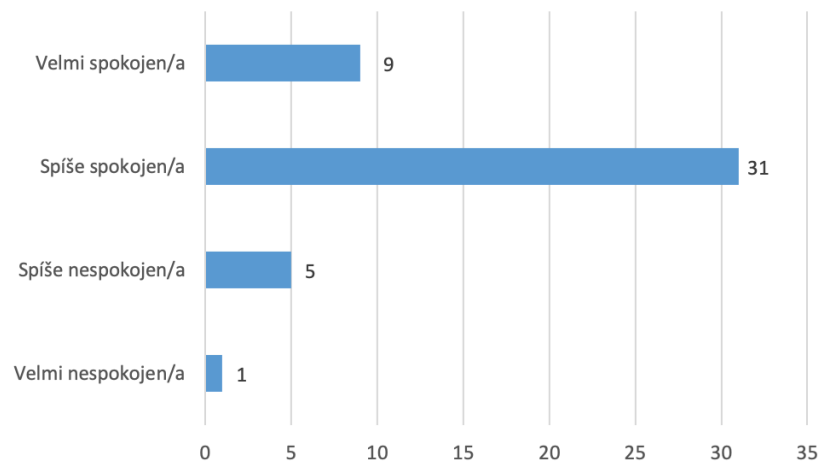
Výsledky otázky č. 12, která se týkala kariéreního postupu, ukázaly na převážně pozitivní názor k profesnímu růstu ve společnosti. Celkem 9 respondentů (2 muži a 7 žen) uvedli, že podnik jim rozhodně poskytuje dostatečné příležitosti pro kariérení postup. Dalších 29 zaměstnanců (16 mužů a 13 žen) se domnívá, že příležitosti ke kariérenímu růstu jim poskytované spíše jsou. Na druhou stranu je zde významná část pracovníků, která vnímá tuto oblast negativně. Konkrétně 7 respondentů (3 muži a 4 ženy) vybralo možnost, že příležitosti k profesnímu postupu jim poskytované spíše nejsou a 1 zaměstnanec (muž) vnímá, že rozhodně nemá dostatek příležitostí.



Graf 13: Příležitosti ke kariérenímu růstu Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 13 - Jak hodnotíte úroveň péče o zaměstnance ze strany firmy?

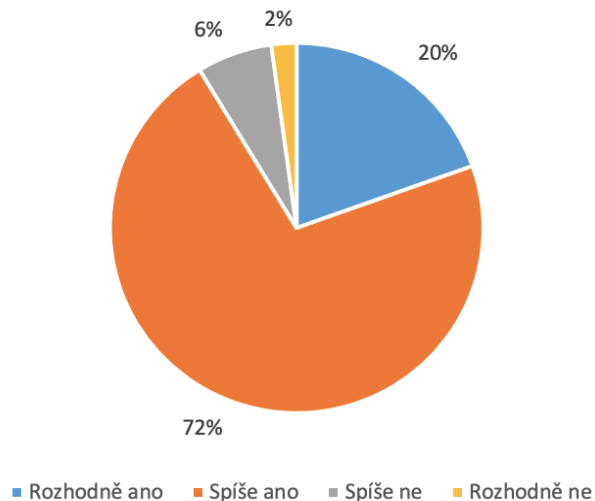
Otázka č. 13 se zaměřila na hodnocení úrovně péče o zaměstnance ze strany firmy. Z grafu vyplývá, že spokojenost zaměstnanců s péčí o ně je na dobré úrovni. Celkem 40 respondentů vyjádřilo svou spokojenost s tímto aspektem. Z toho 9 zaměstnanců je s péčí velmi spokojeno a 31 respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Naopak menší skupina respondentů, konkrétně 5 pracovníků vybralo možnost, že jsou s úrovní péče spíše nespokojeni a pouze 1 zaměstnanec uvedl, že je velmi nespokojen.



Graf 14: Úroveň péče o zaměstnance Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 14 - Dokážete ve společnosti efektivně sladit pracovní a soukromý život?

