UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025 Michálek Marián

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Spokojenost zaměstnanců vybraného podniku

Diplomová práce

2025 Michálek Marián

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Marián Michálek**
Osobní číslo:	**E23106**
Studijní program:	**N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace:	**Ekonomika a management podniku**
Téma práce:	**Spokojenost zaměstnanců vybraného podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je ve vybraném podniku analyzovat personální politiku. Součástí práce bude analýza struktury zaměstnanců a analýza mezd a benefitů a jejich vliv na spokojenost zaměstnanců.

Osnova:
- Vymezení základních pojmů (spokojenost, motivace).
- Bližší pohled na motivaci zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Vyhodnocení výsledků, doporučení a závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13. vyd. London:. ISBN 978-0-7494-6964-1.
HORVÁTHOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. Human resource management. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2017, vol. 26. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.
KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.
URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

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

L.S.

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

prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

PROHLÁŠENÍ

Práci s názvem Spokojenost zaměstnanců vybraného podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 30. dubna 2025

Marián Michálek v.r.

ANOTACE

Cílem této práce s názvem „Spokojenost zaměstnanců vybraného podniku“ je ve vybraném podniku analyzovat personální politiku. Součástí práce bude analýza struktury zaměstnanců a analýza mezd a benefitů a jejich vliv na spokojenost zaměstnanců. V úvodu budou vymezeny základní pojmy – spokojenost a motivace. Následuje část zaměřená na faktory ovlivňující pracovní spokojenost a kapitola věnovaná způsobům jejího měření. Další část bude obsahovat analýzu spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku a její vyhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

benefity, mzdy, motivace, spokojenost, spokojenost zaměstnanců

TITLE

Employee Satisfaction of the Selected Company

ANNOTATION

The aim of this work, entitled "Employee Satisfaction in a Selected Company", is to analyze personnel policy in a selected company. The work will include an analysis of the employee structure and an analysis of wages and benefits and their influence on employee satisfaction. The introduction will define the basic concepts – satisfaction and motivation. This is followed by a part focused on factors influencing job satisfaction and a chapter devoted to methods of its measurement. The next part will contain an analysis of employee satisfaction in a selected company and its evaluation.

KEYWORDS

benefits, wages, motivation, satisfaction, employee satisfaction

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí této diplomové práce paní Mgr. Pavle Jindrové, Ph.D. za odbornou asistenci, pomoc při vypracování této bakalářské práce a vstřícnost se mi věnovat, kdykoliv jsem potřeboval. V neposlední řadě jsem také vděčný své rodině, přítelkyni a přátelům, kteří mě v tomto studiu podporovali a bez nichž by tato závěrečná práce nebyla reálná.

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ 10
SEZNAM TABULEK 11
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 12
ÚVOD 13
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ 14
1.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST 14
1.1.1 Rozdělení pracovní spokojenosti 15
1.1.1.1. Dimenze racionální 15
1.1.1.2. Dimenze emocionální 16
1.2 MOTIVACE 16
1.2.1 Rozdělení pracovní motivace 16
1.2.1.1. Motivace vnitřní 16
1.2.1.2. Motivace vnější 17
1.2.2 Motivace a stimulace 17
2. TEORETICKÉ KONCEPTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI 19
2.1 ČLENĚNÍ TEORETICKÝCH KONCEPTŮ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI 20
2.1.1 Jednofaktorová teorie potřeb podle Maslowa 20
2.1.2 Alderferova teorie – teorie ERG 21
2.1.3 Dvoufaktorová teorie potřeb podle Herzberga 22
3. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ (NE)SPOKOJENOST 23
3.1 CHARAKTER A NÁPLŇ SAMOTNÉ PRÁCE 24
3.2 NASTAVENÍ SYSTÉMU ODMĚN A BENEFITŮ 25
3.3 PENĚŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ 25
3.4 NEPENĚŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ 25
3.5 ODMĚŇOVÁNÍ CELKOVÉ 25
3.6 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY 26
3.7 KVALITA MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI 26
3.8 PÉČE VĚNOVANÁ ZAMĚSTNANCŮM ZE STRANY ORGANIZACE 26
3.9 DOSTUPNOST PŘÍLEŽITOSTÍ K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍMU RŮSTU 27
3.10 DŮSLEDNÉ VYTVÁŘENÍ BEZPEČNÉHO A ZDRAVÍ NEOHROŽUJÍCÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ (BOZP) 28
4. MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI 29
4.1 LIKERTOVA ŠKÁLA 29
4.2 JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI) 30
4.3 JOB IN GENERAL SCALE (JIG) 31
4.4 NEED-SATISFACTON QUESTIONNAIRE 31
4.5 THE MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ) 32
5. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU 33

5.1 FIREMNÍ KULTURA 33
6. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SOUBORU RESPONDENTŮ 34
7. CÍL VÝZKUMU, HYPOTÉZY A METODIKA VÝZKUMU 35
7.1 VÝZKUMNÁ OTÁZKA 35
7.2 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY – HYPOTÉZY 36
8. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 37
9. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU 63
9.1 VÝSLEDKY A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK 63
9.2 VÝSLEDKY A SHRNUTÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ 65
9.2.1 Ověření závislosti mezi spokojeností zaměstnanců s výší mzdy a jejich celkovou spokojeností 65
9.2.2 Ověření závislosti mezi pohlavím a důležitostí nefinančních benefitů 68
9.2.3 Ověření závislosti mezi věkem a preference jednotlivých zaměstnaneckých benefitů 69
9.2.4 Ověření závislosti mezi typem pracovní pozice a hodnocení pracovního kolektivu 71
9.2.5 Ověření závislosti mezi délkou zaměstnání a vnímáním kvality vztahů na pracovišti 73
10. DOPORUČENÍ 75
ZÁVĚR 77
POUŽITÁ LITERATURA 80
SEZNAM PŘÍLOH 82

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Rozdílné pochopení motivace a stimulace 18
Obrázek 2: Proces motivace 19
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb 20
Obrázek 4: Hodnoty a jejich vliv na práci 23
Obrázek 5: Dotazník při výpovědi zaměstnanců 30
Obrázek 6: Hodnocení pracovního kolektivu ve firmě 37
Obrázek 7: Vztah mezi nadřízenými a pracovníky 39
Obrázek 8: Spokojenost s pracovním prostředím 41
Obrázek 9: Spokojenost se mzdovým ohodnocením 42
Obrázek 10: Možnost podílet se na rozhodování 44
Obrázek 11: Nejoceňovanější zaměstnanecké benefity 46
Obrázek 12: Důležitost nefinančních benefitů 48
Obrázek 13: Možnost kariérního růstu 50
Obrázek 14: Celková spokojenost v podniku 52
Obrázek 15: Možnost pro zlepšení 54
Obrázek 16: Rozpoložení délky zaměstnání pracovníků 56
Obrázek 17: Zastoupení pracovních pozic 58
Obrázek 18: Věk respondentů 60
Obrázek 19: Pohlaví respondentů 62
Obrázek 20: Kontingenční tabulka – spokojenost s výší mzdy x celková spokojenost 65
Obrázek 21: Kontingenční tabulka – pohlaví x vnímání nefinančních benefitů 68
Obrázek 22: Kontingenční tabulka – věk x preference benefitů 69
Obrázek 23: Kontingenční tabulka – pracovní pozice x hodnocení pracovního kolektivu . 71
Obrázek 24: Kontingenční tabulka – délka zaměstnání x kvalita vztahů na pracovišti 73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení pracovního kolektivu ve firmě 38
Tabulka 2: Vztah mezi nadřízenými a pracovníky 40
Tabulka 3: Spokojenost s pracovním prostředím 41
Tabulka 4: Spokojenost se mzdovým ohodnocením 43
Tabulka 5: Možnost podílet se na rozhodování 45
Tabulka 6: Nejoceňovanější zaměstnanecké benefity 47
Tabulka 7: Důležitost nefinančních benefitů 49
Tabulka 8: Možnost kariérního růstu 51
Tabulka 9: Celková spokojenost v podniku 53
Tabulka 10: Možnost pro zlepšení 55
Tabulka 11: Rozpoložení délky zaměstnání pracovníků 57
Tabulka 12: Zastoupení pracovních pozic 59
Tabulka 13: Věk respondentů 61
Tabulka 14: Pohlaví respondentů 62
Tabulka 15: Intenzita závislosti 67

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

adm. – administrativní

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

č. – číslo

ERG – Existence, Relatedness and Growth

et al. – a další

JDI – Job Descriptive Index

JIG – Job in General Scale

KH – kritická hodnota

MSQ – Minnesota Satisfaction Questionnaire

např. – například

tzv. – takzvané, takzvaně

VH – výzkumná hypotéza

ÚVOD

Spokojenost pracovníků hraje stále důležitější roli v úspěšném fungování firem napříč různými odvětvími. Vnímání pracovních podmínek, férového ohodnocení a celkové atmosféry na pracovišti ovlivňuje nejen pracovní výkonnost jednotlivců, ale i celkovou stabilitu týmu a míru setrvání zaměstnanců ve firmě. Dlouhodobě přehlížená nespokojenost může vést ke snížení angažovanosti, vyšší fluktuaci či poklesu produktivity. Naopak její podpora může posílit motivaci, loajalitu a zlepšit obraz organizace navenek.

Diplomová práce se věnuje tématu spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku X, přičemž hlavním **cílem je ve vybraném podniku analyzovat personální politiku. Součástí práce bude analýza struktury zaměstnanců a analýza mezd a benefitů a jejich vliv na spokojenost zaměstnanců.**

Práce je členěna do několika logicky navazujících částí. V úvodních kapitolách je pozornost věnována vymezení základních pojmů a teoretickým konceptům pracovní spokojenosti, které tvoří rámec pro pochopení dalších souvislostí. Následuje část zaměřená na faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují, a dále kapitola, která představuje nástroje a přístupy k jejímu měření.

Druhá část práce se zaměřuje na analýzu konkrétního podniku a je postavena na datech získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. V této části je zhodnocena demografická struktura pracovníků, systém odměňování i poskytované benefity. Pozornost je rovněž věnována zhodnocení personální politiky a jejímu propojení s mírou spokojenosti zaměstnanců. Na základě analyzovaných dat jsou zodpovězeny výzkumné otázky a ověřeny stanovené výzkumné hypotézy, které se týkají vlivu různých faktorů – jako je výše mzdy, věk, pohlaví či délka zaměstnání – na vnímání spokojenosti a pracovních podmínek.

Závěrečná část práce se soustředí na návrhy možných opatření a doporučení, jejichž cílem je nejen předcházet případné nespokojenosti pracovníků, ale také posílit jejich motivaci, loajalitu a celkovou angažovanost. Navržená řešení vycházejí z konkrétních zjištění výzkumu a mohou být využita jako praktický nástroj pro další rozvoj personální politiky v dané organizaci.

1. Vymezení základních pojmů spokojenosti a motivace zaměstnanců

Tato kapitola se podrobně věnuje vymezení klíčových pojmů souvisejících s pracovní spokojeností, jako jsou samotná pracovní spokojenost, motivace zaměstnanců a různé faktory, které mohou ovlivňovat jejich vnímání pracovního prostředí. Důraz je kladen na aspekty, jež mohou přispívat buď k vyšší spokojenosti a angažovanosti pracovníků, nebo naopak vést k jejich nespokojenosti, což se může negativně projevit na jejich výkonu a celkové atmosféře na pracovišti.

1.1 Pracovní spokojenost

Spokojenost s prací úzce souvisí s postoji a emocemi, které jedinec vůči své práci chová. Pokud zaměstnanec vnímá svou práci pozitivně a s příznivým postojem, svědčí to o jeho pracovní spokojenosti. Naopak negativní postoje a nepříznivé vnímání práce mohou signalizovat nespokojenost. (Armstrong a Taylor, 2015)

Z pohledu zaměstnanců může pracovní spokojenost přispět k lepšímu pocitu v pracovním prostředí a zvýšení efektivity. To však není vždy pravidlem, jelikož na každého jedince působí různé pracovní faktory, které nemusí být pro všechny stejně motivující či uspokojující.

Pracovní spokojenost lze charakterizovat jako soubor postojů a pocitů, které jednotlivci chovají vůči své práci. Pokud zaměstnanec vnímá svou práci pozitivně a má k ní kladný vztah, lze hovořit o pracovní spokojenosti. Naopak negativní a nepříznivé vnímání práce svědčí o nespokojenosti. (Armstrong a Taylor, 2014).

Podle Horváthové (2016) lze pracovní spokojenost a její dopady chápat třemi různými způsoby:

- **Spokojenost jako stav** – Úroveň spokojenosti zaměstnanců a kvalita pracovních podmínek bývají často považovány za odraz úspěšného personálního řízení v organizaci. Obecně platí, že čím více jsou lidé v práci spokojeni, tím větší důraz klade zaměstnavatel na péči o svůj tým a vytváření příznivého pracovního prostředí.

- **Spokojenost jako motivační faktor** – Spokojenost v zaměstnání může být chápána jako klíčový prvek pro to, aby jednotlivci dokázali naplno využít své schopnosti, dovednosti a potenciál. Znamená to, že člověk vnímá svou práci jako smysluplnou, cítí se užitečný a má radost z výsledků, které svou činností dosahuje.
- **Spokojenost jako bariéra výkonu** – Na druhou stranu ale nelze pracovní spokojenost vždy automaticky spojovat s vyšším výkonem. Může se stát, že pokud zaměstnanec dosáhne určité úrovně cíle bez větší námahy, přestane mít vnitřní potřebu se dále zlepšovat. Někteří lidé jsou spokojeni i při nižší míře zapojení a nemají ambice zvyšovat svou efektivitu nebo přijímat nové výzvy.

Na pracovní spokojenost zároveň působí celá řada vnějších i vnitřních vlivů. Kulturní zázemí, společenské normy, ekonomické podmínky nebo individuální potřeba seberealizace ovlivňují, jak jedinec vnímá sám sebe a svou profesní roli. Každý člověk posuzuje svou životní situaci i pracovní pozici podle vlastních hodnot a zkušeností, a právě proto reaguje rozdílně na různé podněty. (Horváthová, 2016)

1.1.1 Rozdělení pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je podle Müllerové Hajerové et al. (2024) rozdělena na dvě dimenze. Těmi je dimenze racionální a emocionální.

1.1.1.1. Dimenze racionální

- Spočívá v pečlivém zhodnocení práce
- Vnímání smyslu práce – úkoly, které postrádají hlubší význam, bývají pro zaměstnance méně motivující než ty, u nichž cítí, že jejich činnost přináší konkrétní přínos pro organizaci.
- Pocit zodpovědnosti za výsledky – souvisí s přesvědčením pracovníka, že má přímý vliv na kvalitu výstupů své práce, na rozdíl od situace, kdy má dojem, že jeho úsilí nemá skutečný dopad.
- Přehled o vlastním výkonu – vyjadřuje, do jaké míry si zaměstnanci uvědomují, jak efektivně pracují, ať už v pozitivním, nebo negativním smyslu.

1.1.1.2. Dimenze emocionální

- Spočívá v tom, jak se zaměstnanec v práci cítí. Mezi faktory ovlivňující emocionální dimenzi patří nálada a emoce.
- Pojem nálada je vysvětlen jako stav pocitů, které trvají dlouhodobě a nemusí přímo vycházet z konkrétní příčiny nebo být cíleně orientované. Nálady lze dělit dvěma způsoby na: příjemné/nepříjemné a aktivizační/deaktivační.
- Emoce představují silné vnitřní prožitky, které mají krátkodobý charakter a obvykle se vztahují ke konkrétní osobě, události nebo situaci, která je vyvolala. K příjemně vnímaným emocím lze zařadit například pocit radosti, hrdosti, úlevy, naděje, lásky či soucitu. Naopak mezi nepříjemné emoční stavy patří hněv, strach, úzkost, vina, stud, smutek, závist nebo odpor.

1.2 Motivace

Motivace je klíčovým konceptem, který vysvětluje, proč lidé vykonávají určité činnosti. Motiv představuje důvod nebo podnět k určitému jednání, zatímco motivace je proces, který tento podnět aktivuje a řídí. Armstrong a Taylor (2014) definují motivaci jako soubor sil a směrů chování, které ovlivňují způsob, jakým lidé jednají.

Urban (2017) uvádí, že „motivovaní zaměstnanci pracují s větším nasazením, projevují vyšší ochotu a vstřícnost a zároveň se dopouštějí méně chyb.“ Z tohoto důvodu označuje motivaci za klíčový úkol a odpovědnost managementu organizace.

1.2.1 Rozdělení pracovní motivace

Podle Armstronga a Taylora (2015) se motivace rozděluje na dva typy – těmi je motivace vnitřní a motivace vnější.