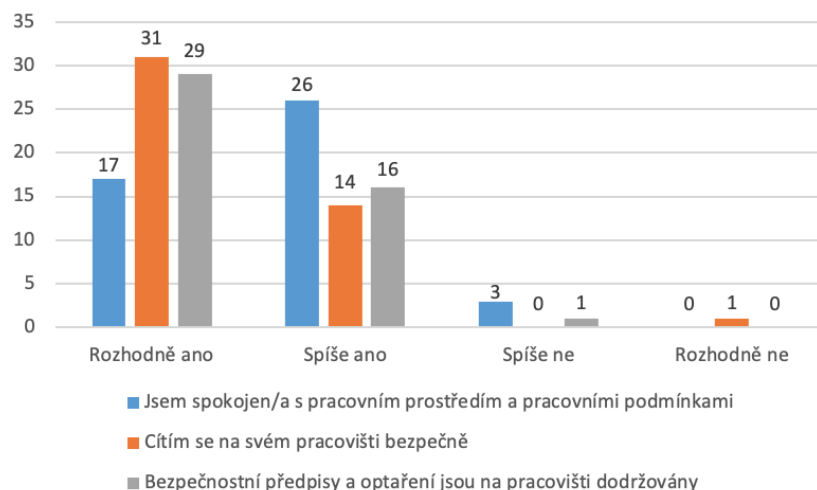
Rovnováha mezi prací a soukromým životem je důležitým faktorem, který ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců. Výsledky průzkumu ukázaly, že většina pracovníků vnímá tuto oblast pozitivně. Devět zaměstnanců (20 %) rozhodně souhlasí s tím, že dokáží efektivně sladit práci a soukromý život, dalších 33 respondentů (72 %) souhlasí spíše. Na druhou stranu 3 zaměstnanci (6 %) uvedli, že spíše nedokážou sladit pracovní a soukromý život. Pouze jeden pracovník (2 %) označil, že rozhodně nedokáže tyto dvě oblasti skloubit.



Graf 15: Pracovní a soukromý život Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 15 - Jak hodnotíte následující aspekty týkající se bezpečnosti práce a pracovních podmínek?

V této otázce měli respondenti možnost vyjádřit se ke třem aspektům, které se týkají bezpečnosti práce a pracovních podmínek (spokojenost s pracovním prostředím a podmínkami, bezpečnost na pracovišti, dodržování předpisů a opatření). Aspekt „*Jsem spokojen/a s pracovním prostředím a pracovními podmínkami*“ dopadl dle hodnocení zaměstnanců velmi dobře. Celkem 43 respondentů vyjádřilo spokojenost, z nichž 17 respondentů je rozhodně spokojeno a 26 pracovníků je spíše spokojeno. Pouze 3 zaměstnanci jsou spíše nespokojeni. Další aspekt „*Cítím se na svém pracovišti bezpečně*“ získal také velmi pozitivní hodnocení. Konkrétně 31 pracovníků se cítí rozhodně bezpečně a 14 pracovníků spíše bezpečně. Nicméně 1 respondent uvedl, že se rozhodně necítí bezpečně na svém pracovišti. Poslední aspekt „*Bezpečnostní předpisy a opatření jsou na pracovišti dodržovány*“ respondenti hodnotili rovněž pozitivně. Celkem 45 pracovníků souhlasilo s tímto výrokem, zatímco pouze 1 respondent spíše nesouhlasil.

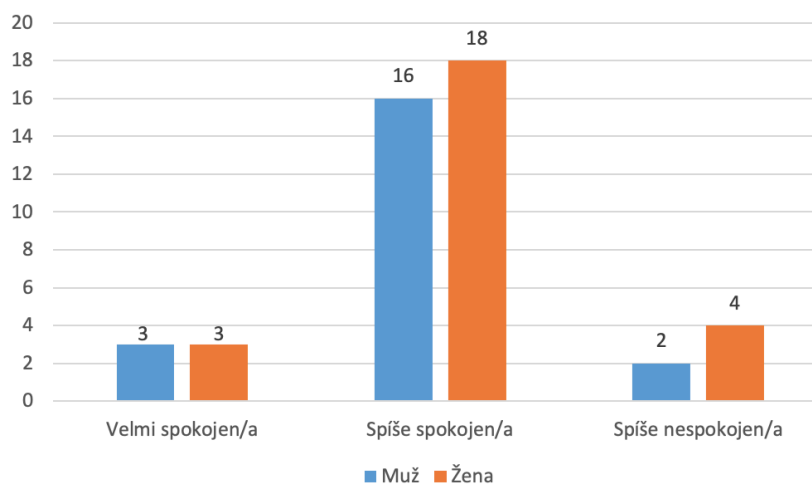


Graf 16: Bezpečnost práce a pracovní podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 16 - Jak byste hodnotil/a Vaši celkovou spokojenost ve společnosti?

Z odpovědí v dotazníkovém šetření vyplývá, že velká většina pracovníků hodnotí celkovou pracovní spokojenost ve společnosti Jindřich Valenta – Concept velmi dobře. Nejvyšší stupeň spokojenosti, tedy odpověď „Velmi spokojen/a“ vybralo 6 zaměstnanců, s tím, že se shodně jednalo o 3 muže a 3 ženy. Největší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti spíše spokojeni, tuto možnost označilo celkem 34 respondentů, z toho 16 mužů a 18 žen. Naopak nižší úroveň spokojenosti uvedlo celkem 6 pracovníků, a to konkrétně 2 muži a 4 ženy. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by byl ve společnosti velmi nespokojen.



Graf 17: Celková spokojenost pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

V tabulce č. 6 je znázorněna celková spokojenost zaměstnanců dle jednotlivých oddělení. Nejvyšší míra spokojenosti byla zaznamenána v obchodním, produktovém a marketingovém oddělení (17 spokojených zaměstnanců). Podobně vysoká úroveň spokojenosti je zaznamenána také v maloobchodu a omnichannel, kde se spokojeně cítí 12 zaměstnanců. Nižší míra

spokojenosti se objevuje v oddělení logistiky a IT, kde převládá spokojenost (4 zaměstnanci), ale vyskytl se zde i jeden spíše nespokojený pracovník. V back office a klientském centru jsou 3 zaměstnanci spíše spokojeni, avšak 2 respondenti uvedli spíše nespokojenost. V servisním oddělení převažuje spokojenost (3 zaměstnanci), ale pouze jeden je velmi spokojen. Nejmenší zastoupení respondentů mělo ekonomické a personální oddělení, kde jediný odpovídající zaměstnanec uvedl spíše spokojenost.

Tabulka 6: Celková spokojenost zaměstnanců v jednotlivých odděleních

	Back office a klientské centrum	Ekonomické a personální oddělení	Logistika a IT oddělení	Maloobchod a omnichannel	Obchodní, produktové a marketingové oddělení	Servisní oddělení
Velmi spokojen/a			1		4	1
Spíše spokojen/a	3	1	3	12	13	2
Spíše nespokojen/a	2		1	3		

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 17 - Co by podle Vás mohl zaměstnavatel zlepšit, aby zvýšil Vaši pracovní spokojenost?

Tato otázka byla jediná otevřená, která umožnila respondentům vyjádřit své názory a konkrétní návrhy na zvýšení jejich pracovní spokojenosti. Nejčastěji zmiňovaným faktorem bylo finanční ohodnocení, které uvedlo 11 zaměstnanců. Další významnou oblastí byl rozvoj a vzdělávání – 7 zaměstnanců by uvítalo více školení a individuálních vzdělávacích kurzů, zatímco 2 respondenti zmínili obecnější možnost profesního růstu. Pět pracovníků uvedlo potřebu většího uznání a 4 pracovníci by ocenili více pochvaly. Dalšími zmíněnými faktory byly zlepšení vztahů na pracovišti (2 odpovědi), zvýšení počtu zaměstnanců (2 odpovědi) a větší týmovost (1 odpověď). Mezi další návrhy patřilo např. poskytnutí výkonnějšího notebooku, jednodušší pracovní postupy či přesnější interní data. Naopak 2 pracovníci uvedli, že jsou se současnou situací spokojeni a žádné změny je nenapadají. Všechny odpovědi zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce 7.