1.2.1.1. Motivace vnitřní

Vnitřní motivace se objevuje tehdy, když lidé vnímají svou pracovní činnost jako hodnotnou, podnětnou a osobně naplňující. Významným faktorem je možnost samostatného rozhodování, tedy pocit, že člověk má kontrolu nad tím, jak svou práci vykonává. Důležité je také to, zda má jedinec příležitost uplatnit své schopnosti, rozvíjet se a dosahovat cílů, které jsou pro něj osobně důležité – například profesního postupu nebo uznání vlastního přínosu. Tento typ motivace vychází ze samotné povahy práce a vnitřního přesvědčení

člověka. Ačkoli vnější podněty mohou pracovní výkon podpořit, nejsou pro vnitřní motivaci určující.

1.2.1.2. Motivace vnější

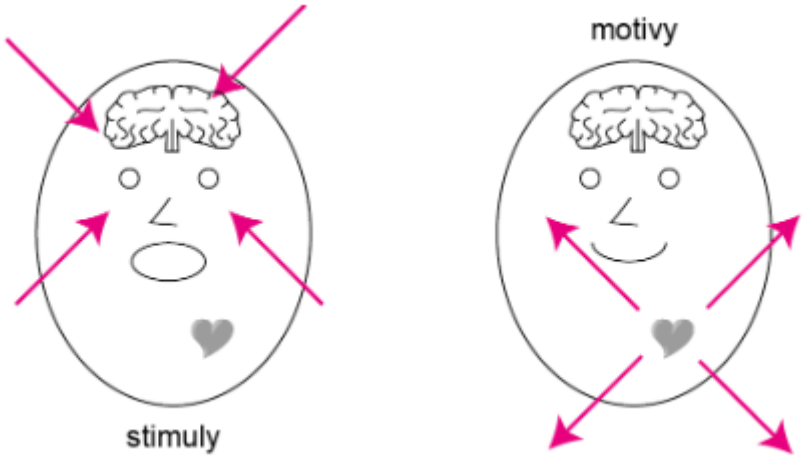
Vnější motivace se opírá o vlivy přicházející z okolí, jejichž cílem je povzbudit zaměstnance k určitému chování nebo výkonu. Do této skupiny řadíme jak pozitivní podněty, jako jsou finanční prémie, veřejné ocenění, povýšení nebo jiné formy uznání, tak i zásahy negativní. Těmi jsou například: snížení variabilní složky mzdy, kritiku nebo disciplinární opatření. Tyto stimuly mívají okamžitý dopad a mohou rychle změnit chování, ale jejich účinek bývá často jen dočasný. Naopak vnitřní motivace, která souvisí s osobní spokojeností s vykonávanou prací, vnímáním jejího smyslu a možností se v ní rozvíjet, bývá trvalejší a hlubší. Oproti vnějším podnětům totiž nepůsobí jako tlak zvenčí, ale vychází z osobního prožitku a vnitřního přesvědčení.

Jak vnitřní, tak vnější motivace jsou vysvětleny v rámci různých teorií motivace, které se zaměřují na to, jak jednotlivé faktory ovlivňují pracovní chování a spokojenost. (Armstrong a Taylor, 2015)

1.2.2 Motivace a stimulace

Je nutné si uvědomit, že kladný postoj k nějaké zadané úloze vzniká ze dvou příčin. Jedním z důvodů, proč lidé plní určité úkoly, může být očekávání vnější odměny – například finančního ohodnocení či jiných materiálních výhod. Dalším motivem může být vnitřní soulad s úkolem samotným – tedy situace, kdy daná činnost odpovídá osobnímu nastavení, hodnotám nebo přirozené roli daného člověka. (Plamínek, 2015)

Člověk vykonává určitou činnost buď na základě vnějších vlivů (stimulů), nebo díky vlastní vnitřní pohnutce (motivů) – často však oba tyto zdroje působí současně a navzájem se mohou posilovat. Když chceme u jedince vyvolat zájem či ochotu jednat prostřednictvím vnějších podnětů (např. odměn či tlaku prostředí), mluvíme o stimulaci. Naopak pokud aktivitu podněcují již existující vnitřní důvody a potřeby daného člověka, označujeme tento proces jako motivaci.



Obrázek 1: Rozdílné pochopení motivace a stimulace

Zdroj: Plamínek, 2015

Použití **stimulace** (viz Obrázek 1, ilustrace vlevo) má jednu nespornou výhodu – její aplikace je poměrně přímočará. Pokud zaměstnanci nabízíme určité výhody, benefity nebo jinou formu odměny, tedy jakési kompenzace za námahu, můžeme očekávat, že budou úkoly plnit. Problém nastává ve chvíli, kdy tyto vnější pobídky zmizí – s nimi často mizí i samotná ochota pracovat. Zjednodušeně řečeno: účinek stimulace trvá pouze po dobu, kdy jsou podněty aktivní.

Naopak **motivace** (viz Obrázek 1, ilustrace vpravo) přináší jiný typ výhody – pokud se podaří oslovit hlubší osobní důvody daného člověka, není nutné ho dále zvenčí povzbuzovat. Jedinec pak pracuje proto, že mu činnost sama o sobě dává smysl, přináší radost nebo odpovídá jeho vnitřním hodnotám. V ideálním případě tak může docházet k dlouhodobému a samostatnému zapojení bez nutnosti neustálé externí motivace.

Hlavním poznatkem, který z toho vyplývá, je pravidlo, že motivace není jedinou cestou, jak ovlivňovat lidi. (Plamínek, 2015)

2. Teoretické koncepty pracovní spokojenosti

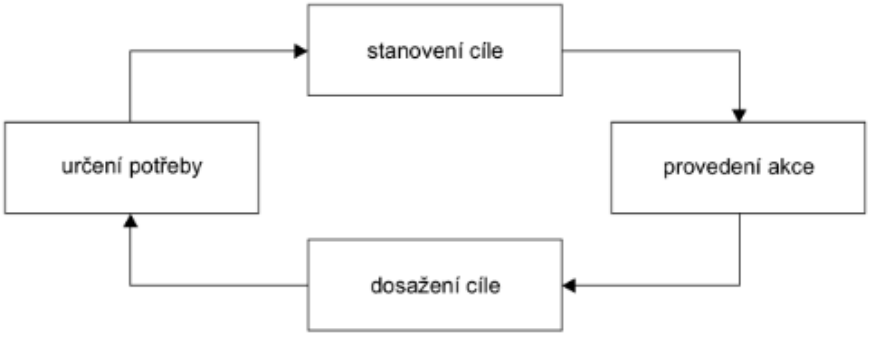
Teoretické koncepty pracovní spokojenosti úzce souvisí s teoriemi týkající se pracovní motivace. Jsou to tzv. „obsahově zaměřené teorie“.

Obsahově orientované motivační teorie, známé také jako teorie potřeb, se snaží určit, jaké konkrétní prvky ovlivňují vnitřní podněty jednotlivce k určitému chování či výkonu. Mezi hlavní autory těchto teorií patří Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland, nebo Deci a Ryan. Tyto teoretické přístupy stojí na myšlence, že hlavním hybatelem lidského chování jsou potřeby. Nedojde-li k jejich naplnění, objevuje se napětí, které narušuje rovnováhu a motivuje jedince k činnosti směřující k jejímu obnovení. K obnovení rovnováhy je třeba stanovit cíl, jenž uspokojí tuto potřebu, a následně vybrat takové chování, které povede k dosažení stanoveného cíle. Motivace tedy vychází z neuspokojených potřeb, které podněcují jedince k určitému chování, jehož cílem je jejich uspokojení. (Armstrong a Taylor, 2015)

Motivace odráží příčiny a důvody lidského chování a jednání, tedy motiv, který je konkrétním druhem příčinnosti, jenž objasňuje, proč člověk jedná určitým způsobem (Blažek, 2014)

Podle Armstronga a Taylora (2015) existuje tzv. proces motivace (viz Obrázek 2), který je založený na uspokojování potřeb. V tomto procesu jsou obsaženy následující kroky:

- Stanovení cíle
- Provedení akce
- Dosažení cíle
- Určení potřeby



Obrázek 2: Proces motivace

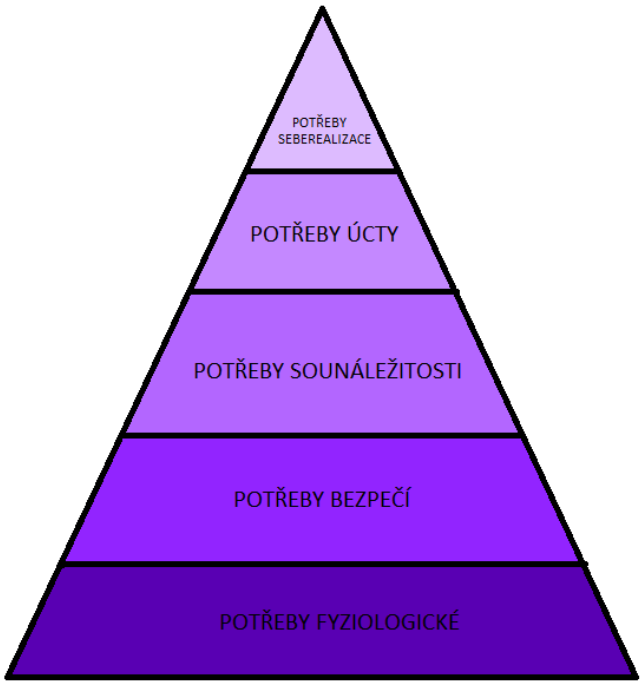
Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015

2.1 Členění teoretických konceptů pracovní spokojenosti

Někteří autoři člení teoretické koncepty do dvou či více kategorií. Mezi hlavní patří jednofaktorové teorie podle Maslowa a Alderfera. Jednou z nejčastěji zmiňovaných je také dvoufaktorový model podle Herzberga. (Armstrong a Taylor, 2015)

2.1.1 Jednofaktorová teorie potřeb podle Maslowa

Nejznámější teorií potřeb je tzv. Maslowova hierarchie potřeb. Podle jeho rčení existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny jednotlivce stejné a jsou uspořádané hierarchicky do pyramidy. Pyramida (viz Obrázek 3) je rozdělena od základních fyziologických potřeb, skrze potřeby bezpečí, sounáležitosti, úcty, až po potřeby seberealizace.



Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracovaní dle Blažka, 2014

Potřeby fyziologické tvoří základní vrstvu lidských potřeb a představují podmínku pro samotné přežití. Do této kategorie spadají nezbytnosti jako strava, tekutiny, spánek, oděv, přístřeší, hygiena a fyzická aktivita. Tyto prvky umožňují člověku fungovat jak biologicky, tak i v každodenním životě.

Potřeby spojené s bezpečím se zaměřují na ochranu před nejrůznějšími formami ohrožení – ať už fyzickými, psychickými nebo sociálními. Patří sem například stabilita

zaměstnání, jistota příjmu, ochrana zdraví nebo právní a sociální jistoty. Jedinec usiluje o prostředí, kde se může cítit chráněně a bez obav z nejisté budoucnosti. (Blažek, 2014)

Potřeby sounáležitosti se týkají mezilidských vztahů a pocitu přijetí v kolektivu. Člověk přirozeně touží po přátelství, komunikaci, začlenění do skupiny a navazování pevných sociálních vazeb. Uspokojení těchto potřeb má přímý dopad na psychickou pohodu i motivaci.

Potřeby úcty se vztahují k vnitřnímu pocitu vlastní hodnoty a také k respektu ze strany ostatních. Jedinec potřebuje mít pocit, že jeho úsilí má smysl, že je oceňován za svou práci a že jeho schopnosti jsou vnímány s respektem. To vede k posílení sebevědomí a vnitřní rovnováhy. (Šlapák a Štefko, 2015)

Seberealizační potřeby představují vrchol osobních aspirací. Jde o naplnění vnitřního potenciálu prostřednictvím osobního rozvoje, tvořivosti, smysluplné činnosti a dosažení cílů, které jedinec vnímá jako životně důležité. V této fázi se práce často stává prostředkem seberealizace a hlubšího životního naplnění. (Blažek, 2014)

2.1.2 Alderferova teorie – teorie ERG

Alderferova teorie spočívá v jednodušším členění. Jedná se o přehlednější a přesvědčivější teorii, která je rozdělena pouze do tří základních kategorií. (Armstrong a Taylor, 2015)

- **Existence** – existence je zde pojata ve smyslu existenčních potřeb. Hlavním prvkem této kategorie je např. hlad, žízeň, mzda, zaměstnanecké výhody/nevýhody a pracovní podmínky.
- **Sounáležitost** – stejně jako v Maslowově hierarchii potřeb se i v této teorii objevuje prvek sounáležitosti. Tato kategorie zde zastupuje myšlenku, že lidé nejsou soběstačné bytosti a mají potřebu se zapojit do dění probíhajícího kolem nich. V tomto procesu jsou hlavními prvky: přijetí, pochopení, potvrzení a vliv.
- **Růst** – jako poslední a nejvýznamnější kategorií je kategorie růstu. Tato kategorie zastupuje potřeby růstu jednotlivců. Lidé hledají příležitosti, jak nejlépe využít své nejlepší vlastnosti ve svůj vlastní prospěch, s vidinou toho, čím se mohou stát.

2.1.3 Dvoufaktorová teorie potřeb podle Herzberga

Herzbergova teorie potřeb vychází z jeho vlastního výzkumu, kdy došel k závěru, že existují faktory, které ovlivňují jak pracovní spokojenost, tak pracovní nespokojenost. První, které ovlivňují pracovní spokojenost, jsou nazývané motivátory. Jako motivátory mohou být brány v potaz faktory vnitřní motivace. Těmi jsou například: výkonnost, uznání, náplň práce, odpovědnost a kariéra. (Müllerová Hajerová et al., 2024)

Motivátory, mezi které patří například pocit úspěchu, uznání nebo profesní postup, podporují pozitivní pracovní prožitek. Jejich nedostatek však nutně neznamená, že zaměstnanec bude nespokojený. (Koubek, 2015)

Na druhou stranu existují faktory, které ovlivňují pracovní nespokojenost. Ty jsou v této teorii označovány jako disatisfaktory neboli frustrátory. Jedná se především o tzv. hygienické faktory. (Müllerová Hajerová et al., 2024)

Hygienické faktory, jako je platové ohodnocení, pracovní zázemí, stabilita pozice nebo mezilidské vztahy, když chybí, způsobují nespokojenost. Jejich zajištění ale samo o sobě nestačí k tomu, aby zaměstnance skutečně motivovalo.

Z této teorie vyplývá, že skutečná motivace vychází zevnitř, zatímco vnější okolnosti ovlivňují spíše to, zda bude člověk nespokojený. (Koubek, 2015).

3. Faktory ovlivňující pracovní (ne)spokojenost

Obecně platí, že pracovníci vnímají svou práci pozitivně tehdy, pokud jim přináší to, co považují za důležité. Jde tedy o soulad mezi pracovní náplní a osobními hodnotami či prioritami jednotlivce.

Kategorie	Specifické hodnoty
Plat	Vysoký plat Jistý plat
Kariérní posun	Častý kariérní posun Kariérní posun na základě schopností
Ocenění	Dobré vztahy s nadřízenými Ocenění za dobrou práci
Spolupracovníci	Příjemní spolupracovníci Zodpovědní lidé
Samotná práce	Využití schopností Svoboda a nezávislost Intelektuální stimulace Tvořivé vyjádření Pocit úspěchu
Altruismus	Pomoc druhým Morální důvody
Status	Prestiž Moc, vláda nad druhými Popularita
Prostředí	Pohodlí Bezpečí

Obrázek 4: Hodnoty a jejich vliv na práci

Zdroj: Müllerová Hajerová, et al., 2024

Pracovní spokojenost je ovlivňována širokou škálou faktorů (viz Obrázek 4), které mohou mít na jednotlivce jak pozitivní, tak negativní dopad. Zatímco některé podmínky přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, jiné mohou být vnímány jako nepříjemné či demotivující. Tyto faktory mohou být buď dlouhodobé, nebo se neustále měnit v závislosti na okolnostech. (Horváthová, 2016)

Pracovní spokojenost zaměstnanců je výsledkem kombinace několika důležitých faktorů, mezi které obvykle patří:

- charakter a náplň samotné práce,
- nastavení systému odměn a benefitů,
- kvalita mezilidských vztahů na pracovišti,
- péče věnovaná zaměstnancům ze strany organizace,
- dostupnost příležitostí k dalšímu vzdělávání a profesnímu růstu,
- důsledné vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí.

Míra pracovní spokojenosti je do značné míry závislá na individuálních potřebách a očekáváních zaměstnanců, stejně jako na pracovním prostředí, ve kterém působí. Dva lidé vykonávající stejnou pracovní pozici a pobírající totožnou mzdu nemusí vnímat svou spokojenost stejně, protože každý má odlišné potřeby a jiný práh jejich naplnění. Z tohoto důvodu je pracovní spokojenost vysoce individuální záležitostí a její faktory se mohou u různých osob výrazně lišit.