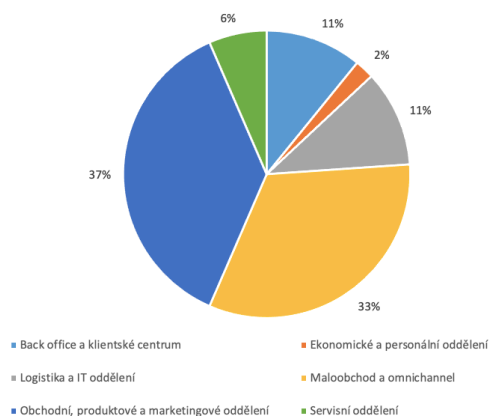
Tabulka 7: Výsledky otevřené otázky č. 17

Odpovědi zaměstnanců	Počet odpovědí
Finanční ohodnocení	11
Školení, možnosti individuálních vzdělávacích kurzů	7
Uznání	5
Chválit	4
Možnost rozvoje	2
Počet zaměstnanců	2
Vztahy zaměstnanců na pracovišti	2
Zatím ok, nic mě nenapadá	2
Benefity nad rámec zákonného minima	1
Kvalitní a výkonný notebook	1
Větší týmovost	1
Vhled do lidí	1
Zjednodušení pracovních postupů, poskytnutí přesnějších interních dat	1

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 18 - Na jakém oddělení pracujete?

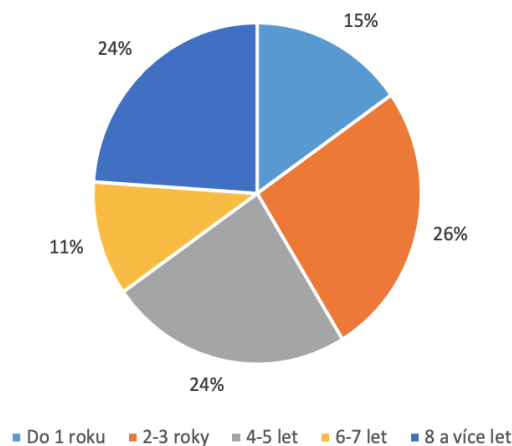
Cílem této otázky bylo zjistit rozložení zaměstnanců dle jednotlivých oddělení na základě odpovědí pracovníků. Výsledky dotazníkové šetření ukázaly, že nejvíce zaměstnanců, kteří se zapojili do průzkumu, pracují v obchodním, produktovém a marketingovém oddělení (17 respondentů, 37 %). Další početnější skupinu tvoří zaměstnanci maloobchodu a omnichannel, kde odpovědělo 15 pracovníků (33 %). Menší zastoupení mezi respondenty mají back office, klientské centrum a také logistika a IT oddělení, kde shodně odpovědělo 5 zaměstnanců (11 %). Ze servisního oddělení odpověděli 3 respondenti (6 %). Nejmenší počet odpovědí přišel z ekonomického a personálního oddělení, kde dotazník vyplnil pouze 1 pracovník (2 %).



Graf 18: Oddělení Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 19 - Jak dlouho ve společnosti pracujete?

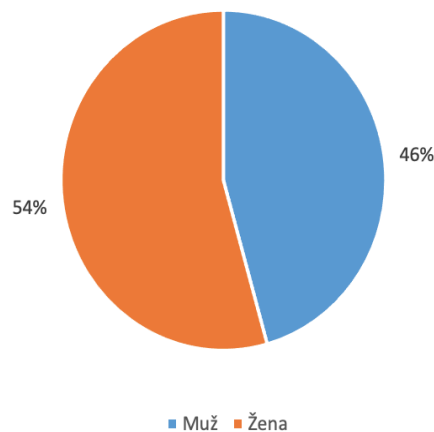
Další identifikační otázkou bylo zjištění délky pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnili do výzkumu zahrnutí respondenti s různou délkou pracovního poměru. Největší podíl respondentů (26 %, 12 odpovědí) pracuje ve společnosti 2-3 roky. Významné zastoupení mají také pracovníci, kteří v podniku pracují 4-5 let (24 %, 11 odpovědí) a ti, kteří jsou ve firmě 8 a více let (24 %, 11 odpovědí). Méně početné jsou skupiny pracovníků s délkou pracovního poměru do 1 roku (15 %, 7 odpovědí) a 6-7 let (11 %, 5 odpovědí).



Graf 19: Délka pracovního poměru Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Otázka č. 20 - Jaké je Vaše pohlaví?

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala pohlaví respondentů. Z grafu lze vyčíst, že 25 respondentů (54 %) se identifikovalo jako ženy, zatímco 21 respondentů uvedlo mužské pohlaví, což představuje 46 %. Tento poměr ukazuje mírnou převahu žen mezi respondenty, avšak rozdíl mezi pohlavími není výrazný.



Graf 20: Pohlaví Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

6 NÁVRHY NA DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla zjištěna následující slabá místa podniku. V této kapitole budou představeny jednotlivé návrhy zaměřené na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Informovanost o aktuálním dění ve firmě

Prvním návrhem ke zlepšení informovanosti zaměstnanců je zavedení dvoutýdenního přehledu novinek o společnosti. Tento přehled by byl pravidelně zasílán všem pracovníkům prostřednictvím firemního e-mailu a obsahoval by informace o aktuálním dění ve firmě, cílech na další týdny a plánovaných změnách v daném období. Součástí přehledu by také mohly být důležité e-maily v příloze, které byly během daných dvou týdnů zaslány, aby měli zaměstnanci všechny informace přehledně k dispozici. Personální oddělení by bylo odpovědné za přípravu a rozesílání tohoto přehledu, jelikož ve firmě zajišťuje interní komunikaci.

Dalším návrhem je zavedení informační nástěnky, která by byla umístěna na dobře viditelném místě, např. v kuchyňce nebo ve vstupní hale. Tato nástěnka by obsahovala pouze důležité informace o aktuálním dění ve firmě. U nástěnky by také mohla být umístěna anonymní schránka, do níž by zaměstnanci mohli vkládat své dotazy a podněty. Jeden z prověřených zaměstnanců, který by byl zodpovědný za správu nástěnky, by pravidelně odpovídal na tyto dotazy či podněty.

Finanční ohodnocení

Jednou z možností, jak výrazně přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců v oblasti finančního ohodnocení, je zavedení 13. platu. Tento finanční bonus je často poskytován pracovníkům jako mimořádná peněžní odměna za jejich celoroční práci a bývá vyplácen zpravidla na konci roku (v období Vánoc). Výplata 13. platu by měla být navázána na ekonomickou situaci podniku, což znamená, že zaměstnanci jej obdrží pouze v případě, že firma dosáhne předem stanovených finančních výsledků. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci obdrželi ke konci minulého roku příspěvek na jednorázové časové aktivity, a to z toho důvodu, jelikož oproti roku 2023 došlo k celkovému nárůstu tržeb (viz tabulka č. 8). Pokud by si společnost tento rok vedla alespoň stejně dobře, mohli by zaměstnanci obdržet odměnu ve formě 13. platu. Doporučením je, aby tento bonus obdrželi pouze ti zaměstnanci, kteří splní předem stanovené cíle a nejvíce přispějí k úspěchu organizace. Pokud by vedení podniku nesouhlasilo se zavedením 13. platu, tak dalším doporučením je ponechání stravenkové karty Pluxee, které by byly pro podnik i výhodnější skrze odvody sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka 8: Vývoj tržeb

	2023	2024
Služby (v tis. Kč)	14 593	18 640
Zboží (v tis. Kč)	619 597	661 319
Celkem (v tis. Kč)	634 190	679 959

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku (2025)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jednou z možností, jak podpořit vzdělávání pracovníků, je využití online vzdělávacích platform, které nabízejí širokou škálu kurzů zaměřených na technické dovednosti až po rozvoj měkkých dovedností. Příkladem takové platformy je Seduo.cz, která umožňuje zaměstnancům vzdělávat se flexibilně bez nutnosti fyzické účasti na školeních. Tato platforma poskytuje videokurzy, webináře a podcasty na různá témata, s tím, že její obsah je pravidelně aktualizován v souladu s aktuálními trendy ve firemním vzdělávání, např. využívání umělé inteligence. Podnik si může vyzkoušet tuto platformu na 21 dní zdarma a bez závazků (Seduo.cz, b.r.).