3.1 Charakter a náplň samotné práce

Pro zaměstnance je ideální motivující práce, která zahrnuje následující aspekty:

- Práce je kompetentní – zaměstnanec vykonává ucelenou a smysluplnou činnost, jejíž výsledek je jasně viditelný a snadno rozpoznatelný.
- Práce je rozmanitá – zaměstnanec se podílí na různých činnostech, uplatňuje různé postupy, využívá různé nástroje a dovednosti.
- Práce je významná – práce, kterou zaměstnanec vykonává, je považována za důležitou, užitečnou a přínosnou nejen v rámci organizace, ale i mimo ni.
- Práce je autonomní – zaměstnanec má pravomoc a odpovědnost samostatně jednat a rozhodovat v rámci plnění pracovních úkolů a povinností.
- Poskytnutí zpětné vazby – zaměstnanci jsou poskytovány hodnotící informace o jejich pracovním výkonu, což přispívá k jejich dalšímu rozvoji a motivaci. (Šikýř, 2016)

3.2 Nastavení systému odměn a benefitů

Systém odměňování je složen z několika vzájemně propojených procesů a postupů, které slouží k dosažení cílů jak organizace, tak i jejích zaměstnanců. Tento systém je formován strategií organizace, která ovlivňuje i strategii odměňování. Hlavní složky systému odměňování zahrnují peněžní a nepeněžní odměny, které (pokud jsou správně kombinovány) tvoří celkovou odměnu pro zaměstnanci. (Armstrong a Taylor, 2015)

Většina zaměstnanců vykonává svou práci s očekáváním, že za ni obdrží něco, co uspokojí jejich potřeby. Tento pocit uspokojení je výsledkem určité odměny, která může být finanční, nebo jakákoliv jiná forma, která je pro zaměstnance příjemná a motivuje ho k další práci. (Urban, 2017)

3.3 Peněžní odměňování

Finanční ohodnocení zaměstnanců nezahrnuje pouze výplatu za vykonanou práci, ale i různé formy benefitů a motivačních složek. Do této oblasti spadá například základní mzda či plat, ale také různé formy finančních odměn, které reflektují kvalitní pracovní výkon. Také mohou reflektovat úspěchy či přínos jednotlivce k naplňování cílů organizace.

3.4 Nepeněžní odměňování

Nefinanční formy odměňování zahrnují různé způsoby, jak ocenit úsilí a výsledky zaměstnance bez použití peněžních prostředků. Patří sem například veřejné či osobní uznání, nabídka možností pro profesní růst, podpora osobního rozvoje nebo vytváření podpůrného a příjemného pracovního prostředí, které má pozitivní dopad nejen na výkon, ale i na celkovou životní pohodu. Tyto odměny mohou mít podobu vnější zpětné vazby, jako je pochvala od nadřízeného, ale i vnitřní satisfakce spojená s pocitem smyslu a naplnění při plnění pracovních úkolů. (Armstrong a Taylor, 2015)

3.5 Odměňování celkové

Komplexní systém odměňování, zahrnuje jak peněžité, tak nepeněžité formy odměn. Tento přístup propojuje základní a doplňkové peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, včetně vnitřní odměny, do jednoho integrovaného celku. Model celkové odměny poskytuje zaměstnancům jedinečný zážitek spojený s odměňováním a zároveň přispívá k rozvoji jejich schopností a kariéry.

3.6 Zaměstnanecké benefity

K motivaci zaměstnanců přispívají nad rámec, kromě předem sjednané mzdy, také zaměstnanecké benefity. Poskytování zaměstnaneckých benefitů přispívá také k posílení pozitivního vztahu ze strany zaměstnance vůči zaměstnavateli. Zaměstnanecké benefity jsou u většiny pracovníků hodnoceny pozitivněji než jejich motivace formou mzdové motivace. (Macháček, 2021)

Správné zvolení zaměstnaneckých výhod může být výhodné pro obě strany. Zaměstnanci budou spokojenější a u zaměstnavatele poroste konkurenceschopnost na trhu práce při získávání kvalifikovaných pracovníků.

Rozdělení zaměstnaneckých benefitů lze dělit do několika skupin. Těmi jsou:

- benefity zdravotní,
- benefity důchodové,
- benefity poskytované na pracovišti,
- benefity poskytované ve smyslu pracovního volna
- benefity vzdělávací
- benefity platové a finanční
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.

3.7 Kvalita mezilidských vztahů na pracovišti

Ke stimulaci spokojenosti přispívá kultivování vztahů mezi lidmi uvnitř podniku a vytváření příjemného prostředí, který je bez konfliktů mezi pracovníky. Mezi hlavní faktory ovlivňující mezilidské vztahy na pracovišti přispívá dobrá informovanost, důvěra, zdravé pracovní prostředí, spravedlivé ohodnocení (jak finanční, tak nefinanční), týmová spolupráce a hlavním faktorem je spokojenost zaměstnance. (Barták, 2023)

3.8 Péče věnovaná zaměstnancům ze strany organizace

Mezi péči o zaměstnance nemůžeme řadit pouze finanční faktory, ale také musí dojít k rozvíjení emoční inteligence zaměstnanců. Emoční inteligence je především sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivace. Toto vše musí brát náhled na sebedisciplínu, vytrvalost a empatii.

S péčí o zaměstnance úzce souvisí také rozvíjení lidského potencionálu. Příprava pracovníků na změny se opírá o tři klíčové předpoklady: CHTÍT-UMĚT-MOCI.

Chtít znamená vnitřní ztotožnění s firemními hodnotami, vizí a kulturou. Zahrnuje motivaci, aktivní přístup a ochotu přistupovat ke změnám jako k příležitostem pro osobní i profesní růst.

Umět vyžaduje neustálý rozvoj znalostí a dovedností – ať už prostřednictvím formálního vzdělávání, nebo vlastního úsilí zaměstnance, a to v kontextu současných i budoucích potřeb pracovního prostředí.

Moci pak závisí na způsobu vedení a vnitřním nastavení organizace – tedy na tom, zda zaměstnanec má prostor „dělat správné věci“, bez ohledu na jejich smysl, namísto pouhého mechanického plnění úkolů bez širšího smyslu.

Dále by se také mělo u zaměstnanců budovat sdílení firemní kultury. Pod pojmem „sdílená firemní kultura“ si můžeme představit průmět firemní filozofie, vize firmy a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejích zaměstnanců. Výsledkem je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě sdílených, které mají následně vliv například na iniciativu zaměstnanců, lepší týmovou spolupráci, zvýšení výkonnosti a celkovou adaptabilitu na změny. (Barták, 2023)

3.9 Dostupnost příležitostí k dalšímu vzdělávání a profesnímu růstu

Podle Urbancové a Vrabcové (2023) přispívá ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců také možnost vzdělávání a profesního růstu zaměstnanců. Sem patří například odborná školení, rozvojové programy, zvyšování výkonnosti, vyhledávání talentovaných jedinců, školení v oblasti bezpečnosti práce, plánování nástupnictví a další oblasti zaměřené na podporu lidského potenciálu.

Tyto aktivity lze rozdělit podle složitosti – od administrativně méně náročných úkolů, jako je vedení mzdové agendy nebo účetnictví, až po komplexnější procesy jako je systematický rozvoj zaměstnanců, přenos znalostí či jejich hodnocení.

3.10 Důsledné vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí (BOZP)

Hodnocení pracovního prostředí a procesů z hlediska ergonomie má své opodstatnění napříč všemi průmyslovými i neproduktivními oblastmi, přičemž jeho význam výrazně roste zejména v sektorech, kde převažuje fyzická práce a zároveň existuje zvýšené riziko pracovních úrazů – typicky v primárním sektoru.

Ergonomie jako mezioborová disciplína propojuje znalosti z oblasti přírodních, humanitních i technických věd – například anatomie, fyziologie, biomechaniky, psychologie práce nebo systémového inženýrství. Jejím cílem je navrhovat a upravovat pracovní podmínky tak, aby byly v co nejlepším souladu s lidskými schopnostmi a omezeními.

Zaměřuje se na analýzu vztahů mezi člověkem, jeho pracovním prostředím a nástroji, které používá. Zohledňuje nejen technologické a organizační požadavky, ale i fyzické a psychické možnosti pracovníků, a hledá způsoby, jak tyto faktory vyvážit.

Ergonomické principy pomáhají vytvářet pracovní prostředí, které je bezpečné, efektivní a zároveň minimalizuje nadměrnou zátěž. Kromě toho přispívají k motivaci zaměstnanců, lepším pracovním výkonům a efektivnímu vedení lidí v rámci výrobních i nevýrobních procesů.

4. Měření pracovní spokojenosti

Spokojenost zaměstnanců je brána jako jeden z hlavních ukazatelů, které projektují celkové firemní zdraví společnosti. Podle Demisse a Wei (cit. dle CDV, 2015) je dokázáno, že nižší spokojenost u zaměstnanců vede k jejich nižším výkonům. Naopak vyšší míra spokojenosti ukazuje, že snižuje fluktuaci i míru absencí. (Chen et al., 2011; Gillet et al., 2013, cit. dle CDV, 2015)

Pravidelné měření by mělo být základem každého řízení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Tyto průzkumy mohou zvýšit produktivitu zaměstnanců a pomoci předejít nedostatkům v budoucích procesech řešení problémů. (staffino, 2022).

4.1 Likertova škála

Jako prvním je jeden z celosvětově nejoblíbenějších typů uzavřených otázek, který nese název „Likertova škála“. Jeho podstata spočívá v sestavení tzv. polytomické otázky, která zkoumá určitý postoj. Také může sledovat spokojenost a zkušenost respondenta. Pomocí tohoto typu výzkumu se dozvíte nejen to, zda je respondent spokojen či ne, ale můžete zjistit i míru jeho celkové spokojenosti.

Odpovědi jsou předem stanovené a mají omezený počet (většinou na 5 možností). Pro tuto metodu je možné zvolit více možností zpracování. V Likertově škále lze vytvořit vyjádření textová, kde jsou odpovědi vyjádřeny v textové formě. Dále také lze zvolit vyjádření procentuální, hodnotové a grafické. (Survio, 2020)

Forma tohoto dotazníku může být využita i například při zpětné vazbě ze strany zaměstnance, při odchodu ze zaměstnání (viz Obrázek 5). To může pomoci ke zlepšení dosavadních postupů a fungování celé organizace do budoucna. (Jotform, 2024)

	Silně mě ovlivnilo, abych zůstal (1)	Trochu mě ovlivnilo, abych zůstal (2)	Neutrální (3)	Trochu mě ovlivnilo, abych odešel (4)	Silně mě ovlivnilo, abych odešel (5)
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	◯	◯	◯	◯	◯
Vztah se spolupracovníky	◯	◯	◯	◯	◯
Vztah s nadřízenými	◯	◯	◯	◯	◯
Mzda	◯	◯	◯	◯	◯
Pracovní flexibilita	◯	◯	◯	◯	◯

Obrázek 5: Dotazník při výpovědi zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování, dle jotform.com

4.2 Job Descriptive Index (JDI)

JDI je výzkumný nástroj, který vznikl v rámci výzkumné skupiny nazývané „Job Descriptive Index Research Group“. Jedná se o metodu určenou k měření spokojenosti zaměstnanců. Tento výzkumný přístup se od té doby průběžně vyvíjí a upravuje, aby co nejlépe odrážel aktuální poznatky v oblasti pracovní psychologie, metodologie výzkumu a chování lidí v pracovním prostředí. (BGSU, 2020)

Je strukturován do pěti oblastí, které pokrývají různé aspekty pracovního života. Konkrétně tedy samotný charakter práce, kvalitu spolupráce s nadřízeným, výši odměn, možnosti kariérního postupu a vztahu se spolupracovníky. Celkem zahrnuje 72 tvrzení, přičemž je rozdělen do jednotlivých dimenzí. Vývoj této metodiky začal už na počátku 60. let a první odborné zmínky se objevily ve studiích autorů jako Locke, Smith, Kendall, Hulin a Miller v roce 1964. (APA PsycNet, 2024)

Stejně jako Likertova škála, spočívá v jednoduchém zpracováním. To umožňuje respondentům rychlé a jednoduché vyplnění, což přispívá ke větší návratnosti. (BGSU, 2020)

4.3 Job in General Scale (JIG)

Dotazník Job in General, jehož autory jsou Ironson et al. (1989), byl vytvořen jako nástroj pro hodnocení celkové pracovní spokojenosti a slouží jako doplněk k Job Descriptive Index.

Jeho konstrukce byla založena na několika klíčových principech:

- zahrnutí většího počtu položek pro dosažení vysoké vnitřní spolehlivosti – i když pro sledování stability v čase není více položek nezbytné, má to smysl pouze za podmínky konstantních okolností (Schneider a Dachler, 1978),
- jednoduchost formulací a srozumitelnost odpovědí, aby byl vhodný pro širokou pracovní populaci,
- nízký obsahový překryv s nástroji měřícími odlišné konstrukty – dotazník se tedy nezaměřuje na charakteristiky pracovního místa ani úmysl změnit zaměstnání,
- metodická návaznost na JDI, neboť byl navržen jako jeho doplňující součást po vyplnění dílčích škál,
- finální verze škály je rozdělena do 18 položek. (APA PsycNet, 2019)

4.4 Need-Satisfacton Questionnaire

Dotazník navržený Sheldonem et al. (2001) slouží k hodnocení kvality prožitku spojeného s nejvíce uspokojivými zážitky, jak je vnímají samotní respondenti.

Při jeho tvorbě byly využity různé psychologické teorie, z nichž vzešel seznam deseti základních potřeb, které by mohly stát za subjektivně významnými životními momenty. Mezi tyto potřeby patří: vnímání vlastní samostatnosti, schopnost zvládat úkoly, kvalita mezilidských vazeb, fyzická a zdravotní pohoda, pocit ochrany a jistoty, vnitřní hodnota a respekt k sobě samému, možnost osobního rozvoje, prožívání radostných a podnětných zážitků, finanční stabilita a vnímání sociálního uznání nebo vlivu na okolí. Způsob průběhu spočívá v popisování jedné nebo více událostí respondenty, které je podle nich nejvíce naplňují. (Apa PsycNet, 2023)

4.5 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Tento typ dotazníku k měření pracovní spokojenosti byl vyvinut autorem Weissem et al. (1967) na univerzitě v Minnesotě. Dotazník MSQ se využívá k hodnocení míry spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech jejich pracovní činnosti. Najde uplatnění nejen v oblasti výzkumu, ale také v praxi – například při kariérním poradenství nebo v rámci analýz organizací a pracovního prostředí.

Dotazník je k dispozici ve dvou verzích. V krátké formě, která obsahuje 20 položek, a také v delší formě se 100 položkami. Kratší forma u respondentů posuzuje 20 různých pracovních aspektů, které obsahují např. pracovní podmínky, spokojenost s platem, možnosti kariérního růstu a vztah se spolupracovníky. Využívá se především, pokud jsou respondenti více časově vytížení a poskytuje rychlé shrnutí aktuální situace. Delší forma posuzuje také 20 různých pracovních aspektů, ale obsahuje další doplňující otázky k jednotlivým aspektům. (Careershodh, 2020)

5. Charakteristika vybraného podniku

Cílem diplomové práce je na základě vymezeného teoretického rámce analyzovat situaci ve vybraném podniku. Tímto podnikem je společnost X, která působí na trhu účetních služeb již 15 let a během této doby si vybudovala stabilní postavení v oboru. Specializuje se na poskytování komplexních účetních služeb, včetně vedení účetnictví, zpracování mezd, daňového poradenství a auditorských služeb. Klientelu tvoří malé, střední i velké podniky napříč různými odvětvími.

Společnost zaměstnává 35 kvalifikovaných odborníků, kteří se podílejí na zajištění kvalitních služeb a individuálního přístupu ke klientům. Struktura zaměstnanců zahrnuje účetní, mzdové účetní, daňové specialisty, auditory, administrativní pracovníky a manažery. Každá z těchto profesních skupin přispívá k efektivnímu chodu firmy a poskytování profesionálních služeb.

Firma klade důraz na moderní přístup k zaměstnancům a podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanci mohou využívat různé benefity, mezi které patří stravenky, příspěvky na dopravu, home office, sick days a firemní tarif.

5.1 Firemní kultura

Společnost si zakládá na přátelské firemní kultuře, kde si všichni zaměstnanci tykají. Důraz je kladen na týmovou spolupráci a vzájemný respekt. Pracovní doba je flexibilní, což umožňuje zaměstnancům sladit pracovní a osobní život, avšak klíčovým pravidlem je včasné a kvalitní splnění všech pracovních úkolů. Tento přístup podporuje motivaci, samostatnost a zodpovědnost.