V tabulce č. 9 jsou uvedeny ceny kurzů dle počtu zaměstnanců. Z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že 22 zaměstnanců je se stávajícím vzděláváním spokojeno a 24 pracovníků vyjádřilo nespokojenost. U otázky č. 17 respondenti uvedli, že by preferovali více vzdělávání, možnost individuálních vzdělávacích kurzů (7 odpovědí) a možnost rozvoje (2 odpovědi). S ohledem na to, že ve firmě pracuje 86 zaměstnanců na HPP, lze předpokládat, že 22 pracovníků by pravděpodobně online vzdělávací kurzy nevyužilo a došlo by ke snížení nákladů. Pokud by tento návrh vedení podniku nevyhovoval, mohlo by být dalším řešením poskytnutí každému oddělení rozpočet v hodnotě 10 000–20 000 Kč, který by vedoucí oddělení využili k výběru individuálních vzdělávacích kurzů dle specifických potřeb jejich pracovníků. Celková částka, kterou by podnik na toto vzdělávání vynaložil, by tedy činila 60 000–120 000 Kč/rok.

Tabulka 9: Ceny kurzů Seduo.cz dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Cena za rok (Kč)
26	98 800
52	197 600
78	296 400

Zdroj: Vlastní zpracování dle Seduo.cz (2025)

Další možností podpory rozvoje zaměstnanců je nabídka jazykových kurzů, především anglického jazyka. Ty mohou probíhat formou online vzdělávání. Taková forma vzdělávání by přispěla ke zlepšení jazykových kompetencí pracovníků a zároveň by jim umožnila lépe sladit pracovní a soukromý život. Na platformě Seduo.cz je dostupný kurz „Kompletní angličtina

s Broňou Sobotkou“, který zahrnuje 412 lekcí s celkovou délkou přes 23 hodin výuky. Kurz pokrývá různé oblasti anglického jazyka, jako je gramatika, rozšíření slovní zásoby a užitečné fráze pro běžnou komunikaci či psaní pracovních e-mailů v angličtině. Cena kurzu činí 4 690 Kč. Po úspěšném dokončení tohoto kurzu obdrží každý pracovník certifikát o absolvování, který může být užitečný při tvorbě profilu na LinkedInu nebo pro další profesní rozvoj (Seduo.cz, b.r.).

Pro zajištění efektivity vzdělávacích aktivit by bylo vhodné zavést pravidelná hodnotící šetření, např. prostřednictvím dotazníků. Tato dotazníková šetření by pomohla analyzovat spokojenost zaměstnanců se školeními a určit oblasti, které je třeba v budoucnu zlepšit.

Zpětná vazba od nadřízeného

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 43 % respondentů nedostává dostatek zpětné vazby od svého nadřízeného. Jak již bylo zmíněno, v podniku probíhá pouze hodnocení pracovníků v rámci odměňování, nikoliv celkové hodnocení zaměstnance. Prvním návrhem je zavedení měsíčního či kvartálního hodnocení zaměstnanců, které by probíhalo mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Tyto individuální schůzky by sloužily k projednání aktuálního výkonu, dosažených úspěchů, případných problémů a k námětům pro zlepšení.

Jedním z doporučení je také zavedení kvartálních akcí, které by se konaly v logistickém centru v Chocni. Tyto akce by začínaly formálním programem, během něhož by každý manažer jednotlivého oddělení představil prezentaci, v níž by ostatním zaměstnancům sdělil zpětnou vazbu, jak si jeho oddělení vedlo za daný kvartál, jaké mají plány a cíle na následující období apod. Po tomto programu by následovala neformální část zaměřená na zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a posílení týmové spolupráce. Pracovníci by mohli přinést drobné občerstvení, aby se minimalizovaly náklady na tyto akce.

Pochvala a uznání

Být pochválen a uznáván je důležité jak v pracovním, tak i v soukromém životě. Proto by nadřízení či majitel podniku měli své zaměstnance více chválit, a to buď písemnou nebo osobní formou. Pracovníci by měli být oceňováni nejen soukromě, ale i veřejně před kolegy např. během porad či firemních akcí.