6. Základní charakteristika souboru respondentů

Základní soubor tvoří 35 zaměstnanců společnosti X, kterým byl distribuován dotazník za účelem kvantitativního výzkumu. Každému ze zaměstnanců byl rozdán dotazník, z nichž bylo vráceno 35 vyplněných, což představuje 100 % návratnost. Tato míra návratnosti naznačuje aktivní zapojení zaměstnanců do výzkumu, což přispívá ke spolehlivosti a reprezentativnosti získaných dat.

Výzkum byl proveden dotazníkovou metodou, která umožňuje objektivní zpracování a vyhodnocení odpovědí. Tato metoda poskytuje měřitelné výsledky a umožňuje následnou analýzu trendů či souvislostí mezi jednotlivými proměnnými.

Díky vysoké návratnosti dotazníků lze předpokládat, že získané výsledky poskytují relevantní informace o zkoumaném tématu a odrážejí skutečné názory respondentů, společně s jejich postoji k firemní kultuře. To umožňuje formulovat závěry, které mohou být využity například pro zlepšení pracovního prostředí, optimalizaci firemních procesů nebo další rozvoj společnosti.

7. Cíl výzkumu, hypotézy a metodika výzkumu

Diplomová práce je zaměřena na analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti X. Cílem výzkumu je zjistit, jaké faktory ovlivňují míru spokojenosti zaměstnanců a které aspekty pracovního prostředí jsou pro ně nejdůležitější. Výsledky této analýzy mohou sloužit jako podklad pro případné úpravy pracovních podmínek a benefitů s cílem zvýšit celkovou spokojenost a motivaci zaměstnanců.

7.1 Výzkumná otázka

Které faktory významně ovlivňují celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti X?

Na základě této výzkumné otázky byly formulovány vedlejší výzkumné otázky:

1. Jaká je celková úroveň spokojenosti zaměstnanců ve společnosti X?
2. Do jaké míry ovlivňují nefinanční benefity spokojenost zaměstnanců ve srovnání s finančním ohodnocením?
3. Jak se liší preference zaměstnaneckých benefitů mezi jednotlivými zaměstnanci?
4. Jak zaměstnanci hodnotí pracovní kolektiv ve firmě na základě vlastních zkušeností?
5. Jak zaměstnanci vnímají kvalitu vztahů se svým přímým nadřízeným?

7.2 Výzkumné předpoklady – hypotézy

V diplomové práci jsem si stanovil následné výzkumné hypotézy.

Předpokládám, že:

VH_1: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy souvisí s jejich celkovou spokojeností v podniku.

VH_2: Pohlaví respondentů ovlivňuje, zda přikládají větší důležitost nefinančním benefitům než finančnímu ohodnocení.

VH_3: Preference zaměstnaneckých benefitů se liší v závislosti na věku zaměstnanců.

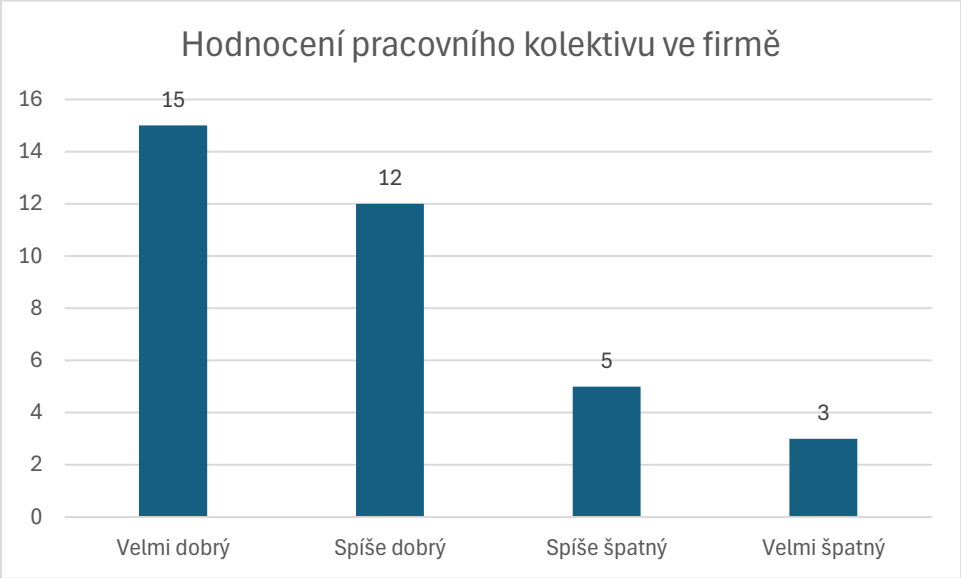
VH_4: Typ pracovní pozice ovlivňuje, jak zaměstnanci hodnotí pracovní kolektiv ve firmě.

VH_5: Délka působení zaměstnance ve společnosti souvisí s jeho vnímáním mezilidských vztahů na pracovišti.

8. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

První otázka se zaměřila na kolektiv na pracovišti:

Jak hodnotíte pracovní kolektiv ve firmě?



Obrázek 6: Hodnocení pracovního kolektivu ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje hodnocení pracovního kolektivu ve společnosti X na základě odpovědí 35 respondentů. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá kolektiv pozitivně. Konkrétní rozložení odpovědí je následující:

- Velmi dobrý kolektiv ohodnotilo 15 respondentů
- Spíše dobrý kolektiv uvedlo 12 respondentů
- Spíše špatný kolektiv vnímá 5 respondentů
- Velmi špatný kolektiv označili 3 respondenti

Tabulka 1: Hodnocení pracovního kolektivu ve firmě

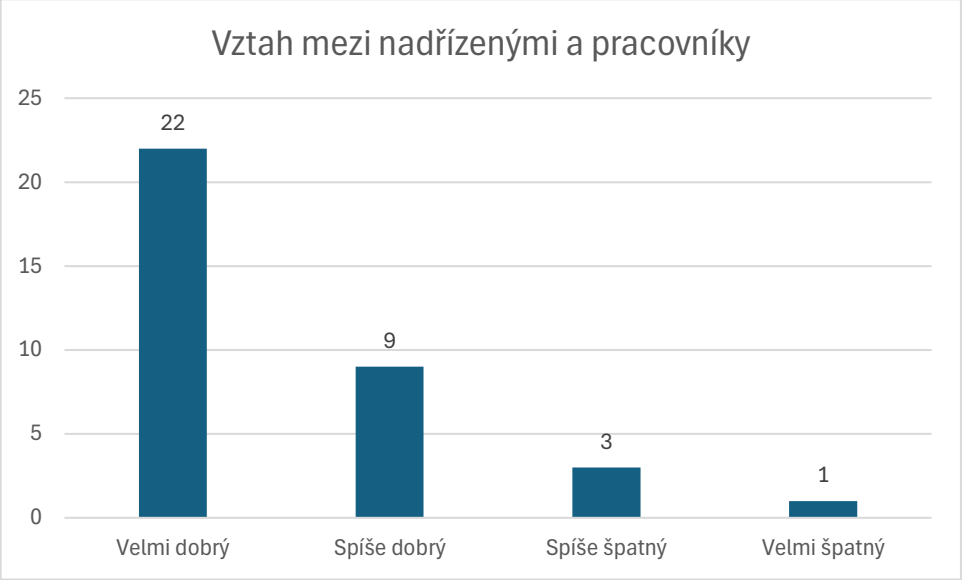
Hodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Velmi dobrý	15	43 %	15	43 %
Spíše dobrý	12	34 %	27	77 %
Spíše špatný	5	14 %	32	91 %
Velmi špatný	3	9 %	35	100 %

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů hodnotí pracovní kolektiv pozitivně. Celkem 15 osob (43 %) označilo kolektiv jako velmi dobrý, a dalších 12 osob (34 %) jej označilo jako spíše dobrý. To znamená, že celkem 77 % zaměstnanců má k pracovnímu kolektivu pozitivní vztah, což potvrzuje zdravé mezilidské vztahy na pracovišti a přátelskou firemní kulturu.

Negativní hodnocení se objevilo pouze u menší části respondentů – 5 osob (14 %) hodnotilo kolektiv jako spíše špatný a pouze 3 osoby (9 %) jej označily jako velmi špatný. To ukazuje, že negativní zkušenost s kolektivem je spíše výjimečná a nevyskytuje se u většiny zaměstnanců.

Následovala otázka týkající se vztahu s nadřízeným:

Jak hodnotíte vztah se svým nadřízeným?



Obrázek 7: Vztah mezi nadřízenými a pracovníky

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje, jak zaměstnanci vnímají vztah se svým nadřízeným. Výsledky ukazují, že většina respondentů hodnotí tento vztah pozitivně. Konkrétně 22 zaměstnanců označilo vztah s nadřízeným za velmi dobrý, zatímco dalších 9 respondentů jej vnímá jako spíše dobrý. Naopak 3 zaměstnanci uvedli, že vztah se svým nadřízeným považují za spíše špatný, a pouze 1 respondent jej hodnotí jako velmi špatný.

Tabulka 2: Vztah mezi nadřízenými a pracovníky

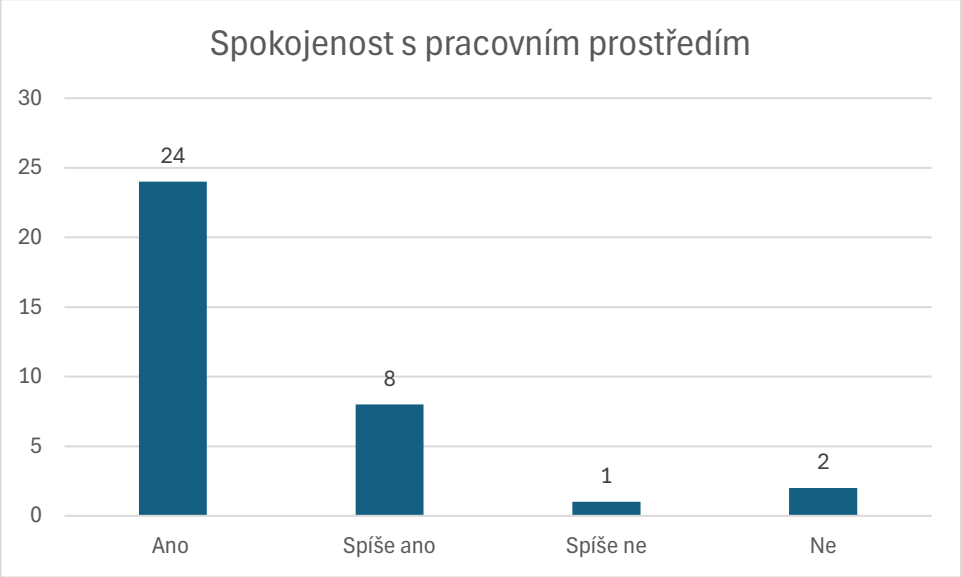
Hodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Velmi dobrý	22	63 %	22	63 %
Spíše dobrý	9	26 %	31	89 %
Spíše špatný	3	9 %	34	97 %
Velmi špatný	1	3 %	35	100 %

Odpovědi respondentů ukazují, že vztah se svým nadřízeným hodnotí většina zaměstnanců pozitivně. Konkrétně 63 % respondentů (22 osob) označilo tento vztah jako velmi dobrý a dalších 26 % (9 osob) jako spíše dobrý. To znamená, že celkem 89 % dotázaných vnímá svůj vztah s nadřízeným kladně.

Pouze 3 osoby (9 %) hodnotily tento vztah jako spíše špatný a jen 1 osoba (3 %) jej označila za velmi špatný. Tyto hodnoty naznačují, že nespokojenost se vztahem k nadřízenému se vyskytuje spíše ojediněle

Další dotaz směřoval k pracovním podmínkám:

Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím?



Obrázek 8: Spokojenost s pracovním prostředím

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců je se svým pracovním prostředím spokojena. Konkrétně 24 pracovníků uvedlo, že jsou zcela spokojeni, zatímco dalších 8 respondentů hodnotí své pracovní prostředí jako spíše vyhovující. Naopak 1 zaměstnanec uvedl, že je spíše nespokojen, a 2 zaměstnanci vyjádřili jasnou nespokojenost.

Tabulka 3: Spokojenost s pracovním prostředím

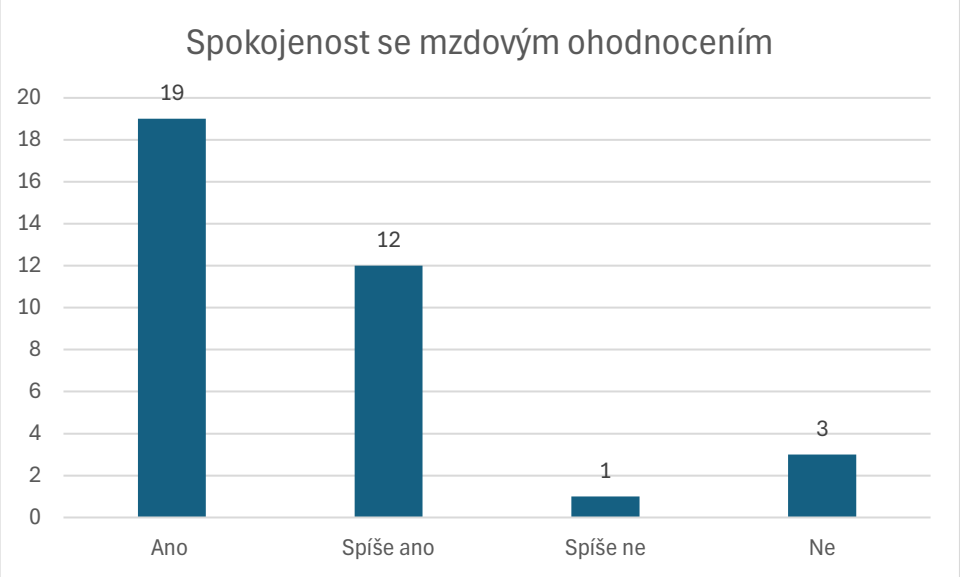
Hodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	24	69 %	24	69 %
Spíše ano	8	23 %	32	91 %
Spíše ne	1	3 %	33	94 %
Ne	2	6 %	35	100 %

Z odpovědí je patrné, že většina zaměstnanců hodnotí své pracovní prostředí pozitivně. Konkrétně 24 osob (69 %) označilo pracovní prostředí jako velmi dobré a dalších 8 osob (23 %) jako spíše dobré. Celkem tedy 91 % respondentů vnímá své pracovní prostředí příznivě, což poukazuje na kvalitní zázemí, vybavení, uspořádání pracoviště nebo celkovou atmosféru na pracovišti.

Negativní hodnocení se vyskytla pouze u 3 respondentů – spíše špatné označil pracovní prostředí 1 člověk (3 %) a velmi špatné 2 osoby (6 %). Tyto hodnoty jsou marginální a neovlivňují celkově pozitivní vyznění výsledků.

Poté byla otázka na finanční stránku zaměstnání:

Jste spokojen/a se svou mzdou?



Obrázek 9: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá svou mzdu pozitivně. Konkrétně 19 pracovníků uvedlo, že jsou zcela spokojeni, zatímco dalších 12 zaměstnanců hodnotí své finanční ohodnocení jako spíše vyhovující. Naopak 1 respondent uvedl, že je spíše nespokojen, a 3 zaměstnanci vyjádřili jasnou nespokojenost.

Tabulka 4: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Hodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	19	54 %	19	54 %
Spíše ano	12	34 %	31	89 %
Spíše ne	1	3 %	32	91 %
Ne	3	9 %	35	100 %

Celkově 89 % zaměstnanců (31 osob) hodnotí své mzdové ohodnocení kladně, což naznačuje, že většina pracovníků považuje svou finanční odměnu za odpovídající. Pouze 4 zaměstnanci vyjádřili určitou míru nespokojenosti, což může poukazovat na individuální očekávání či rozdíly ve vnímání spravedlivého odměňování. Výsledky naznačují, že firma nabízí konkurenceschopné platové podmínky, které jsou většinou zaměstnanců vnímány pozitivně.

Jedna z klíčových otázek se týkala možnosti ovlivňovat vlastní práci:

Máte možnost podílet se na rozhodování, které ovlivňuje vaši práci?

Obrázek 10: Možnost podílet se na rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování

Další z položených otázek se týkala toho, jak zaměstnanci vnímají svou možnost podílet se na rozhodování, které ovlivňuje jejich pracovní činnost. Výsledky ukazují, že naprostá většina zaměstnanců má v tomto ohledu pozitivní zkušenost. Konkrétně 28 pracovníků uvedlo, že tuto možnost zcela mají, zatímco dalších 6 respondentů ji hodnotí jako spíše vyhovující. Pouze 1 zaměstnanec vyjádřil spíše negativní postoj, přičemž žádný z respondentů neuvedl, že by se na rozhodování nemohl podílet vůbec.

Tabulka 5: Možnost podílet se na rozhodování

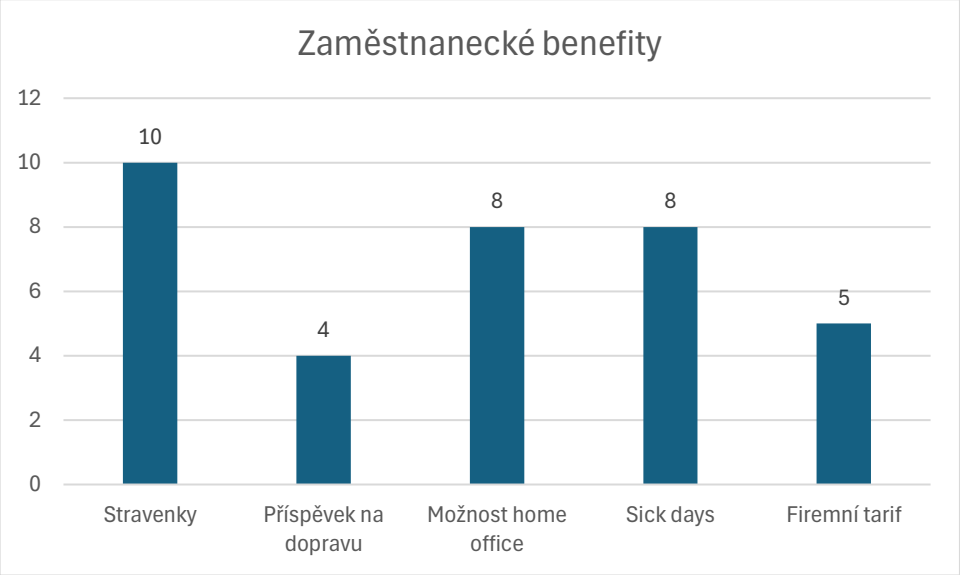
Hodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	28	80 %	28	80 %
Spíše ano	6	17 %	34	97 %
Spíše ne	1	3 %	35	100 %
Ne	0	0 %	35	100 %

Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina zaměstnanců má pozitivní zkušenost s participací na rozhodování, které se týká jejich práce. Konkrétně 80 % dotázaných (28 osob) uvedlo, že tuto možnost hodnotí jako velmi dobrou a dalších 17 % (6 osob) ji označilo za spíše dobrou. Dohromady tedy 97 % zaměstnanců vnímá, že se mohou aktivně zapojit do rozhodovacích procesů souvisejících s jejich pracovními úkoly.

Pouze 1 respondent (3 %) uvedl spíše špatné hodnocení, zatímco nikdo neoznačil tuto oblast za velmi špatnou. To značí, že nespokojenost je zcela výjimečná a že participace na rozhodování je ve firmě běžnou praxí.

Další otázka se týkala benefitů, které zaměstnanci nejvíce oceňují:

Který z benefitů od zaměstnavatele nejvíce oceňujete?



Obrázek 11: Nejoceňovanější zaměstnanecké benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázkou bylo, kterého ze zaměstnaneckých benefitů si pracovníci společnosti cení nejvíce. Výsledky ukazují, že zaměstnanci mají různé preference, přičemž nejvíce oceňovaným benefitem jsou stravenky či příspěvek na stravu, které označilo 10 zaměstnanců. Možnost home office a sick days si shodně vybralo 8 respondentů, což naznačuje, že flexibilita a možnost zotavení bez nutnosti čerpání dovolené jsou pro zaměstnance velmi důležité. Firemní tarif upřednostňuje 5 zaměstnanců a příspěvek na dopravu označili jako nejhodnotnější 4 respondenti.

Tabulka 6: Nejoceňovanější zaměstnanecké benefity

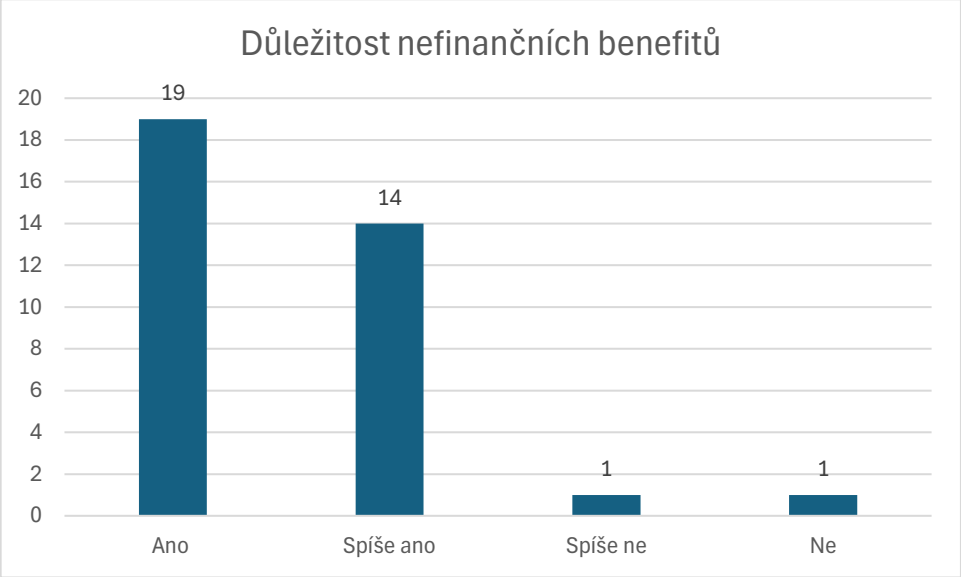
Typ benefitu	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Stravenky	10	29 %
Příspěvek na dopravu	4	11 %
Home office	8	23 %
Sick days	8	23 %
Firemní tarif	5	14 %

Z výsledků je patrné, že preference zaměstnanců v oblasti benefitů jsou různorodé, nicméně některé typy výhod výrazněji vynikají. Nejoceňovanějším benefitem jsou stravenky, které uvedlo 29 % respondentů (10 osob). Tento výsledek není překvapivý, jelikož se jedná o praktickou a každodenní formu podpory, kterou zaměstnanci využívají pravidelně.

Na druhém místě se se stejným podílem umístily benefity home office a sick days, které shodně získaly 23 % hlasů (8 osob). Tato skutečnost ukazuje, že zaměstnanci kladou důraz na flexibilitu, zdraví a možnost vyvážení pracovního a osobního života. Firemní tarif byl jako nejvíce oceňovaný benefit označen 5 respondenty (14 %) a příspěvek na dopravu 4 respondenty (11 %).

Následovala otázka porovnávající finanční a nefinanční benefity:

Myslíte si, že nefinanční benefity jsou důležitější než výše mzdy?



Obrázek 12: Důležitost nefinančních benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje odpovědi zaměstnanců na otázku, zda považují nefinanční benefity za důležitější než výši mzdy. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců přikládá nefinančním výhodám velký význam. Konkrétně 19 respondentů odpovědělo jednoznačně ano, zatímco dalších 14 zaměstnanců vybralo možnost spíše ano. Naopak pouze 1 pracovník se přiklonil k odpovědi spíše ne a stejně tak 1 respondent uvedl, že s tímto tvrzením nesouhlasí.

Tabulka 7: Důležitost nefinančních benefitů

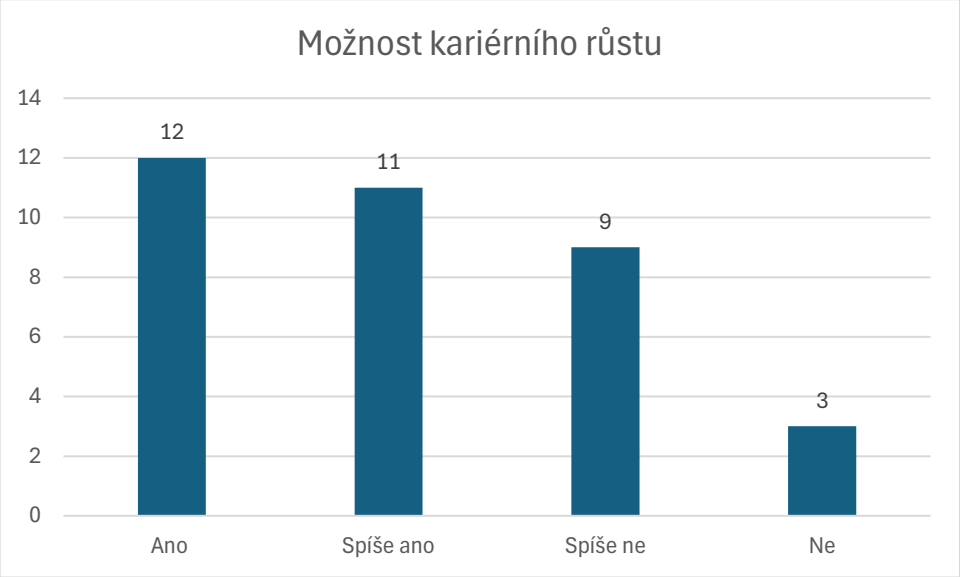
Hodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	19	54 %	19	54 %
Spíše ano	14	40 %	33	94 %
Spíše ne	1	3 %	34	97 %
Ne	1	3 %	35	100 %

Z odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců považuje nefinanční benefity za důležitější nebo stejně důležité jako výši mzdy. Konkrétně 54 % respondentů (19 osob) označilo tuto myšlenku jako velmi dobrou a dalších 40 % (14 osob) jako spíše dobrou. Celkem tedy 94 % zaměstnanců přisuzuje nefinančním benefitům vysokou hodnotu v rámci pracovního prostředí a motivace.

Pouze 2 respondenti (6 %) se vyjádřili negativně – po jednom označili odpověď spíše špatně a velmi špatně. To ukazuje, že převažuje vnímání zaměstnaneckých výhod jako významného faktoru pracovní spokojenosti.

Jedním z dalších témat byla otázka profesního růstu ve firmě:

Vidíte ve firmě možnost kariérního růstu?



Obrázek 13: Možnost kariérního růstu

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda ve firmě vidí možnost kariérního růstu, odpovídali zaměstnanci poměrně vyrovnaně. Přičemž větší část respondentů vnímá kariérní postup pozitivně. Konkrétně 12 zaměstnanců odpovědělo ano, dalších 11 pracovníků se přiklání k možnosti spíše ano. Naopak 9 respondentů hodnotí kariérní růst spíše skepticky a označilo odpověď spíše ne, přičemž 3 zaměstnanci vnímají kariérní příležitosti ve firmě zcela negativně.

Tabulka 8: Možnost kariérního růstu

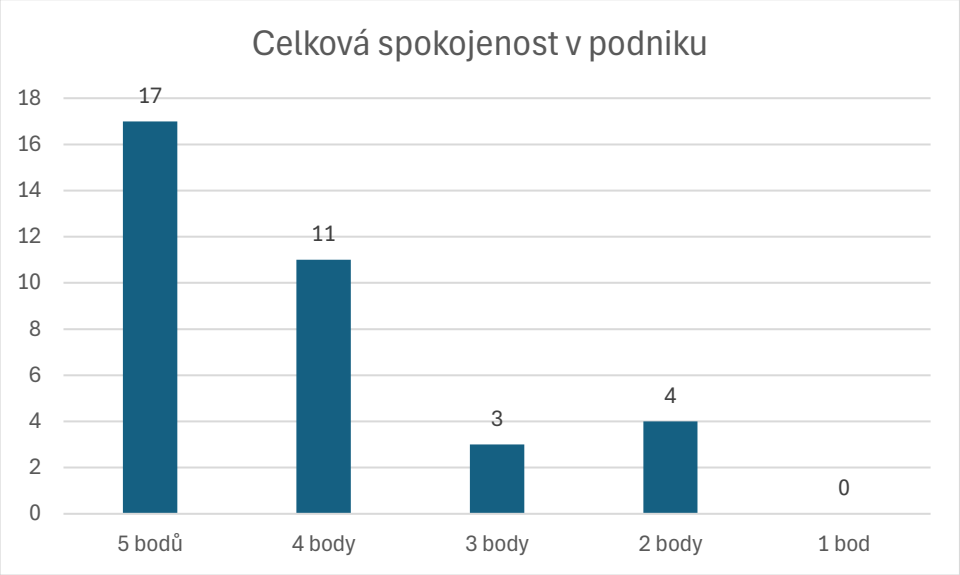
Hodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	12	34 %	12	34 %
Spíše ano	11	31 %	23	66 %
Spíše ne	9	26 %	32	91 %
Ne	3	9 %	35	100 %

Odpovědi zaměstnanců na tuto otázku jsou rozloženy poměrně rovnoměrně mezi pozitivní a negativní hodnocení, přičemž převládá mírně kladné vnímání. Celkem 34 % respondentů (12 osob) označilo možnost kariérního růstu jako velmi dobrou a dalších 31 % (11 osob) jako spíše dobrou. To znamená, že dvě třetiny zaměstnanců (66 %) vnímají, že podnik nabízí určitý prostor pro profesní posun.

Na druhou stranu se však u části respondentů objevuje určitá míra nespokojenosti – 9 osob (26 %) označilo kariérní růst za spíše špatný a 3 osoby (9 %) jej hodnotily jako velmi špatný. Dohromady tedy 35 % zaměstnanců vnímá možnosti růstu jako nedostatečné. To může být podnětem k zamyšlení nad možnostmi dalšího profesního rozvoje, školení či kariérních plánů, které by mohly zaměstnancům nabídnout jasnější perspektivu postupu v rámci společnosti.

Další otázka měla za cíl zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců:

Jak byste celkově ohodnotil/a svou spokojenost s prací v tomto podniku?



Obrázek 14: Celková spokojenost v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se týkala celkové spokojenosti zaměstnanců s prací. Přičemž hodnotili na škále od 1 do 5 (kde 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší). Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců je se svou prací velmi spokojena. Nejvyšší hodnocení 5 bodů udělilo 17 respondentů, zatímco dalších 11 zaměstnanců zvolilo 4 body, což značí převážně pozitivní vnímání pracovního prostředí. Střední hodnocení 3 body zvolili 3 pracovníci, zatímco 4 respondenti ohodnotili svou spokojenost 2 body. Pozitivním zjištěním je, že nikdo z dotázaných nezvolil nejnižší hodnocení 1 bod, což naznačuje, že extrémní nespokojenost mezi zaměstnanci není přítomna.

Tabulka 9: Celková spokojenost v podniku

Hodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
5	17	49 %	17	49 %
4	11	31 %	28	80 %
3	3	9 %	31	89 %
2	4	11 %	35	100 %
1	0	0 %	35	100 %

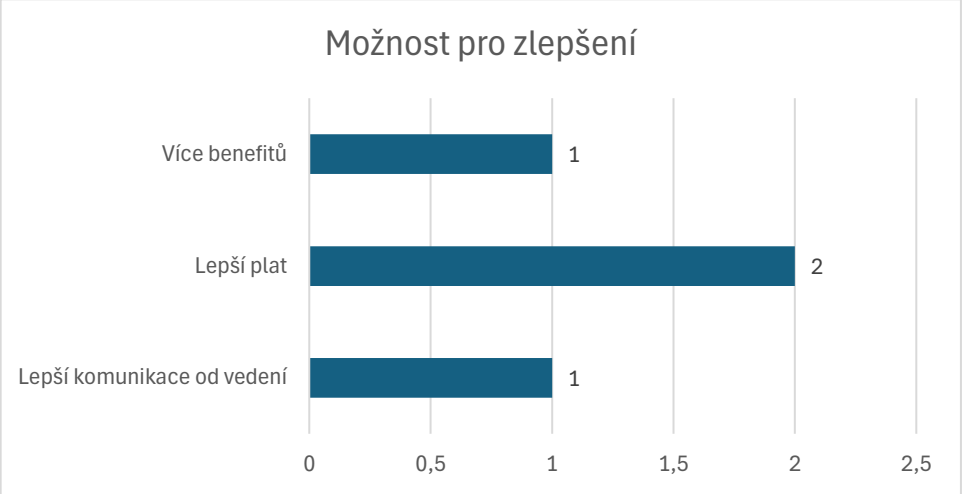
Odpovědi na tuto otázku ukazují, že většina zaměstnanců hodnotí svou celkovou spokojenost s prací velmi kladně. Nejvyšší známku (5) udělilo 49 % respondentů (17 osob) a známku 4 uvedlo 31 % (11 osob). Dohromady tedy 80 % zaměstnanců vyjádřilo vysokou úroveň spokojenosti.

Střední hodnocení (známka 3) zvolili 3 respondenti (9 %), což naznačuje neutrální postoj. Nižší hodnocení (známka 2) uvedli 4 respondenti (11 %), zatímco nejnižší známku (1) neuvedl nikdo, což je pozitivní signál – žádný zaměstnanec nepovažuje svou práci za zcela neuspokojivou.