Návrhem je zavedení pravidelného oceňování zaměstnanců. Příkladem takového ocenění může být „Zaměstnanec měsíce“, který by byl udělen jednomu pracovníkovi, jenž dosáhl vynikajících výsledků. Jméno oceněného pracovníka by bylo následně vyvěšeno na nástěnce. Jak již bylo zmíněno, společnost každoročně pořádá vánoční večírek, během kterého by mohl být oceněn

také „Zaměstnanec roku“, který dosáhl výjimečných výsledků. Tento pracovník by mohl obdržet odměnu, např. ve formě poukázky nebo dárkového koše (v hodnotě 1500–3000 Kč).

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti Jindřich Valenta – Concept, definovat slabá místa a navrhnout doporučení za účelem zvýšení spokojenosti pracovníků.

Teoretická část byla rozdělena do dvou částí, které se věnovaly pojmům souvisejícím s řízením lidských zdrojů a pracovní spokojeností. První kapitola se zaměřila na management a řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se věnovala vymezení pojmu pracovní spokojenost, faktorům ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců, mezi něž patří obsah a organizace práce, odměňování pracovníků, zaměstnanecké vztahy, vzdělávání a rozvoj pracovníků, úroveň péče o zaměstnance a bezpečnost práce. Dále byly představeny metody průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a to konkrétně osobní rozhovor, dotazníkové šetření a pozorování. V neposlední řadě byla popsána motivace, která úzce souvisí s pracovní spokojeností. Následovala praktická část práce, která se soustředila na charakteristiku společnosti Jindřich Valenta – Concept, její historii a vývoj počtu zaměstnanců. Dále byly popsány faktory ovlivňující pracovní spokojenost v podniku. Hlavním výzkumným nástrojem bylo dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit aktuální úroveň spokojenosti zaměstnanců a identifikovat oblasti, ve kterých je možné provést zlepšení.

Na základě získaných odpovědí byla formulována konkrétní doporučení ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Mezi má doporučení patří zlepšení informovanosti o aktuálním dění ve firmě, zaměření se na motivující finanční ohodnocení, rozšíření možností vzdělávání, zavedení zpětné vazby od nadřízených a zaměření se na pravidelnou pochvalu a uznání pracovníků.

Přestože byla identifikována určitá slabá místa, celková úroveň spokojenosti zaměstnanců vyšla pozitivně. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že 6 zaměstnanců je v práci velmi spokojeno, 34 pracovníků je spíše spokojeno a pouze 6 zaměstnanců vyjádřilo spíše nespokojenost. Tyto výsledky ukazují, že úroveň pracovní spokojenosti ve společnosti Jindřich Valenta – Concept je na velmi dobré úrovni, avšak implementace navržených opatření by spokojenost pracovníků mohla ještě více zvýšit.

Na závěr této práce je vhodné zmínit, že společnost Jindřich Valenta – Concept slaví 34 let na trhu. Myslím si, že díky své dlouholeté tradici, inovativnímu přístupu a péči o zaměstnance bude společnost i nadále prosperovat a rozvíjet se. Pevně věřím, že firma má před sebou ještě mnoho let úspěšného působení na trhu a její zaměstnanci budou i nadále spokojeni.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
5. ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-76-1.
6. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2003. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
7. FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.
8. FOTR, Jiří, 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-15-9.
9. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
11. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.
12. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
14. KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

15. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
16. MACHKOVÁ, Hana, 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšíř. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-1678-X.
17. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
18. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
19. NAKONEČNÝ, Milan, 2021. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton. ISBN 978-80-7553-886-4.
20. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
21. PATHÉ, Nicole, 2020. *Bud'te v práci spokojenější*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1383-5.
22. ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (Čtvrté přepracované vydání). [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.
23. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
24. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
25. TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-3535-6.
26. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
27. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
28. VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.
29. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

30. ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ, 2020. *Management: základy managementu*. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-421-4.
31. ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

32. LIPOVSKÁ, Marta, 2024. *Spokojenost zaměstnanců v Česku klesá, globální trend je opačný* [online]. Komora plus [cit. 2024-12-01]. Dostupné z: <https://www.komoraplus.cz/2024/06/25/spokojenost-zamestnancu-v-cesku-klesa-globalni-trend-je-opacny/>
33. MLČÁK, Zdeněk a Karel SLÍVA, 2005. *Pracovní a životní spokojenost sociálních pracovníků a percepce rozvoje jejich profesních kompetencí*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. [cit. 2024-12-07]. Dostupné z: <https://kont.zsf.jcu.cz/pdfs/knt/2005/03/20.pdf>.
34. SEDUO.CZ. *Kompletní angličtina s Broňou Sobotkou* [online]. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/kompletni-anglictina-s-bronou-sobotkou>
35. SEDUO.CZ. *Náskok díky vzdělávání. Online*. [online]. [cit. 2025-03-11]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz>

Interní zdroje podniku

36. Interní dokumenty společnosti Jindřich Valenta – Concept, 2024

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník k bakalářské práci	61
--	----

Příloha A: Dotazník k bakalářské práci

Vážená respondentko, vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění anonymního dotazníku, jehož vyplnění Vám nezabere více než 5-7 minut. Dotazník je součástí mé bakalářské práce, jejímž cílem je analyzovat spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku. Tento dotazník je určen všem zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný dotazníku.

Halířová Veronika

Studentka Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.

1. Jak hodnotíte následující aspekty týkající se společnosti?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Mám dostatek informací o aktuálním dění ve firmě				
Považuji firmu za stabilní společnost				
Mám důvěru ve vedení společnosti				

2. Jste spokojen/a s náplní své práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Jste spokojen/a s organizací své práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Cítíte se ve společnosti dostatečně motivován/a?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Co Vás nejvíce motivuje k práci?

Vyberte prosím maximálně 3 odpovědi.

- Benefity a pracovní výhody
- Finanční ohodnocení
- Možnost kariérního růstu
- Příjemné pracovní prostředí a kolektiv

- Uznání a pochvala od nadřízených
- Jiné

6. Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Jakých benefitů / výhod práce si ve společnosti nejvíce vážíte?

Vyberte prosím 3 odpovědi.

- 5 dní dovolené navíc
- Garance včasného vypláčení mezd
- Firemní akce
- Jednorázové příspěvky na volnočasové aktivity (stravenková karta Pluxee)
- Možnost home office
- Příspěvek na stravné
- Výběrová káva na pracovišti
- Vzdělávací akce, školení
- Zaměstnanecké slevy na výrobky

8. Jak hodnotíte následující aspekty s Vaším přímým nadřízeným?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Vztah s nadřízeným je kvalitní				
Nadřízený umí pochválit a vyjádřit uznání				
Dostávám dostatek zpětné vazby od nadřízeného				
Nadřízený se zajímá o mé názory a podněty				

9. Rozumíte si s kolegy z Vašeho oddělení?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Rozumíte si s kolegy z jiných oddělení?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Jak hodnotíte vzdělávací akce a školení na své pozici?

- 1 – Velmi nespokojen/a, 2 – Spíše nespokojen/a, 3 – Spíše spokojen/a, 4 – Velmi spokojen/a

12. Poskytuje Vám společnost dostatečné příležitosti ke kariérnímu postupu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Jak hodnotíte úroveň péče o zaměstnance ze strany firmy?

- 1 – Velmi nespokojen/a, 2 – Spíše nespokojen/a, 3 – Spíše spokojen/a, 4 – Velmi spokojen/a

14. Dokážete ve společnosti efektivně sladit pracovní a soukromý život?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Jak hodnotíte následující aspekty týkající se bezpečnosti práce a pracovních podmínek?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím a pracovními podmínkami				
Cítím se na svém pracovišti bezpečně				
Bezpečnostní předpisy a opatření jsou na pracovišti dodržovány				

16. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost ve společnosti?

- 1 – Velmi nespokojen/a, 2 – Spíše nespokojen/a, 3 – Spíše spokojen/a, 4 – Velmi spokojen/a

17. Co by podle Vás zaměstnavatel mohl zlepšit, aby zvýšil Vaši pracovní spokojenost?

- Otevřená otázka

18. Na jakém oddělení pracujete?

- Back office a klientské centrum
- Ekonomické a personální oddělení
- Logistika a IT oddělení
- Maloobchod a omnichannel
- Obchodní, produktové a marketingové oddělení
- Servisní oddělení

19. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Do 1 roku
- 2–3 roky
- 4–5 let

- 6–7 let
- 8 a více let

20. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.