Na základě odpovědí respondentů byla vypočtena průměrná hodnota hodnocení na úrovni 4,17. Z toho vyplývá, že respondenti celkově hodnotí danou oblast velmi pozitivně, přičemž téměř polovina z nich (49 %) zvolila nejvyšší možné hodnocení. Tato hodnota naznačuje vysokou míru spokojenosti a svědčí o převládajícím pozitivním vnímání sledovaného jevu.

Pro lepší pochopení byli respondenti tázáni i na konkrétní možnosti zlepšení:

Pokud jste méně spokojeni, co by zaměstnavatel mohl zlepšit?



Obrázek 15: Možnost pro zlepšení

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otevřenou otázku týkající se zlepšení pracovních podmínek odpověděli pouze 4 respondenti. Jako první byl uveden návrh na zlepšení komunikace ze strany vedení, tento podnět zmínil 1 z respondentů. 2 ze zaměstnanců by rádi viděli zvýšení svého platového ohodnocení, což naznačuje, že i přesto, že většina zaměstnanců je spokojená, někteří vnímají prostor pro lepší finanční ohodnocení. Poslední respondent pak vyjádřil přání o rozšíření nabídky benefitů, konkrétně o MultiSport kartu, která by umožnila lepší podporu zdraví a volnočasových aktivit.

Nechyběl ani prostor pro vlastní názory zaměstnanců:

Chcete ještě něco dodat ke spokojenosti v zaměstnání?

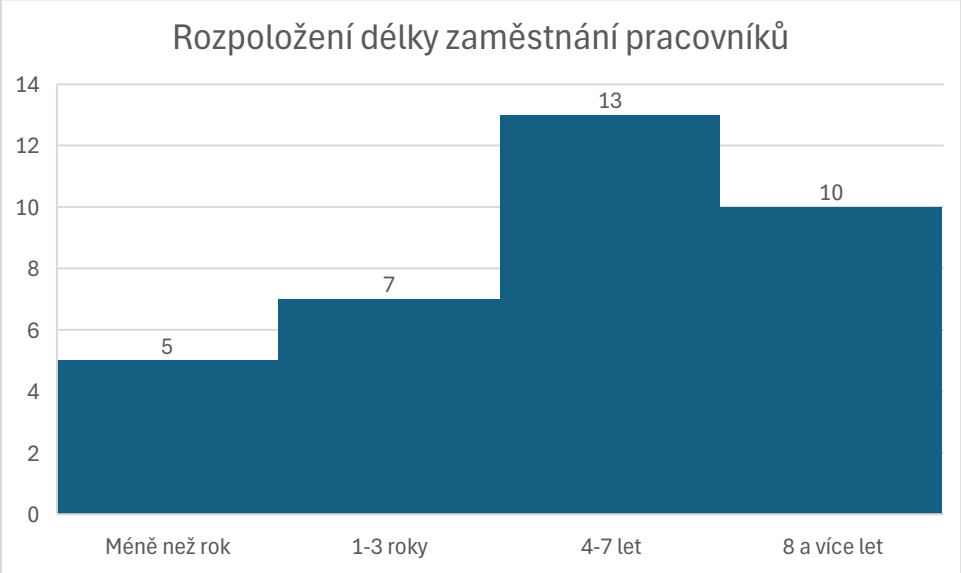
Tabulka 10: Možnost pro zlepšení

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Práce mě baví, nemám žádné výhrady.	2	18 %
Mohlo by být více teambuildingových aktivit.	1	9 %
Komunikace vedení by mohla být lepší.	1	9 %
Všechno je v pořádku, jsem spokojen/a.	3	27 %
Zlepšení pracovního prostředí by bylo fajn, např. nové vybavení.	3	27 %
Více možností vzdělávání a školení by bylo přínosné.	1	9 %

Další otázkou byla otázka, zda chtějí respondenti ještě něco dodat ke spokojenosti v zaměstnání. Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 11 respondentů. 2 respondenti se shodli, že je jejich práce baví a nemají žádné výhrady, což svědčí o vysoké úrovni jejich spokojenosti. 1 respondent by doporučil více teambuildingových aktivit, což naznačuje, že týmová soudržnost a společné aktivity jsou pro některé zaměstnance důležité. Další respondent vyjádřil přání o lepší komunikaci od vedení, což naznačuje, že zlepšení v oblasti komunikace by mohlo přispět k lepší spokojenosti. 3 respondenti napsali, že je všechno v pořádku, což poukazuje na celkovou spokojenost s pracovními podmínkami. 3 zaměstnanci se pak zmínili, že by bylo fajn zlepšit pracovní prostředí, například novým vybavením kanceláře. Poslední respondent uvedl, že by ocenil více možností vzdělávání a školení, což by mohlo přispět k jeho profesnímu rozvoji a spokojenosti s prací.

Jedna z posledních otázek se týkala délky zaměstnání:

Jak dlouho jste u této společnosti zaměstnán/a?



Obrázek 16: Rozpoložení délky zaměstnání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci výzkumu bylo zjištěno, jak dlouho jsou zaměstnanci u společnosti zaměstnání. 5 respondentů uvedlo, že jsou ve společnosti méně než rok, což naznačuje, že tito zaměstnanci jsou noví a teprve se adaptují na pracovní prostředí. 7 zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 až 3 roky, což svědčí o středně dlouhé pracovní zkušenosti. Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 13, je ve firmě 4 až 7 let, což znamená, že více než třetina pracovníků má s firmou již dlouhodobou zkušenost. 10 respondentů je ve společnosti 8 a více let, což ukazuje na vysokou míru loajality a dlouhodobý vztah k organizaci.

Tabulka 11: Rozpoložení délky zaměstnání pracovníků

Délka zaměstnání	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Méně než rok	5	14 %	5	14 %
1-3 roky	7	20 %	12	34 %
4-7 let	13	37 %	25	71 %
8 a více let	10	29 %	35	100 %

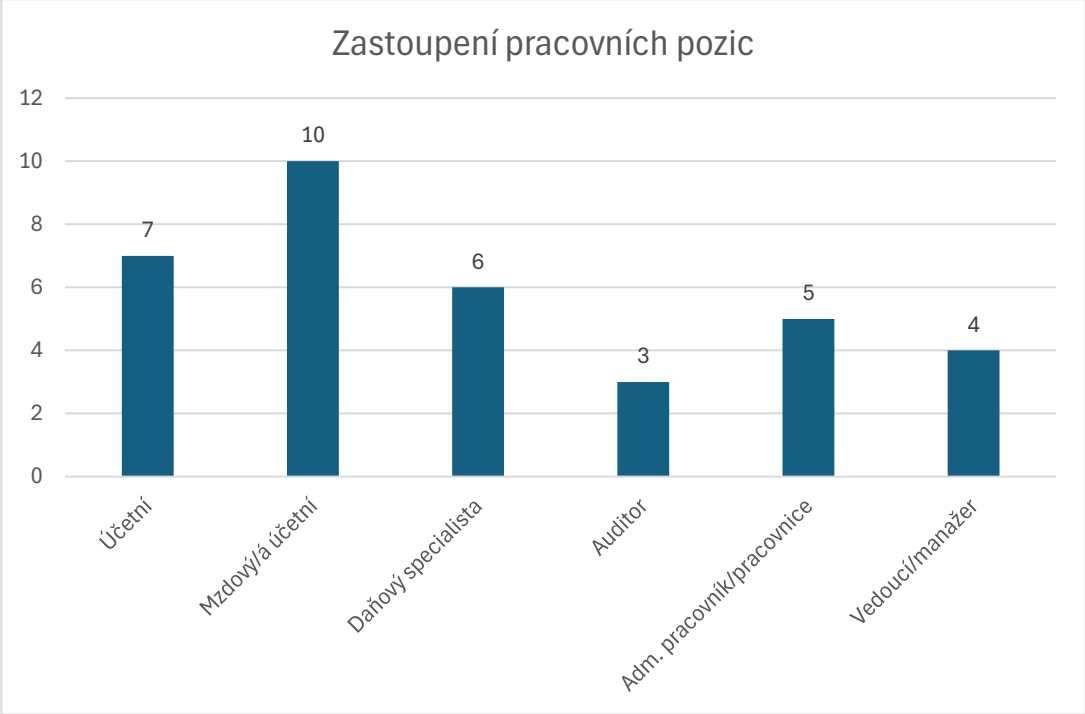
Z výsledků vyplývá, že většina respondentů má s firmou delší pracovní zkušenost. Nejvíce odpovědí zaznamenala kategorie 4–7 let, kterou uvedlo 37 % zaměstnanců (13 osob). Druhou nejčastější odpovědí byla délka 8 a více let, kterou označilo 29 % respondentů (10 osob). To znamená, že dvě třetiny pracovníků (66 %) působí ve firmě čtyři a více let, což ukazuje na vysokou míru stability a loajality zaměstnanců.

Kratší pracovní vztah uvedlo menší procento dotázaných – 1–3 roky označilo 20 % respondentů (7 osob) a méně než rok uvedlo pouze 14 % (5 osob). Tyto hodnoty naznačují, že příchod nových zaměstnanců sice probíhá, ale jádro týmu tvoří dlouhodobí pracovníci.

Tato rozmanitost v délce zaměstnání ukazuje, že firma má mix novějších a zkušenějších pracovníků, což přináší vyvážený pohled na pracovní procesy a rozvoj organizace.

Následuje otázka, jakou pracovní pozici zaměstnanci zastávají:

Jaký typ pracovní pozice ve společnosti vykonáváte?



Obrázek 17: Zastoupení pracovních pozic

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší podíl respondentů tvoří mzdoví účetní (10 osob), kteří zajišťují výpočet mezd, evidenci pracovních úvazků a komunikaci s příslušnými úřady. Druhou nejpočetnější skupinu představují účetní (7 osob), kteří se starají o vedení účetnictví klientů a zpracování finančních dokladů.

Další důležitou složkou týmu jsou daňoví specialisté (6 osob), jejichž úkolem je poskytování odborného poradenství a zajištění daňové optimalizace. Administrativní pracovníci (5 osob) podporují chod firmy, zatímco auditoři (3 osoby) se věnují nezávislému posuzování účetních výkazů. Vedení společnosti je zastoupeno 4 manažery, kteří řídí jednotlivé týmy a dohlížejí na strategický rozvoj firmy.

Tato profesní struktura ukazuje vyvážené zastoupení odborných pozic, které společně zajišťují komplexní účetní služby. Různorodé pracovní role umožňují efektivní spolupráci mezi týmy a přispívají k plynulému chodu společnosti.

Tabulka 12: Zastoupení pracovních pozic

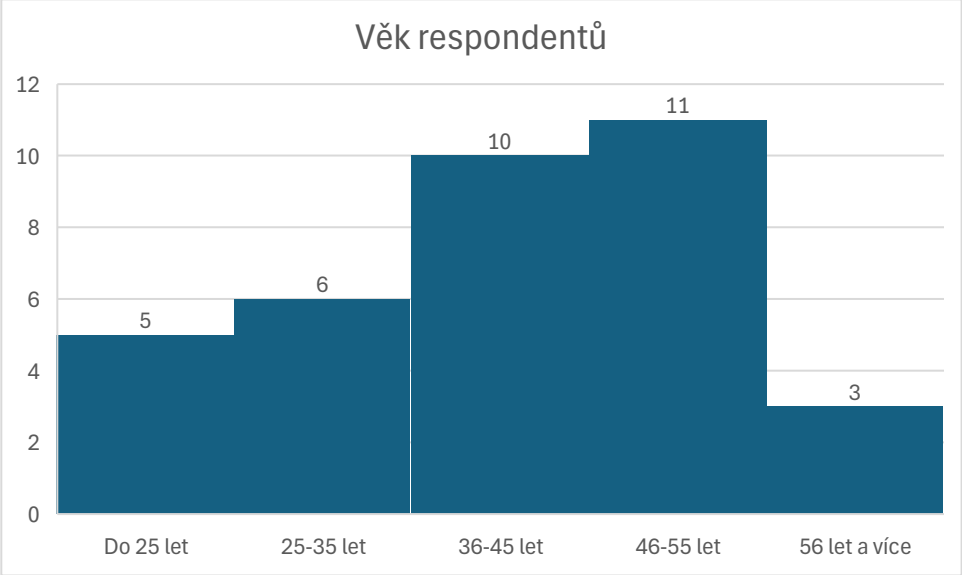
Typ pozice	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Účetní	7	20 %
Mzdový/á účetní	10	29 %
Daň. specialista	6	17 %
Auditor	3	9 %
Adm. pracovník/pracovnice	5	14 %
Vedoucí/manažer	4	11 %

Z odpovědí je patrné, že nejčastěji zastoupenou pozicí mezi respondenty je mzdový/mzdová účetní, kterou označilo 29 % respondentů. Druhou nejčastější pozicí je účetní s 20 % a třetí pak daňový specialista, kterého uvedlo 17 %. Tyto tři kategorie dohromady tvoří 66 % všech respondentů, což značí výraznou převahu odborných administrativních a ekonomických profesí.

Zbylé pozice jsou zastoupeny méně – administrativní pracovník 14 %, manažer 11 % a auditor 9 %. Tato diverzifikace naznačuje, že vzorek respondentů pokrývá různé úrovně a typy pracovních pozic, což zajišťuje komplexní pohled na firmu z různých perspektiv – od výkonných a odborných rolí po řídicí funkce.

Další otázka byla demografická a týkala se věkové kategorie:

Do jaké věkové skupiny patříte?



Obrázek 18: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výběrového vzorku lze vidět, že zastoupení jednotlivých věkových skupin je poměrně vyvážené, přičemž největší podíl zaměstnanců spadá do střední věkové kategorie.

Z uvedených údajů vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 46–55 let, následovaní pracovníky ve věku 36–45 let. Tyto dvě skupiny dohromady tvoří většinu respondentů, což naznačuje, že společnost má převážně zkušené pracovníky ve středním věku, kteří mají dlouholetou praxi a odborné znalosti v oblasti účetnictví.

Mladší generace, tedy zaměstnanci do 25 let a 25–35 let představují celkem více než třetinu výběrového vzorku. Toto zastoupení ukazuje, že společnost zaměstnává i mladší odborníky, kteří mohou přinášet nové přístupy a inovace do pracovních procesů. Nejmenší zastoupení má skupina zaměstnanců 56 let a více, což je obvyklé v profesích vyžadujících neustálé vzdělávání v oblasti účetních a daňových předpisů.

Tabulka 13: Věk respondentů

Věk respondentů	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Do 25 let	5	14 %	5	14 %
25-35 let	6	17 %	11	31 %
36-45 let	10	29 %	21	60 %
46-55 let	11	31 %	32	91 %
56 let a více	3	9 %	35	100 %

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci napříč věkovým spektrem, přičemž největší zastoupení mají věkové skupiny 46–55 let (31 %) a 36–45 let (29 %). Každou z těchto kategorií označilo 11, resp. 10 respondentů. To znamená, že celkem 60 % respondentů tvoří zaměstnanci ve věku od 36 do 55 let.

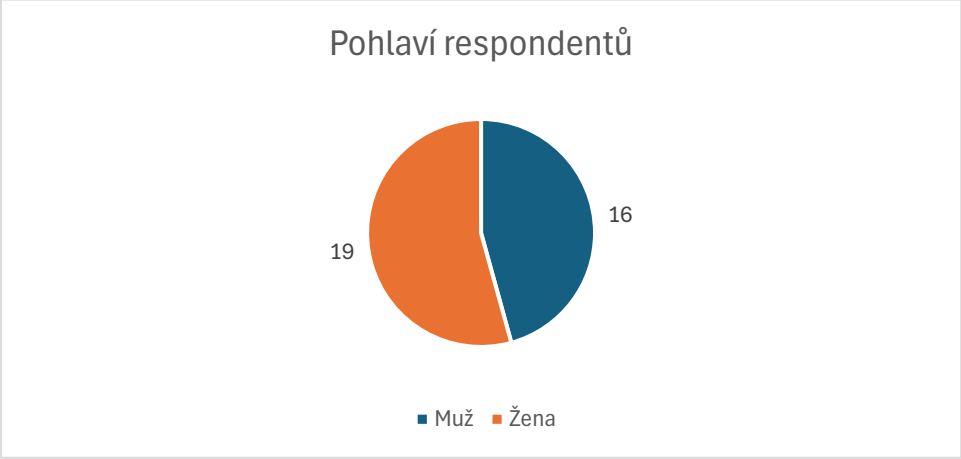
Další zastoupené skupiny jsou:

- 25–35 let s 6 respondenty (17 %),
- do 25 let s 5 respondenty (14 %)
- nejmenší podíl tvoří skupina 56 let a více se 3 respondenty (9 %).

Tato data ukazují, že firma má dobře vyvážený kolektiv z hlediska věkové struktury, i když s mírným důrazem na zkušenější zaměstnance ve středním věku.

Jako poslední otázka byla otázka ohledně pohlaví respondentů:

Jakého jste pohlaví?



Obrázek 19: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů vychází, že z celkového počtu 35 respondentů je s mírnou převahou vyšší počet zaměstnaných žen.

Tabulka 14: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Muž	16	46 %
Žena	19	54 %

Rozložení mezi muže a ženy je poměrně vyvážené. Konkrétně se šetření účastnilo 19 žen (54 %) a 16 mužů (46 %).

Tento poměr odpovídá běžné realitě mnoha administrativních a účetních profesí, kde tradičně bývá mírná převaha žen, což potvrzují i tato demografická data.

9. Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku

Dotazníkové šetření se uskutečnilo mezi zaměstnanci vybraného podniku a bylo zaměřeno na zjištění úrovně jejich spokojenosti.

9.1 Výsledky a zodpovězení výzkumných otázek

Tato kapitola diplomové práce byla zaměřena na analýzu personální politiky ve vybraném podniku, se zvláštním důrazem na strukturu zaměstnanců, systém odměňování a poskytované benefity. Cílem bylo posoudit, jak tyto faktory ovlivňují celkovou spokojenost zaměstnanců.

V rámci výzkumu byly postupně zodpovězeny všechny stanovené vedlejší výzkumné otázky. První otázka se týkala celkové úrovně spokojenosti zaměstnanců ve společnosti X. Z výsledků vyplynulo, že pracovní spokojenost je vnímána velmi pozitivně. Nejvyšší možné hodnocení (5 bodů) uvedla téměř polovina respondentů a dalších jedenáct osob udělilo hodnocení čtyřmi body. Pouze menší část zaměstnanců zvolila nižší hodnoty (2–3 body), přičemž nejnižší možná varianta (1 bod) nebyla uvedena vůbec. To naznačuje, že extrémní nespokojenost se ve zkoumaném souboru prakticky nevyskytuje a že většina zaměstnanců je s prací ve společnosti spokojena.

Druhá výzkumná otázka se zaměřila na to, zda zaměstnanci přikládají větší důležitost nefinančním benefitům než výši mzdy. Odpovědi respondentů ukázaly, že tento trend je výrazně přítomný. Drtivá většina účastníků výzkumu uvedla, že nefinanční benefity považuje za důležitější nebo přinejmenším stejně důležité jako samotnou mzdu. Tento výsledek poukazuje na rostoucí význam benefitů, jako jsou flexibilní pracovní doba, možnost čerpat pracovní volno, podpora zdraví či jiné formy podpory pracovního a osobního života.

Třetí otázka se zabývala tím, které konkrétní benefity zaměstnanci oceňují nejvíce. Odpovědi byly poměrně různorodé, nicméně nejčastěji zmiňovaným benefitem byly stravenky či příspěvek na stravu. Významnou roli sehrávala také možnost home office a tzv. „sick days“, které byly shodně uvedeny osmi respondenty. Tyto tři kategorie benefitů tak lze považovat za nejvíce oceňované. Naopak nižší preferenci respondenti vyjádřili u firemního tarifu a příspěvku na dopravu. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci upřednostňují zejména benefity spojené s flexibilitou a podporou zdraví.

Čtvrtá výzkumná otázka směřovala k tomu, jak zaměstnanci vnímají pracovní kolektiv ve firmě. Hodnocení této oblasti bylo převážně pozitivní – většina respondentů označila kolektiv za velmi dobrý či spíše dobrý. Negativní hodnocení se objevilo pouze okrajově a lze jej považovat spíše za individuální zkušenosti než za obecně rozšířený problém. Z výsledků tedy vyplývá, že pracovní kolektiv je vnímán převážně pozitivně, což bezesporu přispívá ke kvalitnímu pracovnímu prostředí.

Poslední otázka se týkala vztahu mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. I v tomto případě převládalo pozitivní hodnocení. Většina respondentů označila vztah se svým nadřízeným jako velmi dobrý, a téměř celá zbývající část jako spíše dobrý. Negativní hodnocení se vyskytlo pouze ojediněle. Lze tedy usuzovat, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou ve společnosti nastaveny dobře a přispívají ke spokojenosti i efektivní komunikaci na pracovišti.

Na základě výsledků lze konstatovat, že podnik vykazuje vysokou úroveň zaměstnanecké spokojenosti, přičemž nefinanční benefity mají v tomto směru klíčový význam. Cíl práce – analyzovat personální politiku podniku a její dopad na spokojenost zaměstnanců – byl tedy naplněn. Výzkum zároveň potvrdil, že dobře nastavený systém benefitů může výrazně přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců, a měl by být vnímán jako rovnocenná součást motivačního systému vedle mzdy.

9.2 Výsledky a shrnutí výzkumných hypotéz

Výzkumu se zúčastnili všichni zaměstnanci vybraného podniku, tedy tvořili základní soubor. Pro ověření stanovených výzkumných hypotéz byl proto využit test kontingence, který umožňuje ověřit existenci statisticky významného vztahu mezi kategoriálními proměnnými.

Podstatou tohoto testu je posouzení rozdílů mezi pozorovanými a očekávanými četnostmi, tedy mezi hodnotami O_{ij} a E_{ij}. Nulová hypotéza v tomto kontextu vychází z předpokladu, že zjištěné rozdíly jsou výsledkem náhody, a tudíž mezi sledovanými kategoriemi neexistuje závislost. (Reiterová, 2024)

9.2.1 Ověření závislosti mezi spokojeností zaměstnanců s výší mzdy a jejich celkovou spokojeností

V rámci analytické části výzkumu byla ověřována závislost mezi subjektivním hodnocením spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy a jejich celkovou spokojeností ve společnosti.

H_0: Mezi spokojeností zaměstnanců s výší jejich mzdy a jejich celkovou spokojeností v podniku není závislost.

H_1: Mezi spokojeností zaměstnanců s výší jejich mzdy a jejich celkovou spokojeností v podniku je závislost.

VH1	Celková spokojenost				
Spokojenost s výší mzdy	5	4	3	2	Celkový součet
Ano	10	9			19
Spíše ano	7	2	3		12
Spíše ne				1	1
Ne				3	3
Celkový součet	**17**	**11**	**3**	**4**	**35**

Obrázek 20: Kontingenční tabulka – spokojenost s výší mzdy x celková spokojenost

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato kontingenční tabulka znázorňuje vztah mezi spokojeností zaměstnanců s výší jejich mzdy a jejich celkovou spokojeností v podniku. U první proměnné mohli respondenti volit za čtyř možností: „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Ne“. Druhá proměnná byla hodnocena na bodové škále od 1 do 5, kde 5 představuje nejvyšší možnou spokojenost. Hodnota 1 nebyla zvolena žádným respondentem.

Z tabulky je patrné, že nejvíce zaměstnanců, kteří jsou celkově velmi spokojeni (hodnota 5), jsou zároveň spokojeni i se svou mzdou (řádek "Ano") – konkrétně 10 osob. Vysoký výskyt se objevuje i u kombinace "Spíše ano" a celková spokojenost 5 (7 osob). Naopak nižší celková spokojenost (hodnota 2) se častěji objevuje u zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni se svou mzdou (řádky „Spíše ne“ a „Ne“).

Následuje testování výzkumné hypotézy pomocí testu kontingence. (Reiterová, 2024)

Hodnoty matice očekávaných četností E_{ij} lze vyjádřit pomocí vzorce:

$$E_{ij} = \frac{\Sigma řádek \times \Sigma sloupec}{n}; \; n \text{ je počet zjištěných hodnot}$$

Poté následuje výpočet testového kritéria χ^2 pomocí vzorce:

$$\chi^2 = \Sigma_i \Sigma_j \frac{\left(O_{ij} - E_{ij}\right)^2}{E_{ij}}$$

kde:

- O_{ij} = pozorované četnosti,
- E_{ij} = očekávané četnosti.

Na základě výše uvedeného vzorce byla vypočtena hodnota testového kritéria $\chi^2 = 42{,}6180$.

Pomocí χ^2 lze dopočítat hodnotu Pearsonova koeficientu kontingence C. Tato hodnota byla vypočítána pomocí vzorce:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Hodnota Pearsonova koeficientu kontingence C se pohybuje v intervalu ⟨0; 1⟩. Odtud se míra závislosti vyjadřuje obvykle v procentech.

Tabulka 15: Intenzita závislosti

$C < 0,3$	Slabá míra závislosti	H_0 nezamítáme
$0,3 \leq C < 0,7$	Středně silná míra závislosti	H_0 zamítáme
$C > 0,7$	Silná míra závislosti	H_0 zamítáme

Na základě hodnoty Pearsonova koeficientu kontingence C = 0,7410 nulovou hypotézu H0 zamítáme. Tato míra závislosti je na úrovni 74,10 %, což představuje silnou závislost. Mezi spokojeností zaměstnanců s výší jejich mzdy a jejich celkovou spokojeností v podniku je závislost.

9.2.2 Ověření závislosti mezi pohlavím a důležitostí nefinančních benefitů

V další fázi výzkumu byla analyzována možná závislost mezi pohlavím respondentů a jejich názorem na důležitost nefinančních benefitů.

H_0: Mezi pohlavím respondentů a jejich názorem na důležitost nefinančních benefitů není závislost.

H_1: Mezi pohlavím respondentů a jejich názorem na důležitost nefinančních benefitů je závislost.

VH2	Vnímání nefinančních benefitů				
Pohlaví	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkový součet
Muž	7	8		1	16
Žena	12	6	1		19
Celkový součet	**19**	**14**	**1**	**1**	**35**

Obrázek 21: Kontingenční tabulka – pohlaví x vnímání nefinančních benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato kontingenční tabulka znázorňuje souvislost mezi pohlavím respondentů a jejich názorem na důležitost nefinančních benefitů ve srovnání s výší mzdy. Respondenti volili mezi čtyřmi možnostmi: „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Ne“, přičemž otázka směřovala na to, zda považují nefinanční benefity za důležitější než finanční ohodnocení.

Z tabulky je patrné, že většina žen (12 z 19) uvedla odpověď „Ano“, což naznačuje silnější preference nefinančních benefitů. U mužů je rozložení odpovědí vyrovnanější – nejčastěji se objevovala odpověď „Spíše ano“ (8 mužů), zatímco „Ano“ uvedlo 7 mužů. Odpovědi „Spíše ne“ a „Ne“ se vyskytují jen ojediněle a u obou pohlaví shodně (1×).

Nyní ověříme platnost nulové hypotézy pomocí testu kontingence.

Jako první následuje výpočet hodnoty matice očekávaných četností E_{ij}.

Poté výpočet hodnoty testového kritéria, kde $\chi^2 = 3{,}3691$.

Pomocí χ^2 lze dopočítat hodnotu Pearsonova koeficientu kontingence C.

Na základě hodnoty Pearsonova koeficientu kontingence C = 0,2963 nulovou hypotézu H0 nezamítáme. Tato míra závislosti je na úrovni 29,63 %, což představuje slabou závislost. Mezi pohlavím respondentů a jejich názorem na důležitost nefinančních benefitů není signifikantní závislost.

9.2.3 Ověření závislosti mezi věkem a preference jednotlivých zaměstnaneckých benefitů

Třetí výzkumná analýza měla za cíl otestovat závislost věku respondentů na jejich preferenci ve volbě zaměstnaneckých benefitů.

H_0: Mezi věkem zaměstnanců a jejich preferencí jednotlivých benefitů není závislost.

H_1: Mezi věkem zaměstnanců a jejich preferencí jednotlivých benefitů je závislost.

VH3	Preference benefitů					
Věk	Stravenky/příspěvek na stravu	Příspěvek na dopravu	Možnost home office	Sick days	Firemní tarif	Celkový součet
Do 25 let			3		2	5
25–35 let			5		1	6
36–45 let	5			5		10
46–55 let	3	4		3	1	11
56 let a více	2				1	3
Celkový součet	**10**	**4**	**8**	**8**	**5**	**35**

Obrázek 22: Kontingenční tabulka – věk x preference benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato kontingenční tabulka znázorňuje vztah mezi věkovými kategoriemi zaměstnanců a jejich preferencí benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Respondenti vybírali, který z nabízených benefitů považují za nejdůležitější. Mezi možnosti patřily: stravenky/příspěvek na stravu, příspěvek na dopravu, možnost home office, sick days a firemní tarif.

Z výsledků je patrné, že nejčastěji preferovaným benefitem napříč všemi věkovými skupinami jsou stravenky, které uvedlo celkem 10 respondentů. Výrazně jsou preferovány zejména ve skupině 36–45 let (5 osob) a 46–55 let (3 osoby). Druhou nejčastější volbou jsou možnosti home office a sick days, které jsou nejvíce preferovány věkovou kategorií 25–35 let a 36–45 let, rovněž 5 osobami.

Mladší zaměstnanci do 25 let nejčastěji volili možnost home office (3 osoby), zatímco starší věková skupina (56 let a více) uvedla pouze stravenky a firemní tarif.

Nyní ověříme platnost nulové hypotézy pomocí testu kontingence.

Jako první následuje výpočet hodnoty matice očekávaných četností E_{ij}.

Poté výpočet hodnoty testového kritéria, kde $\chi^2 = 44{,}3652$

Pomocí χ^2 lze dopočítat hodnotu Pearsonova koeficientu kontingence C.

Na základě hodnoty Pearsonova koeficientu kontingence C = 0,7477 nulovou hypotézu H0 zamítáme. Tato míra závislosti je na úrovni 74,77 %, což představuje silnou závislost. Mezi věkem zaměstnanců a jejich preferencí jednotlivých benefitů je závislost.

9.2.4 Ověření závislosti mezi typem pracovní pozice a hodnocení pracovního kolektivu

Následoval test závislosti mezi typem pracovní pozice zaměstnanců a jejich hodnocení kolektivu ve společnosti.

H_0: Mezi typem pracovní pozice a hodnocením pracovního kolektivu není závislost.

H_1: Mezi typem pracovní pozice a hodnocením pracovního kolektivu je závislost.

VH4	Hodnocení kolektivu				
Pracovní pozice	**Velmi dobrý**	**Spíše dobrý**	**Spíše špatný**	**Velmi špatný**	**Celkový součet**
Účetní	1	1	2	3	7
Mzdový/á účetní	5	3	2		10
Daňový specialista	5	1			6
Auditor	2	1			3
Administrativní pracovník/pracovnice		4	1		5
Vedoucí/manažer	2	2			4
Celkový součet	**15**	**12**	**5**	**3**	**35**

Obrázek 23: Kontingenční tabulka – pracovní pozice x hodnocení pracovního kolektivu

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato kontingenční tabulka znázorňuje vztah mezi typem pracovní pozice respondentů ve společnosti a jejich spokojeností s pracovním kolektivem. Odpovědi ohledně spokojenosti s pracovním kolektivem byly vyjádřeny možnostmi: „Velmi dobrý“, „Spíše dobrý“, „Spíše špatný“ a „Velmi špatný“.

Z výsledků vyplývá, že nejvyšší míru spokojenosti („Velmi dobrý“) vyjádřili zejména daňoví specialisté (5 osob) a mzdoví/é účetní (5 osob). Naopak nejkritičtěji hodnotili pracovní prostředí účetní, z nichž 3 respondenti uvedli odpověď „Velmi špatný“ a další 2 odpověděli „Spíše špatný“, což z nich činí skupinu s nejvyšší mírou nespokojenosti.

Vedoucí/manažeři jsou rozděleni rovnoměrně mezi hodnocení „Velmi dobrý“ a „Spíše dobrý“. Auditoři hodnotí pracovní kolektiv kladně. Administrativní pracovníci/pracovnice vykazují spíše pozitivní hodnocení.

Nyní ověříme platnost nulové hypotézy pomocí testu kontingence.

Jako první následuje výpočet hodnoty matice očekávaných četností E_{ij}.

Poté výpočet hodnoty testového kritéria, kde $\chi^2 = 26{,}2833$

Pomocí χ^2 lze dopočítat hodnotu Pearsonova koeficientu kontingence C.

Na základě hodnoty Pearsonova koeficietu kontingence C = 0,6549 nulovou hypotézu H0 zamítáme. Tato míra závislosti je na úrovni 65,49 %, což představuje středně silnou závislost. Tedy na základě uvedeného testování mezi typem pracovní pozice a hodnocením pracovního kolektivu je závislost.

9.2.5 Ověření závislosti mezi délkou zaměstnání a vnímáním kvality vztahů na pracovišti

Jako poslední analýzou byla analýza závislosti mezi délkou pracovního poměru zaměstnanců a jejich vnímáním kvality vztahů na pracovišti.

H_0: Mezi délkou pracovního poměru zaměstnanců a jejich vnímáním kvality vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky není závislost.

H_1: Mezi délkou pracovního poměru zaměstnanců a jejich vnímáním kvality vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky je závislost.

VH5	Kvalita vztahů				
Délka zaměstnání	**Velmi dobrý**	**Spíše dobrý**	**Spíše špatný**	**Velmi špatný**	**Celkový součet**
Méně než rok	2	3			5
1–3 roky	6		1		7
4–7 let	6	4	2	1	13
8 a více let	8	2			10
Celkový součet	**22**	**9**	**3**	**1**	**35**

Obrázek 24: Kontingenční tabulka – délka zaměstnání x kvalita vztahů na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato kontingenční tabulka znázorňuje vztah mezi délkou zaměstnání respondentů ve firmě a jejich hodnocením vztahu se svým nadřízeným. Hodnocení probíhalo výběrem z možností: „Velmi dobrý“, „Spíše dobrý“, „Spíše špatný“ a „Velmi špatný“.

Nejvíce respondentů, kteří uvedli „Velmi dobrý“ vztah s nadřízeným, pracuje ve firmě 8 a více let (8 osob). Také zaměstnanci s kratší dobou působení (1–3 roky) vnímají vztah pozitivně, přičemž 6 z nich zvolilo nejvyšší hodnocení.

Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 4–7 let, mají rozmanité odpovědi – ačkoli většina uvedla pozitivní hodnocení, vyskytla se zde i nižší míra spokojenosti. Nejnižší míra spokojenosti se vztahem k nadřízenému se objevuje právě v této skupině.

Mezi respondenty s nejkratší dobou zaměstnání (méně než rok) převládají kladná hodnocení. Žádný z nich nezvolil negativní hodnocení.

Nyní ověříme platnost nulové hypotézy pomocí testu kontingence.

Jako první následuje výpočet hodnoty matice očekávaných četností E_{ij}.

Poté výpočet hodnoty testového kritéria, kde $\chi^2 = 10{,}3326$

Pomocí χ^2 lze dopočítat hodnotu Pearsonova koeficientu kontingence C.

Na základě hodnoty Pearsonova koeficietu kontingence C = 0,4774 nulovou hypotézu H0 zamítáme. Tato míra závislosti je na úrovni 47,74 %, což představuje středně silnou závislost. Tedy na základě uvedeného testování mezi délkou pracovního poměru zaměstnanců a jejich vnímáním kvality vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky je závislost.

10. Doporučení

Na základě realizovaného výzkumu lze formulovat souhrnné doporučení, které by mohlo společnosti X napomoci dále posilovat pracovní spokojenost zaměstnanců a efektivitu personální politiky. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že celková spokojenost zaměstnanců je na vysoké úrovni. Většina respondentů hodnotila svou pracovní spokojenost velmi pozitivně, což je důkazem toho, že současné nastavení pracovních podmínek a vnitropodnikového prostředí je vnímáno příznivě. V tomto ohledu je vhodné doporučit, aby společnost i nadále systematicky udržovala stávající standard a pravidelně sledovala aktuální míru spokojenosti například formou interních šetření, zpětné vazby nebo individuálních rozhovorů s pracovníky. Udržení spokojenosti je z dlouhodobého hlediska stejně důležité jako její zvyšování.

Z výzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci přikládají vysokou důležitost nefinančním benefitům, přičemž většina z nich je považuje za stejně důležité, případně důležitější než samotnou výši mzdy. Tato skutečnost podtrhuje nutnost vnímat systém benefitů jako plnohodnotnou součást motivační strategie podniku. Nefinanční benefity, které zaměstnanci nejčastěji oceňují, zahrnují především příspěvek na stravování, možnost práce z domova a tzv. „sick days“. Tyto formy podpory mají přímý dopad na pracovní komfort a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Vzhledem k tomu, že byly zaměstnanci hodnoceny nejlépe, je vhodné je zachovat, případně dále rozvíjet. Společnost by se mohla zaměřit například na rozšíření možností flexibilního výkonu práce, nabídku well-being programů, či na zvýšení informovanosti zaměstnanců o dostupných výhodách. Důležité je rovněž zohlednit, že preference jednotlivých benefitů se mohou lišit podle věku nebo pozice pracovníků, což potvrdilo i statistické testování. Proto se doporučuje strukturovat nabídku benefitů tak, aby odpovídala specifickým potřebám různých skupin zaměstnanců.

Výzkum dále prokázal, že pozitivně jsou vnímány vztahy v rámci pracovního kolektivu i vztahy mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Převážně velmi dobré až spíše dobré hodnocení těchto aspektů ukazuje na stabilní a zdravé vnitrofiremní klima. Ačkoli negativní odpovědi byly zaznamenány jen ojediněle, doporučuje se na budování kvalitních mezilidských vztahů i nadále cíleně pracovat. Vedení společnosti by mělo podporovat otevřenou komunikaci, týmovou spolupráci a poskytovat manažerům vhodné nástroje k rozvoji jejich vztahového a komunikačního přístupu vůči podřízeným. Kvalita vedení, atmosféra v týmu a pocit sounáležitosti hrají v dlouhodobé pracovní spokojenosti zásadní roli.

Na základě ověřených výzkumných hypotéz bylo zjištěno, že u většiny zkoumaných vztahů (u 4 z 5) mezi proměnnými existuje závislost. Výsledky ukázaly, že spokojenost zaměstnanců s výší mzdy významně souvisí s jejich celkovou spokojeností v podniku (VH1), stejně jako to, že věk zaměstnanců ovlivňuje jejich preference v oblasti benefitů (VH3). Rovněž se potvrdilo, že typ pracovní pozice je spojen s vnímáním kvality pracovního kolektivu (VH4) a že délka pracovního poměru má vliv na vnímání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými (VH5). Pouze v případě hypotézy VH2, která zkoumala souvislost mezi pohlavím a názorem na důležitost nefinančních benefitů, nebyla závislost prokázána.

Na základě těchto výsledků lze doporučit, aby podnik v rámci své personální strategie kladl důraz na férové a transparentní mzdové ohodnocení, neboť mzda je významným faktorem ovlivňujícím celkovou spokojenost zaměstnanců. Dále je vhodné zohledňovat věkovou strukturu zaměstnanců při tvorbě benefitních programů, protože různé věkové skupiny mají odlišné preference. Také je žádoucí posilovat mezilidské vztahy na pracovišti, zejména mezi nadřízenými a podřízenými, a zároveň pracovat s různorodostí pracovních pozic – každá skupina může vnímat pracovní prostředí odlišně. Tato doporučení mohou přispět ke zvýšení celkové spokojenosti, motivace a stability zaměstnanců.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřovala na pracovní spokojenost zaměstnanců vybraného podniku. Jejím hlavním kořenem byla především empirická část, kde byla provedena analýza pracovní spokojenost vybrané společnosti X.

První část práce se věnovala nejprve vymezení základních pojmů týkajících se pracovní spokojenosti a motivace. Dále byly analyzovány faktory, které spokojenost zaměstnanců ovlivňují. Zvláštní pozornost byla věnována teoretickým konceptům pracovní motivace, které umožnily lépe porozumět tomu, proč zaměstnanci přisuzují různou váhu finančním a nefinančním podnětům. Teoretické poznatky tak významně přispěly k interpretaci výsledků praktické části a podpořily formulaci konkrétních doporučení pro praxi.

Teoretická východiska vymezená v úvodní části práce poskytla nezbytný rámec pro realizaci výzkumné části, jejímž cílem bylo prostřednictvím vlastního výzkumného šetření analyzovat personální politiku vybrané společnosti a posoudit její vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců. Výzkum byl realizován pomocí strukturovaného dotazníkového šetření a jeho prostřednictvím byly zodpovězeny všechny stanovené výzkumné otázky a ověřeny navržené výzkumné hypotézy. Získaná data umožnila vytvořit ucelený obraz o vnímání pracovních podmínek zaměstnanci, jejich hodnotových preferencích a míře spokojenosti s různými aspekty pracovního života.

Výsledky šetření jednoznačně ukázaly, že celková pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti X je na velmi vysoké úrovni. Nejvyšší možné hodnocení spokojenosti uvedla téměř polovina respondentů a další významná část hodnotila svou spokojenost čtyřmi body z pěti. Negativní hodnocení se v odpovědích objevovala pouze výjimečně, a to navíc pouze v mírně negativní podobě, což naznačuje, že extrémní nespokojenost v podniku prakticky neexistuje. Tento výsledek svědčí o tom, že podnik má nastavené pracovní podmínky způsobem, který většině zaměstnanců vyhovuje a podporuje jejich stabilitu i pracovní angažovanost.

Z výzkumu dále vyplynulo, že nefinanční benefity hrají v systému zaměstnaneckých výhod zcela zásadní roli. Většina respondentů je vnímá jako důležitější nebo minimálně stejně důležité jako výši mzdy. Tento trend ukazuje, že moderní pracovníci stále častěji upřednostňují benefity, které přispívají k jejich celkovému životnímu komfortu, zdraví, flexibilitě a rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Nejčastěji zmiňované a nejvíce

oceňované benefity byly příspěvky na stravu, možnost práce z domova a tzv. „sick days“. Je zřejmé, že tyto výhody mají významný dopad na vnímání zaměstnavatele jako vstřícné a podpůrné instituce. Výsledky zároveň upozorňují na to, že přístup k benefitům by měl být co nejvíce individualizovaný a měl by zohledňovat rozdílné potřeby zaměstnanců v závislosti na jejich věku, pracovní pozici nebo délce zaměstnání, jak naznačily výsledky testovaných výzkumných hypotéz.

Pozitivní zjištění se týkala také mezilidských vztahů na pracovišti. Pracovní kolektiv byl většinou zaměstnanců hodnocen jako velmi dobrý či spíše dobrý, což svědčí o zdravé firemní kultuře a přirozeně fungující týmové spolupráci. Vztahy s nadřízenými byly hodnoceny rovněž velmi příznivě. Tyto výsledky naznačují, že ve společnosti panuje příznivé pracovní klima, které podporuje otevřenou komunikaci, vzájemnou důvěru a respekt mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Tento aspekt je zásadní nejen pro udržení vysoké spokojenosti, ale také pro prevenci fluktuace a podporu dlouhodobé stability pracovních týmů.

Výsledky výzkumné části diplomové práce přinesly důležité poznatky o souvislostech mezi různými aspekty pracovního prostředí a spokojeností zaměstnanců. Analýza ukázala, že faktory jako výše mzdy, typ pracovní pozice, délka pracovního poměru nebo věk zaměstnanců hrají roli v tom, jak zaměstnanci vnímají prostředí, ve kterém pracují, a vztahy, které na pracovišti zažívají. To potvrzuje, že pracovní spokojenost je komplexní jev, ovlivněný kombinací více proměnných, které se vzájemně doplňují a působí ve specifických kontextech.

Skutečnost, že mezi pohlavím a názorem na důležitost nefinančních benefitů nebyla prokázána závislost, naznačuje, že některé postoje zaměstnanců jsou spíše individuální než demograficky podmíněné. Výzkum tak podtrhl důležitost vnímání pracovních podmínek optikou osobní zkušenosti a konkrétní pracovní situace jednotlivce. Celkově lze říci, že zjištění výzkumu přispívají k hlubšímu porozumění tomu, jak různé faktory ovlivňují zaměstnaneckou spokojenost a potvrzují význam komplexního přístupu k jejímu zkoumání.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce – ve vybraném podniku analyzovat personální politiku – byl naplněn. Diplomová práce potvrdila, že zaměstnanecká spokojenost je výsledkem celé řady faktorů, přičemž významnou roli hraje nejen finanční ohodnocení, ale zejména kvalita vztahů na pracovišti, systém benefitů a schopnost zaměstnavatele flexibilně reagovat na individuální potřeby zaměstnanců.

Výsledky výzkumu mohou sloužit jako praktický podklad pro vedení společnosti při dalším rozvoji personální politiky, nastavování motivačního systému i strategii udržení spokojených a stabilních pracovních týmů.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9883-7.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13. vyd. London: ISBN 978-0-7494-6964-1.
3. BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-6751-7.
4. BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
5. HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. Human resource management. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2017, vol. 26. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.
7. Jak vytvořit efektivní průzkum spokojenosti zaměstnanců. Online. Staffino. 2022. Dostupné z: https://blog.staffino.com/cs/jak-vytvorit-pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/. [cit. 2025-04-02].
8. Job Descriptive Index. Online. APA PsycNet. 2024. Dostupné z: https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Ft08233-000. [cit. 2025-04-03].
9. Job Descriptive Index. Online. BGSU. 2020. Dostupné z: https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html. [cit. 2025-04-03].
10. Job in General Scale. Online. APA PsycNet. 2019. Dostupné z: https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Ft05611-000. [cit. 2025-04-03].
11. How to create and analyze 5-point Likert scales. Online. Jotform. 2024. Dostupné z: https://www.jotform.com/blog/5-point-likert-scale/. [cit. 2025-04-03].
12. KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.

13. Likertova škála v dotazníku. Online. Survio. 2020. Dostupné z: https://blog-cz.survio.com/typy-otazek/likertova-skala. [cit. 2025-04-03].
14. MACHÁČEK, Ivan, 2021. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-194-0.
15. Měření spokojenosti zaměstnanců pomocí metody IMPOSAT. Online. Centrum dopravního výzkumu. 2015. Dostupné z: https://www.czrso.cz/clanek/mereni-spokojenosti-zamestnancu-pomoci-metody-imposat/?id=1623. [cit. 2025-04-02].
16. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Online. Careershodh. 2020. Dostupné z: https://www.careershodh.com/minnesota-satisfaction-questionnaire-msq/. [cit. 2025-04-03].
17. MÜLLEROVÁ HAJEROVÁ, Lenka, DEPOO, Lucie a STŘÍTESKÝ, Marek, 2024. Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-997-7.
18. Need-Satisfaction Questionnaire. Online. APA PsycNet. 2023. Dostupné z: https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Ft11977-000. [cit. 2025-04-03].
19. PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9745-8.
20. REITEROVÁ, Eva, 2024. Statistika pro nelékařské zdravotnické obory. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5082-7.
21. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
22. ŠLAPÁK, Čeněk Tim a ŠTEFKO, Martin, 2015. Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
23. URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
24. URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-6831-6.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník …….. [83]

Příloha A – Dotazník

DOTAZNÍK K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Dobrý den,

jmenuji se Marián Michálek a jsem studentem 5. ročníku Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomicko-správní. Rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti v současném zaměstnání. Vaše odpovědi mi pomohou se zpracováním mé diplomové práce. Zároveň také poskytnou vedení firmy zpětnou vazbu a návrhy na zlepšení aktuálního systému. Dotazník je zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

Marián Michálek

Správnou odpověď (vždy pouze jednu, není-li uvedeno jinak) označte křížkem.

1) Jak hodnotíte pracovní kolektiv ve firmě?
☐ Velmi dobrý
☐ Spíše dobrý
☐ Spíše špatný
☐ Velmi špatný

2) Jak hodnotíte vztah se svým nadřízeným?
☐ Velmi dobrý
☐ Spíše dobrý
☐ Spíše špatný
☐ Velmi špatný

3) Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím? (např. vybavení, hygienické podmínky, pohodlí pracoviště)
☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

4) Jste spokojen/a se svou mzdou?
☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

5) Máte možnost podílet se na rozhodování, které ovlivňuje vaši práci?
☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

6) Který z benefitů od zaměstnavatele nejvíce oceňujete?
☐ Stravenky / příspěvek na stravu
☐ Příspěvek na dopravu
☐ Možnost home office
☐ Sick days
☐ Firemní tarif

7) Myslíte si, že nefinanční benefity jsou důležitější než výše mzdy?
☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

8) Vidíte ve firmě možnost kariérního růstu?
☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

9) Jak byste celkově ohodnotil/a svou spokojenost s prací v tomto podniku? (škála 1–5, kde 1 = velmi nespokojen/a, 5 = velmi spokojen/a)
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

10) Pokud jste méně spokojeni, co by zaměstnavatel mohl zlepšit?
……

11) Chcete ještě něco dodat ke spokojenosti v zaměstnání?
…….

12) Jak dlouho jste u této společnosti zaměstnán/a?
☐ Méně než 1 rok
☐ 1–3 roky
☐ 4–7 let
☐ 8 a více let

13) Jaký typ pracovní pozice ve společnosti vykonáváte?

- ☐ Účetní
- ☐ Mzdový/á účetní
- ☐ Daňový specialista
- ☐ Auditor
- ☐ Administrativní pracovník/pracovnice
- ☐ Vedoucí/manažer

14) Do jaké věkové skupiny patříte?

- ☐ do 25 let
- ☐ 25–35 let
- ☐ 36–45 let
- ☐ 46–55 let
- ☐ 56 let a více

15) Jakého jste pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena