Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2025 Iveta Justová

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Iveta Justová**
Osobní číslo:	**E22176**
Studijní program:	**B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace:	**Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce:	**Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout doporučení pro zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku na základě analýzy jeho vnitřního prostředí a současných personálních činností.
Osnova:
- Vymezení základních pojmů v oblasti personalistiky.
- Specifika personálních činností a motivace zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Formulace závěru a návrh doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

LEARMONTH, Mark a MORRELL, Kevin, 2019. *Critical perspectives on leadership: the language of corporate power.* New York: Routledge. ISBN 978-1-138-09398-0.
MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3005-4.
NELSON, Bob a TAMAYO, Mario, 2022. *I práce může být zábava: snadné způsoby, jak zvýšit energii, morálku a výsledky.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3285-0.
PALÍŠKOVÁ, Marcela, LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
POHLUDKA, Michal, 2018. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.
URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

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

L.S.

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

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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 30. 4. 2025

Justová Iveta v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Martinu Mlázovskému, za jeho odborné vedení, cenné rady a ochotu, kterou mi věnoval během celého procesu zpracování této práce. Jeho podněty a připomínky mi pomohly lépe uchopit téma a přispěly k celkovému rozvoji mého výzkumu.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti BEST a. s. za možnost realizace mého výzkumu a poskytnutí potřebných informací. Zvláštní poděkování patří ředitelce HR, která mi pomohla s distribucí dotazníku a umožnila mi získat cenná data přímo od zaměstnanců společnosti.

Velké díky patří také mé rodině a přátelům za jejich podporu, trpělivost a motivaci během celého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců ve společnosti Best a. s. Hlavním cílem této práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit a zanalyzovat motivační faktory v dané společnosti, vyhodnocení výsledků a následné navržení podnětů pro zlepšení. První část práce je věnována pojmům z oblasti motivace zaměstnanců a personálních činností. V druhé části se na základě výsledků z dotazníkového šetření provádí analýza výsledků a jsou prezentovány návrhý na zlepšení situace ve vybrané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, personální řízení, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecká spokojenost

TITLE

Motivation of employees in a selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with employee motivation in the company Best a. s. The main objective of this thesis is to use a questionnaire survey to identify and analyze motivational factors in a given company, evaluate the results and subsequently propose suggestions for improvement. The first part of the thesis is devoted to concepts from the field of employee motivation and personnel activities. In the second part, based on the results of the questionnaire survey, we analyze the results and make suggestions for improving the situation in the selected company.

KEYWORDS

Motivation, personnel management, human resource management, employee satisfaction

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK **8**

SEZNAM ZKRATEK **9**

ÚVOD **10**

1 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ **11**

1.1 Motivace 11
1.2 Zdroj motivace 14
1.3 Vnitřní faktory motivace 14
1.4 Vnější faktory motivace 15
1.5 Spokojenost 16

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI **18**

2.1 Nábor a výběr zaměstnanců 18
2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 20
2.3 Odměňování pracovníků 21
2.4 Hodnocení výkonu 24
2.5 Pracovní podmínky a péče o pracovníky 26
2.6 Ukončení pracovního poměru 28
2.7 Personální řízení, vliv vedení a firemní kultury 30

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU **32**

3.1 Organizační struktura 32
3.2 Použité výzkumné metody 34
3.3 Struktura dotazníku 35

4 ANALÝZA DAT **37**

4.1 Výsledky výzkumu a návrh nápravných opatření 38
4.2 Hodnocení výsledků a identifikace klíčových motivátorů 55
4.3 Návrh na zlepšení motivace zaměstnanců na základě výsledků 56

ZÁVĚR **59**

POUŽITÁ LITERATURA **60**

SEZNAM PŘÍLOH **62**

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb....12
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců....21
Obrázek 3: Model celkové odměny....23
Obrázek 4: Cyklus řízení pracovního výkonu....24
Obrázek 5: Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby....25
Obrázek 6: Důležitost pracovních faktorů při výběru zaměstnání....39
Obrázek 7: Návrhy na změny pro zvýšení spokojenosti....40
Obrázek 8: Spokojenost/nespokojenost v pracovním prostředí....41
Obrázek 9: Hodnocení náborového týmu....42
Obrázek 10: Informovanost o náplni práce....43
Obrázek 11: Spokojenost se systémem odměn ve společnosti (1- nejméně, 5 – nejvíce)....44
Obrázek 12: Hodnocení systému odměňování ve společnosti....45
Obrázek 13: Hodnocení nabídky nefinančních benefitů....46
Obrázek 14: Ohodnocení pracovního výkonu....47
Obrázek 15: Hodnocení zpětné vazby při hodnocení výkonu....48
Obrázek 16: Možnost kariérního růstu....49
Obrázek 17: Možnost kariérního rozvoje....50
Obrázek 18: Účast na dobrovolných školení nebo rozvojových programů....51
Obrázek 19: Užitečnost pro účastníky interních jednání....52
Obrázek 20: Hodnocení pracovního prostředí....53
Obrázek 21: Hodnocení komunikace mezi vedením a zaměstnanci....54

Tabulka 1: Charakteristika výzkumného vzorku....37

SEZNAM ZKRATEK

a.s. – akciová společnost

HR – Human Resources

IT – Information Technology

Kč – Koruna česká

OOPP – osobní ochranné pomůcky při práci

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound

THP – technickohospodářský pracovník

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících efektivitu a úspěch každé organizace. Správně nastavený motivační systém přispívá nejen ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, ale také k jejich spokojenosti, loajalitě a celkovému pracovnímu nasazení. Naopak absence motivace může vést k poklesu produktivity, vysoké fluktuaci a negativnímu pracovnímu klimatu. Téma motivace v pracovním prostředí je proto stále častěji diskutováno jak v akademické sféře, tak v praxi personálního řízení.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu motivace zaměstnanců ve společnosti BEST a.s., která patří mezi přední výrobce betonových stavebních prvků v České republice. Cílem práce je navrhnout doporučení pro zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku na základě analýzy jeho vnitřního prostředí a současných personálních činností.

První část práce se věnuje teoretickému vymezení pojmu motivace, jejím vnitřním a vnějším faktorům, jakož i souvislosti mezi motivací a pracovní spokojeností. Dále je rozebrán vliv personálních činností na motivaci, zejména v oblastech náboru, rozvoje zaměstnanců, odměňování, hodnocení výkonu a firemní kultury. Druhá část práce je zaměřena na charakteristiku podniku BEST a. s., jeho organizační strukturu a přístup k řízení lidských zdrojů. Následně je popsána použitá výzkumná metoda – dotazníkové šetření, které bylo hlavním nástrojem pro sběr dat.

Analytická část práce se věnuje analýze získaných dat, identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců a formulaci návrhů na její zlepšení. Výsledky výzkumu jsou srozumitelně zpracovány a slouží jako základ pro doporučení, jež mohou pomoci zefektivnit přístup k motivaci zaměstnanců. Výstupy této práce mohou být užitečné nejen pro vedení společnosti BEST a.s., ale i pro další podniky usilující o efektivní řízení lidských zdrojů a zvyšování pracovní spokojenosti svých zaměstnanců.

1 Motivace v pracovním prostředí

Motivace zaměstnanců je jednou ze základních činností a odpovědností vedoucích pracovníků. Důvodem je, že motivovaní pracovníci jsou efektivnější, vstřícnější a mají tendenci pracovat téměř bez chyb. To přináší lepší výsledky, a zároveň potřebují zaměstnanci méně dohledu a kontroly. Navíc pozitivně ovlivňují zákazníky a partnery firmy. Nejprve je nezbytné zanalyzovat faktory, které motivaci podporují nebo ji naopak brání, pro pochopení individuálních potřeb zaměstnanců a tím pádem jejich správné a efektivní motivování.

Důležité oddělení ve většině společností je Human Resources (HR), které provozuje personální činnosti, které se zaměřují na správu a rozvoj lidských zdrojů. To obnáší přijímání zaměstnanců, jejich zaškolení a pravidelnou edukaci či řešení sporů na pracovišti. Správné zaškolení je velmi důležité, neboť správné zaškolení snižuje dobu adaptace ve společnosti a zvyšuje spokojenost nově příchozích zaměstnanců. Hodnocení výkonu pak umožňuje poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu a motivovat zaměstnance k dalšímu rozvoji. Investice do edukace zaměstnanců a jejich rozvoj přispívá k profesnímu růstu a udržuje konkurenceschopnost firmy.

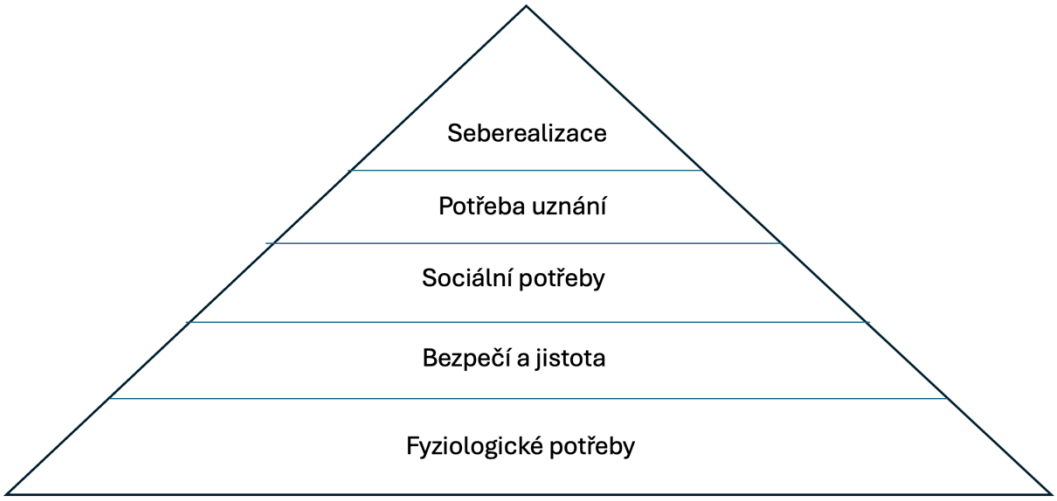
Kromě toho je podstatné vytvářet pozitivní pracovní prostředí a pracovní vztahy. Otevřená komunikace a efektivní systémy odměňování zvyšují angažovanost a loajalitu zaměstnanců. Dodržování pracovních předpisů navíc chrání jak zaměstnance, tak organizaci před možnými problémy.

1.1 Motivace

Motivaci lze definovat jako psychologický proces, který má za cíl podněcovat a směrovat k dosažení určitých cílů. Zahrnuje soubor vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují rozhodování a jednání jednotlivce. Motivace může být prameněna z různých zdrojů, jako jsou potřeby, přání, hodnoty nebo cíle, a může být vnitřní (například osobním uspokojením nebo zájmem) nebo vnější (například odměnami, uznáním či tlakem okolí). V pracovním kontextu je motivace považována za klíčovou pro výkon, spokojenost a angažovanost zaměstnanců (Medlíková, 2021).

Motivace může být také definována jako proces, který zahrnuje stimulaci a řízení lidského chování k dosažení konkrétních cílů. Tento proces je ovlivňován jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní motivace je vycházející z osobních zájmů a hodnot, zatímco vnější motivace je poháněna odměnami nebo tresty (Plamínek, 2015).

Motivace může také znamenat podnět, který člověka přiměje k akci neboli vykonat danou činnost. To znamená sílu a směr chování lidí, přičemž zahrnuje takové faktory, které ovlivňují zaměstnance, aby se chovali stanoveným způsobem (Pelíšková, Legnerová, & Střítecký, 2021). Jeden z nejznámějších modelů motivace je teorie hierarchie potřeb, kterou formuloval americký psycholog Abraham Maslow. Tento model prezentuje, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou strukturu a jsou uspokojovány postupně. Nižší potřeby, jako jsou fyziologické potřeby, musí být nejprve naplněny, aby se mohly projevit potřeby vyššího řádu. Maslowova pyramida potřeb zahrnuje pět hlavních skupin motivačních faktory, a to fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace, jak můžeme vidět na obrázku 1 (Plamínek, 2015).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle Maslowovy teorie je klíčovým faktorem ovlivňujícím motivaci zejména nespokojenost s nižšími potřebami. Jakmile je nějaká potřeba uspokojena, ztrácí se motivace. Na rozdíl od toho se potřeba seberealizace nikdy nemůže zcela naplnit; její uspokojení může dokonce posílit touhu po dalším rozvoji. Tato teorie tedy ukazuje, že motivace se neustále vyvíjí v závislosti na jejich potřebách a touhách, což je důležité zohlednit při řízení a podpoře například zaměstnanců (Urban, 2020).

Pracovní motivace je vnitřní stav, který ovlivňuje ochotu a schopnost jednotlivce vykonávat svou práci. Motivace může být poháněna různými faktory, například náplní práce, informovaností, touhou po uznání, odměnách, rozvoji dovedností, či osobním smyslem v práci.

Existuje několik teoretických přístupů, které se pokoušejí vysvětlit, co motivuje jednotlivce k práci (Medlíková, 2021).

Zároveň také jednou z teorií je teorie Herzbergova dvoufaktorová teorie. Ta rozlišuje motivátory (faktory, které zvyšují spokojenost a motivaci) a hygienické faktory (faktory, jejichž nedostatek může způsobit nespokojenost, ale jejich přítomnost nepřináší automaticky motivaci). Motivátory zahrnují např. uznání, dosažení cílů nebo rozvoj kariéry, hygienické faktory zahrnují pracovní podmínky, plat nebo vztahy na pracovišti. Více je rozebráno v kapitole 1.4. (Urban, 2020).

Pracovní motivace je dynamický proces, který se může měnit v závislosti na vnějších a vnitřních faktorech. Je důležité vědět že pracovní motivace se také mění v závislosti na generaci s kterou pracujeme, a proto je žádoucí ji pravidelně sledovat a aktivně ji podporovat jak ze strany jednotlivce, tak organizace, aby bylo dosaženo optimálního výkonu a spokojenosti na pracovišti (Medlíková, 2021).

THP vs. Dělnické profese

Motivace technicko-hospodářských pracovníků (THP) a manuálně pracujících zaměstnanců se může výrazně lišit v závislosti na povaze jejich práce a prostředí, ve kterém pracují. Pro THP zaměstnance, kteří obvykle vykonávají intelektuální a administrativní činnosti, je klíčová možnost osobního a profesního růstu. Tito zaměstnanci často hledají příležitosti k dalšímu vzdělávání, kariérnímu postupu a zapojení do smysluplných projektů. Tedy je nejvíce motivují faktory vnitřní a nehmotné. Důležité jsou pro ně ale také spravedlivá a transparentní struktura odměňování, která zahrnuje nejen základní plat, ale i různé bonusy a benefity (Medlíková, 2021).

Naopak, manuálně pracující zaměstnanci, kteří se často zabývají fyzicky náročnou prací, jsou více motivováni stabilitou zaměstnání a okamžitými hmotnými odměnami. Pro ně je klíčová jistota pravidelného příjmu, bezpečné a zdravé pracovní podmínky a dobré vztahy na pracovišti. Sociální aspekty, jako je podpora kolektivu a férové vedení, hrají významnou roli v jejich celkové spokojenosti. Manuální pracovníci často oceňují také krátkodobé inciativy, jako jsou bonusy za výkon nebo příplatky za práci přesčas, které jim poskytují přímou a viditelnou odměnu za jejich úsilí (Kociánová, 2010; Pathé, 2020).

I přes tyto rozdíly je pro oba typy zaměstnanců společné, že potřebují cítit se oceněni a respektováni ve své práci. Efektivní motivační strategie by měly zohledňovat specifické potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců a nabízet jim odpovídající odměny a benefity.

Zajištění motivujícího a podporujícího pracovního prostředí je klíčové pro dosažení vysoké úrovně angažovanosti a výkonu zaměstnanců (Medlíková, 2021).

1.2 Zdroj motivace

V dynamickém pracovním prostředí, kde se očekávání a požadavky neustále vyvíjejí, je důležité pochopit, co jednotlivce motivuje k dosažení nejlepších výsledků. Identifikace a porozumění různým zdrojům motivace může firmám pomoci vytvořit efektivní strategie pro zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců (Plamínek, 2015).

Zdrojů motivace jednotlivce může být hned několik. Prvotním zdrojem může být potřeba z důvodu nějakého nedostatku. Ta se mění za dané životní situace. Potom tu je návyk, který se vytváří v průběhu dělání určité činnosti. Silným motivátorem je zájem, neboť uspokojuje náš předmět zájmu. Dalším zdrojem může být hodnota, nebo také věci kterých si člověk váží a cení. Ideál lze také považovat za zdroj, neboť vytváří představu něčeho dokonalého za si jedinec může jít (Medlíková, 2021; Šikýř, 2012).

Existují různé typy motivace, které lze rozdělit na interní a externí zdroje. Interní motivace se zaměřuje na vnitřní touhy jednotlivce, jako je seberealizace, osobní rozvoj a uspokojení z práce. Naproti tomu externí motivace zahrnuje faktory jako mzdy, bonusy a pracovní podmínky, které zaměstnance povzbuzují k dosahování cílů. Obě kategorie motivace mají zásadní vliv na to, jak zaměstnanci vnímají svou práci a jakým způsobem se snaží plnit své úkoly (Medlíková, 2021; Pelíšková et al.,2021).

Důležité je si také uvědomit že tyto zdroje motivace lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Co se týče většiny těch nehmotných, jedná se především o slovní pochvaly u vedoucích, která je velmi často podceňována, možnost pracovního růstu, či seberealizace. Tyto podněty jsou pro řadu zaměstnanců hnacím motorem, a proto je dobré na ně nezapomínat. Oproti tomu ty hmotné jako jsou např. mzda, je potřeba si uvědomit že jejich motivační účinek klesá, a tedy jej zvyšování nemá potřebný smysl (Urban, 2020; Medlíková, 2021).

Kromě interních a externích motivátorů hrají významnou roli také sociální faktory, jako jsou vztahy na pracovišti a firemní kultura. Pozitivní sociální interakce a podpora ze strany kolegů mohou výrazně zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců (Bělohlávek, 2016; Kociánová, 2010).

1.3 Vnitřní faktory motivace

Vnitřní faktory motivace jsou velmi důležité pro pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Tyto faktory, které se vztahují k čtvrtému a pátému stupni Maslowovy hierarchie

potřeb, tedy potřebu uznání a seberealizaci, zahrnují samostatnost, rozvoj nových schopností, viditelné výsledky práce a její širší společenský smysl. Tyto motivátory nemusí mít stejný vliv na všechny zaměstnance, jelikož každý jedinec má své vlastní individuální potřeby a preference (Urban, 2017; Plamínek, 2015).

Samostatnost je významným motivátorem, jak již bylo zmíněno, protože vychází z přirozené potřeby jednotlivců řídit své činnosti. Podpora samostatnosti neznamená, že by zaměstnanci měli mít absolutní volnost v rozhodování, ale spíše jde o delegaci některých rozhodovacích pravomocí, například v oblasti volby a načasování pracovních kroků. Umožnění takové samostatnosti je možné podpořit pravidelnou zpětnou vazbou, která zaměstnancům pomáhá při rozhodování a posiluje jejich důvěru ve vlastní schopnosti. Tímto způsobem můžeme minimalizovat zásahy do jejich práce, pokud to není nezbytné (Urban, 2017; Plamínek, 2015).

Dalším důležitým vnitřním faktorem motivace je možnost rozvíjet své schopnosti. Tato motivace reflektuje lidskou touhu po seberozvoji a zlepšování se v profesní činnosti. Zvláště silně působí, když zaměstnanci zvyšují dovednosti, které považují za důležité a které posilují jejich sebevědomí. Podpora takového rozvoje může vést k větší angažovanosti a spokojenosti, což přispívá k celkovému úspěchu organizace (Medlíková, 2021).

Viditelné výsledky práce jsou jedním z nejsilnějších vnitřních motivačních faktorů, neboť lidé touží po konkrétních výstupech, které posilují jejich sebevědomí a sebedůvěru. Kromě toho hraje důležitou roli i potřeba vykonávat práci, která má širší společenský smysl. Tento smysl se obvykle netýká čísel či firemních zisků, ale spíše přínosu, který má práce pro zákazníky nebo společnost jako celek (Urban, 2017; Learmonth, 2019).

Když zaměstnanci mají možnost pracovat s určitou mírou samostatnosti, mají možnost rozvíjet své schopnosti a vidět výsledky své práce, jsou ochotni s nasazením vykonávat i složité úkoly, které vyžadují překonávání překážek. Vnitřní motivaci lze podpořit různými způsoby, jako je střídání úkolů, zvyšování samostatnosti a předávání pravomocí, a také častější zpětná vazba, která upozorňuje na dosažené úspěchy. Tímto způsobem lze motivaci aktivně posilovat u většiny zaměstnanců, kromě těch, kteří svou práci nemají rádi (Plamínek, 2015).

1.4 Vnější faktory motivace

Vnější faktory motivace zahrnují odměny, které zaměstnanci získávají za správně a včas vykonanou práci. Mezi tyto odměny patří především finanční kompenzace, jako jsou mzda,

prémie nebo bonusy. Dále sem spadá také naděje na povýšení či budoucí zvýšení mzdy, což může významně ovlivnit motivaci pracovníků (Urban, 2017; Medlíková, 2021).

Kromě materiálních odměn hrají důležitou roli také pochvala a uznání, které zaměstnanci dostávají za své výkony. Osobní a odborná prestiž spojená s jejich pozicí rovněž přispívá k vnější motivaci, neboť pozitivní ocenění od kolegů nebo nadřízených posiluje jejich sebedůvěru a motivaci k dalšímu výkonu (Urban, 2017).

Dalším důležitým aspektem je poskytování zdrojů a nástrojů, které zaměstnanci potřebují k efektivnímu vykonávání své práce. To zahrnuje nejen fyzické vybavení, jako jsou moderní technologie a bezpečné pracovní podmínky, ale také přístup k informacím a podpora ze strany vedení. Když zaměstnanci vidí, že jejich zaměstnavatel investuje do jejich pracovního prostředí a poskytuje jim vše potřebné k úspěchu, zvyšuje to jejich motivaci a loajalitu vůči firmě (Pelíšková, et al.,2021).

V neposlední řadě je důležité zohledňovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova a dostatečný počet dovolené jsou faktory, které mohou významně ovlivnit, jak zaměstnanci vnímají svou práci. Když mají zaměstnanci pocit, že mohou skloubit svou práci s osobním životem a zájmy, jsou více spokojení a angažovaní ve své práci (Kociánová, 2010; Šikýř, 2012).

1.5 Spokojenost

Motivace ovlivňuje také lidské chování a výkon v různých oblastech života. Existuje mnoho teorií a modelů, které se snaží vysvětlit, co nás pohání k dosažení cílů a jaké faktory hrají roli v našem motivování. Jedno z nejvýznamnějších teorií motivace je teorie dvou faktorů od Fredericka Herzberga, amerického psychologa, který se proslavil svými výzkumy v oblasti pracovního výkonu a spokojenosti. Ten publikoval svou teorii v roce 1959 ve své knize „The Motivation to Work“. Jeho teorie dvou faktorů, známá také jako „teorie motivace a hygieny“, rozděluje faktory ovlivňující spokojenost na dvě kategorie: motivační faktory a hygienické faktory (Urban, Motivace zaměstnaců a praocvníků, 2020). Motivační faktory jsou ty, které vedou k vyšší spokojenosti a motivaci. Patří mezi ně úspěch, uznání, zodpovědnost, příležitost k růstu a pracovní obsah, tedy zajímavá a smysluplná práce. Na druhé straně hygienické faktory, které Herzberg označuje jako „faktory, které odstraňují nespokojenost“. Zahrnují plat a odměny, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, politika organizace a bezpečnost zaměstnání (Urban, 2017; Plamínek, 2015).

Pokud jsou hygienické faktory na uspokojivé úrovni, zaměstnanci nebudou nespokojeni, ale to samo o sobě nepovede k jejich motivaci. Motivace vzniká teprve tehdy, když jsou přítomny motivační faktory. To znamená, že organizace by měly zaměřit své úsilí nejen na zajištění přiměřených hygienických faktorů, ale také na podporu a posilování motivačních faktorů (Pathé, 2020).

Motivace je složitý a mnohovrstevný fenomén, který hraje svou roli ve spoustě životech. Organizace, které se snaží motivovat své zaměstnance, by měly věnovat pozornost nejen hygienickým faktorům, ale také motivačním faktorům, které mohou vést k větší spokojenosti a angažovanosti. Je důležité si uvědomit, že každý jedinec je jiný a co může být motivující pro jednoho, nemusí platit pro druhého. Organizace by měly proto individuálně přistupovat k potřebám a motivacím svých zaměstnanců, čímž podpoří jejich spokojenost a celkový úspěch společnosti (Rychtaříková, 2008).

2 Personální činnosti

Oddělení lidských zdrojů (HR) má svou roli ve většině firem, neboť zajišťuje personální činnosti zaměřené na správu a rozvoj zaměstnanců. Mezi hlavní úkoly HR patří nábor nových pracovníků, jejich zaškolení, pravidelná edukace a řešení mezilidských konfliktů na pracovišti. Kvalitní zaškolení je přitom zásadní, protože urychluje adaptaci nováčků a zvyšuje jejich pracovní spokojenost.

Neméně důležitou součástí HR agendy je hodnocení výkonu zaměstnanců, které umožňuje poskytování konstruktivní zpětné vazby a motivaci k dalšímu profesnímu růstu. Investice do vzdělávání zaměstnanců zvyšují jejich odborné schopnosti a zároveň podporují celkovou konkurenceschopnost organizace. Systematický rozvoj pracovníků je tak klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch firmy.

Důraz je třeba klást i na vytváření pozitivního pracovního prostředí a zdravých mezilidských vztahů. Otevřená komunikace, spravedlivé odměňování a transparentní přístup posilují loajalitu zaměstnanců a jejich celkovou angažovanost. Zároveň je nezbytné dbát na dodržování pracovněprávních předpisů, které chrání nejen zaměstnance, ale i samotnou organizaci.

2.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Získávání a nábor nových zaměstnanců je důležitou činností personálního oddělení. Na tuto činnost působí mnoho faktoru z vnějšku organizace. Podmínky získávání pracovníků se člení do 2 skupin. Jsou to podmínky, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit zájem uchazeče o danou pozici, a to tedy na vnitřní a vnější s tím, že vnitřní faktory se dále člení na vztahující se k dané pozici a podmínky ze strany organizace. Mezi tyto faktory patří např. podoba pracovního místa, podmínky, nebo finanční ohodnocení. Tyto vnější faktory jsou podstatné pro uchazeče (Kociánová, 2010; Šikýř, 2012).

Do faktorů, které se týkají pracovní pozice se řádí body jako jsou povaha práce, postavení v hierarchii, požadavky na vzdělání, rozsah odpovědnosti, možnost pružnosti pracovní doby, odměny a finanční ohodnocení. Dále do vnitřních faktorů, ale již ze strany organizace, se řadí prestiž a pověst organizace, úroveň odměňovaní s porovnáváním konkurence, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj, vztahy na pracovišti a řešení sporů či pohled na enviromentální problémy ve světě (Kociánová, 2010).

Mezi vnější faktory lze zahrnout např. demografické či ekonomické podmínky, tedy fakt, že proměnlivost reprodukce se odráží na proměnlivost reprodukce pracovních zdrojů a

také, že cyklický vývoj národního hospodářství ovlivňuje nabídku a poptávku na trhu práce. Mezi další faktory. Lze zařadit sociální, technologické či politicko-legislativní podmínky, všechny tyto faktory ovlivňují přijímání zaměstnanců. Kromě těchto podmínek je nezbytné dbát na dodržování zákonů. Platí zákaz přímé či nepřímé diskriminace z nejrůznějších důvodů např. sexuální orientace, pohlaví, národnost, čí sociální původ (Pelíšková, Legnerová, & Střítecký, 2021).

Pro správný výběr vhodného kandidáte je primární, aby si společnost určila cíle a očekávání, která mají být uchazečem naplněna. K tomu, aby byli cíle naplněny je potřeba aby si společnost prošla několika etapami. Stanovením požadavků na uchazeče, výběrem lidí z vnitřních či vnějších zdrojů, určení nástrojů, vlastní diagnostika, a nakonec rozhovorem s uchazeči (Bělohlávek, 2016; Learmonth, 2019).

Stanovením požadavků na uchazeče je jedním z prvních a velmi podstatných etap. V této fázi se stanovují promyšlené kompetence, ty by měli odrážet firemní kulturu a hodnoty, nároky vykonávané činnosti, a především specifikovat konkrétní pracovní úkony a pracoviště. Další etapou pro správný výběr uchazeče je si specifikovat, zda budu hledat z vnitřních či vnějších zdrojů. Výběr z vnitřních zdrojů nemusí být zcela nejlepší výběr, neboť zaměstnanci nemusí mít určitý potenciál, nicméně je výhodné jim tuto možnost přeřazení na jinou pozici či povýšení nabídnout z důvodu jejich motivace. Výhody výběru z vnitřního prostředí může být znalost uchazeče, nízké náklady na proces získávání, rychlejší obsazení místa, návratnost investice do vzdělávání pracovníků, posilování jistoty zaměstnání v organizaci. Na druhou stranu může mít tento zdroj i nevýhody do kterých může naopak patřit omezený výběr, v případě povýšení může panovat rivalita mezi spolupracovníky či nerespektování povýšené autority (Bělohlávek, 2016; Kociánová, 2016).

Pokud se rozhodne společnost zaměstnance vyhledávat z vnějších zdrojů má na výběr z několika dalších možností. První je spolupráce s headhuntingovými společnosti. Tyto firmy jsou specializované na hledání určitých uchazečů a díky velkému množství registrovaných uchazečů, mají přehled o tom, komu danou pozici nabídnout. I přes vysokou cenu jsou tyto služby velmi uznávány a využívány. Další možností je pro společnost zveřejnit inzerát na internetových portálech a sociálních medií nebo využití odborných společností, která nesou určitou záruku odbornosti při hledání specialistů. Poslední možností je přímý nábor neboli oslovení zaměstnanců, jestli nemají nebo neznají někoho kdo by se nechtěl připojit ke společnosti. Zpravidla si nechtějí současní zaměstnanci udělat ostudu, proto by nedoporučili někoho, kým si nejsou jisti (Pelíšková, et al.,2021; Šikýř, 2021).

Následující etapa zahrnuje určení metody výběru zaměstnance. Jednou z nejpoužívanějších je pomocí osobního dotazníku navázaného na rozhovor. Nicméně lze využít spousta dalších možností, např. odborné testy, které cílí na teoretický přehled z různých oborů, testy osobnosti, kde se zkoumá motivace a vlastnosti osobnosti. Zaměstnavatel zkoumá především vlastnosti jako je odpovědnost, samostatnost, empatie nebo průbojnost. Dalším modelem může být vzorek práce, tedy ukázka, jakou by uchazeč vykonával s návazností na uchazečovo chování a ukázku jeho znalostí a dovedností. Někdy se využívají reference, kde se písemně čí ústně vyjadřují bývalý zaměstnavatelé k práci a chování bývalých zaměstnanců (Bělohlávek, 2016).

Po výběru metod na volbu uchazeče, následuje samotná analýzy uchazečů a výběr nejlepších pro danou pozici. Využívá se na to model limitů, který spočívá na jednotlivých kritických hodnotách, jichž by měl uchazeč dosáhnout. Využívá se to především u pozic, u kterých lze nastavit limit, např. testem či hodnotícím pohovorem. Další model, který se využívá je Kompenzační model a technika GRID, která spočívá v tom, že některé nedostatky v jedné oblasti mohou být kompenzovány přednostmi v jiných kompetencích. Jako poslední se využívá model opakovaného dělení, který je pouze rozšířenou verzí metody limitů, kde výběr probíhá v několika kolech (Kociánová, 2010). Na závěr jsou vybraní uchazeči pozváni na pohovor, kde mají možnost zapůsobit na personalisty a ti mají možnost se doptat na informace, které předtím neměli. Velmi důležité je také aby personalista odhadnul, zda nový zaměstnanec zapadne do firemní kultury, aby nenastaly nějaké problémy s kolegy či aby zapadl do kolektivu (Bělohlávek, 2016).

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Důvodem proč neustále vzdělávat zaměstnance je systematicky vytvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti a dovednosti k vykonávání předem domluvené práce a požadovaného výkonu. Pravidelné vzdělávání připravuje zaměstnance na změny, které mohou v budoucnu nastat. To pomáhá zlepšovat motivovanost a konkurenceschopnost. Zaměstnanci připraveni na změnu jsou dlouhodobou výhodou oproti konkurenci.

Oblast vzdělávání zaměstnanců ve společnosti obsahuje zaškolení a adaptaci, tedy prvotní osvojení dovedností a schopností, které jsou určené k jeho práci. Doškolení ve smyslu prohlubování si naučených znalostí a dovedností a tím se i učení nových trendů. Přeškolení, které pořádá zaměstnavatel většinou ve spolupráci se státem, z důvodu osvojení si nových znalostí a dovedností nad rámec pracovních povinností, kvůli zvýšení atraktivnosti ve

společnosti či na trhu práce. Systematické vzdělávání zaměstnanců funguje jako neustále opakující se cyklus. Jak je vidět na obrázku 2.

Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Šikýř, 2012, s. 148.

Strategie vzdělávání zaměstnanců je vytvářena a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele, což přispívá k vytvoření potřebných organizačních podmínek pro vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnavatel obvykle potřebuje adekvátní počet pracovníků, kteří jsou odpovědní za přípravu a realizaci vzdělávacích aktivit, kvalitní vzdělávací programy, vhodné podmínky a prostory pro školení jak na pracovišti, tak mimo něj, a také potřebné materiální a technické vybavení (Šikýř, 2012).

Aplikace správné metody vzdělávání, která umožní osvojit si požadované schopnosti, je nezbytná pro úspěšnou realizaci vzdělávání zaměstnanců. Rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti se aplikuje převážně pro jednotlivce a patří mezi to metody instruktáž při výkonu, asistence, pověření úkolem, rotace práce, koučink a mentoring. Oproti tomu se vzdělávání mimo pracoviště využívá pro větší skupiny lidí a patří tam metody jako semináře, přednášky, demonstrování, ukázkové případové studie či outdoorové aktivity (Kociánová, 2010).

2.3 Odměňování pracovníků

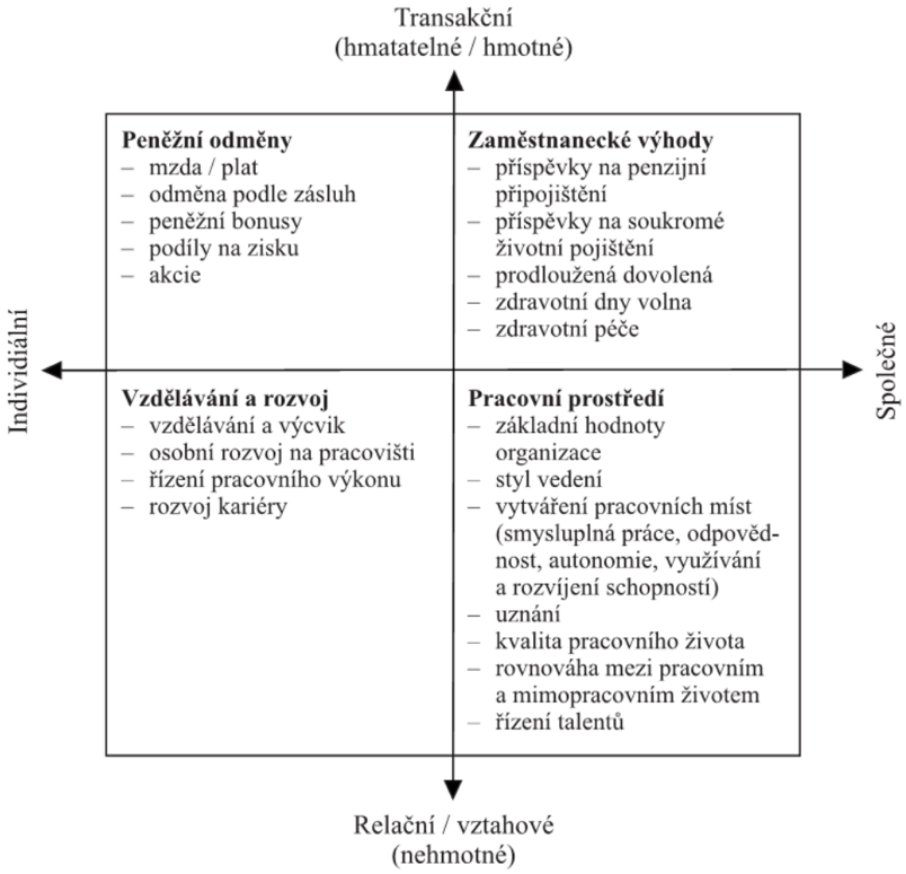
Odměňování pracovníku je jednou ze základních a velmi důležitých činností personálního oddělení. Účelem je spravedlivě ohodnotit práci zaměstnanců, motivovat je a stimulovat k vykonávání sjednané práce. Tedy odměňování je jednou z nejúčinnějších forem motivace zaměstnanců. Zaměstnavatel stimuluje a motivuje své zaměstnance prostřednictvím peněžních a nepeněžních forem odměňování. Každá společnost má svůj jedinečný komplex

činností, zdrojů a podmínek odměňovaní. Tento systém odpovídá potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků. Strategie odměňování má za účel spravedlivě a efektivně odměnit své zaměstnance v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky. Efektivní odměňování umožnuje získávání a stabilizaci schopných motivovaných zaměstnanců, poskytuje zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, nastavuje konkurenceschopné rozdíly v odměňování a zajištuje efektivní řízení nákladů a financování systému odměňování (Šikýř, 2012; Kociánová, 2010).

Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce. Zaměstnanci v pracovním poměru náleží mzda nebo plat. Zaměstnanec, který je zaměstnán na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti náleží odměna z dohody. Platem odměňují zaměstnavatelé uvedení v § 109 odst. 3 zákoníku práce, tedy zaměstnavatelé ve veřejných službách a správě, jejichž činnost je zcela nebo z části financování z veřejných zdrojů. Mzda je u ostatních zaměstnavatelů. Rozdíly v odměňování a zajištuje efektivní řízení nákladů a financování systému odměňování (Šikýř, 2012; Pelíšková, 2021).

Zásada poskytování stejné mzdy, platu nebo odměny z dohod za stejnou práci a stejné hodnoty vychází ze základních zásad pracovněprávních vztahů, zejména zásada spravedlivého odměňování zaměstnanců, stejně jako zásada rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace (Šikýř, 2012).

Složky odměňování zahrnuje základní peněžní odměnu, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a procesy řízení pracovního výkonu, jak je vidět na obrázku 3. Lze tyto složky rozdělit do 2 skupin. První jsou Transakční odměny, do této složky patří hmotné a hmatatelné odměny. Druhou skupinou jsou Relační odměny a tam patří odměny nehmotné.



Obrázek 3: Model celkové odměny

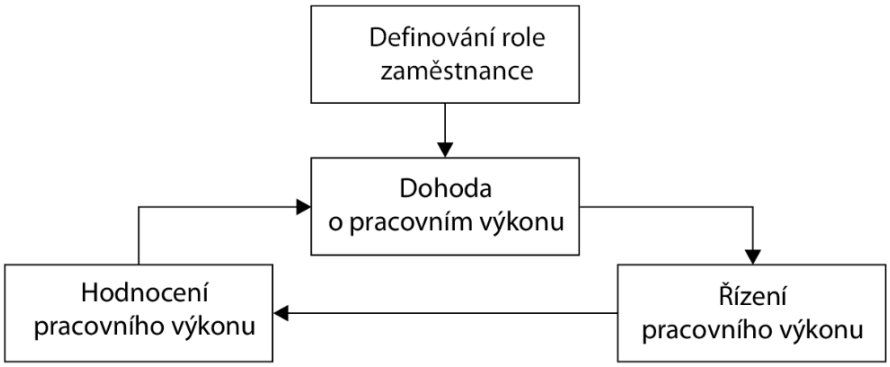
Zdroj: Kociánová, s. 162.

Zaměstnanecká výhody jsou složky odměny ve formě finančního plnění nebo plnění finanční hodnoty, která poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům k souvislosti se zaměstnáním. Důvodem poskytování zaměstnaneckých výhod je například poskytnutí konkurenceschopnosti celkových odměn na trhu práce, uspokojení osobních potřeb svých pracovníků, posilovat oddanost a vědomí závazků vůči organizaci. Uvádějí se 4 cíle, které by měly splňovat zaměstnanecké výhody. Mezi ně patří konkurenceschopnost vůči ostatním na trhu práce, nákladovou efektivnost, přizpůsobení se jednotlivým potřebám pracovníků a aby vše bylo v souladu se zákony. Benefity lze rozčlenit různými způsoby na benefity sociální povahy tam se zahrnuje například pojištění, půjčky, dovolené, sporty, kultury, rekreaci. Dále na benefity související s prací, kam patří například stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání, a nakonec benefity související s postavením v organizaci, tak se řadí benefity jako například služební automobil, podnikový byt, nadstandartní vybavení kanceláře, mobilní telefon, notebook. V České republice se nejvíce využívají benefity, které mají krátkodobý efekt – jsou to příspěvky na stravování, delší dovolená nebo zdravotní dny volna (Kociánová, 2010; Pelíšková, et al., 2021; Šikýř, 2012).

2.4 Hodnocení výkonu

Hodnocení výkonu je nástroj manažerů, který napomáhá kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu sjednané práce, dosahování ujednaných výsledků a realizaci strategických cílů. Cílem hodnocení zaměstnanců je získávání hodnotících informací, dávání zpětné vazby zaměstnancům, pro zhodnocení vykonané práce, shrnutí výsledků a podání návrhu na zlepšení do budoucna (Pelíšková, Legnerová, & Střítecký, 2021).

Předpokladem správného hodnocení pracovního výkonu je zapotřebí zařídit plnohodnotný rozvoj schopností a dovedností, dosahování určitého stupně motivace a v neposlední řadě vytvoření dostatečných příznivých podmínek pro vykonávání práce a tím i dosahováním požadovaného výkonu (Kociánová, 2010). Proces řízení a hodnocení výkonu je ne vzájemné dohodě mezi manažery a jejich podřízenými pracovníky. Jedná se o dohody týkající se rozvoje požadovaných schopností, motivace a vytvoření příznivého prostředí a podmínek. Proces správného řízení pracovního výkonu vychází z obrázku 4.

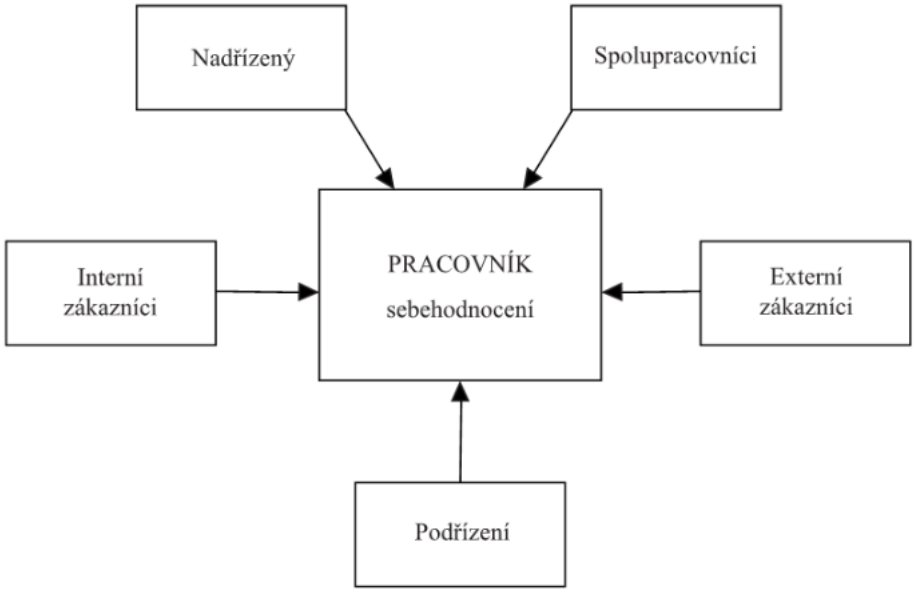


Obrázek 4: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: Šikýř., s. 113.

V němž je vidět, že proces probíhá neustále jako opakující se cyklus. Nejprve je zapotřebí definovat roli zaměstnance, kdy si manažer se zaměstnancem určí úlohu zaměstnance v organizaci. Jedná se o obsah práce, jakých výsledků má dosáhnout a v neposlední řadě jaké schopnosti, znalosti podmínky k práci a motivaci potřebuje zaměstnancem pro výkon práce. Tomuto všemu následuje uzavření dohody o pracovním výkonu zpravidla na jeden rok. Ta by měla obsahovat pracovní a rozvojové cíle, normy a ukazatele pracovního výkonu, předpoklady a požadavky výkonu práce aj. V nejlepším případě by dohodnuté pracovní a rozvojové cíle měly byt SMART. Po uzavření smlouvy navazuje řízení pracovního výkonu, kdy za dané

období manažer řídí a vede své zaměstnance k dosahování daných cílů. Nástrojem řízení a vedení zaměstnanců bývá systematické hodnocení. To je i poslední část cyklu. Hodnocení pracovního výkonu probíhá za přítomnosti obou stran tedy manažera a zaměstnance, kteří hodnotí, zda bylo dosaženo dohodnutých cílů. Zaměstnanec má možnost se k tomu vyjádřit a mohou tak společně najít možnost případné nápravy a stanovení nových cílů. Rozlišují se 2 typy hodnocení formální a neformální. Neformální hodnocení se využívá průběžně v průběhu určitého období. Účelem je včasná identifikace a řešení případných odchylek. Identifikované problémy výkonu musí jak manažer, tak zaměstnanec neprodleně řešit. Formální hodnocení se používá pravidelně při zkoumání a posuzovaní pracovního výkonu za určité období. Zpravidla se využívá forma hodnotícího pohovoru. Následná zpráva je součástí evidence a slouží jak k uzavření dohody o pracovním výkonu na delší období, tak k rozhodnutí manažera v dalších oblastech spojených s řízením. Pro zvýšení objektivity hodnocení se využívá systém 360° zpětnou vazbou, na obrázku 5., kdy zaměstnance hodnotí více hodnotitelů. Nicméně počet hodnotitelů nezaručuje objektivitu hodnocení. Podstatné je uplatit objektivní kritéria a metody.



Obrázek 5: Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby

Zdroj: Kociánová,s. 156.

U neformálního hodnocení se hodnotí podle aktuální potřeby. Formální hodnocení se provádí podle plánu minimálně 1–2 za rok. Výsledky jsou prezentovány následně na hodnotícím pohovoru pod vedením nadřízeného. Tyto pohovory jsou podstatnou součástí hodnocení zaměstnanců, neboť umožňuji manažerům projednat se svými zaměstnanci skutečný

pracovní výkon v předešlém období a ujednat nápravné podmínky pro období následující (Šikýř, 2012).

2.5 Pracovní podmínky a péče o pracovníky

Účelem péče o zaměstnance je zajistit příznivých hodnot všech časových, prostorových a bezpečnostních a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance při práci. Péči o pracovníky lze rozdělit do 3 skupin. Povinná péče o pracovníky, smluvní péče o pracovníky a dobrovolná péče Povinná a smluvní péče vychází z pracovněprávních předpisů, kolektivních a jiných smluv. Dobrovolné péče vychází z personální politiky zaměstnavatele Povinná péče vychází ze Zákoníku práce a obsahuje pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj, stravování zaměstnanců a zvláštní podmínky (Pelíšková, Legnerová, & Střítecký, 2021).

Pracovní podmínky jsou takové podmínky, které umožnují zaměstnancům bezpečný výkon práce a v souladu se zvláštními právními předpisy zajištují pro zaměstnance preventivní péči. Lze pracovní podmínky rozdělit jako organizace pracovní doby, pracovního prostředí a BOZP. Jako další sociálně-psychologické podmínky a povinná péče o pracovníky (Kociánová, 2010).

Zákoník práce upravuje podmínky organizace pracovní doby, prostředí v tomto rozsahu délku a rozvržení pracovní doby, přestávky a doba klidu, práce přesčas, v noci a pracovní pohotovost. V dnešní době velmi uplatňují flexibilní pracovní režimy. Této flexibility se týká délka pracovní doby, jedná se o zkrácenou pracovní dobu (částečný úvazek) nebo smlouva na rok na daný počet hodin, umístění pracovní doby, kdy je řeč o klouzavé pracovní době. Dalšími flexibilními režimy je sdílení pracovního místa nebo distanční práce. (Pelíšková, Legnerová, & Střítecký, 2021).

Důležité je si uvědomit že na spokojenost zaměstnanců má vliv zejména pracovní prostředí. Pod tímto pojmem si lze představit jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Z pravidla je řeč o těchto položkách pracovního prostředí. Prostorové řešení pracoviště – to musí odpovídat hygienickým požadavkům na prostory práce, mikroklimatické podmínky – tyto podmínky ovlivňují tepelnou pohodu zaměstnanců, To znamená že musí být zajištěna výměna vzduchu v místnosti, musí být zajištěné proudění vzduchu buď samovolným větráním či nuceným, osvětlen – tento faktor ovlivňuje zrakovou pohodu zaměstnanců, tedy že zaměstnavatel je povinen zajistit aby bylo pracovní místo dostatečně osvětleno bud přírodním světlem nebo umělým, barevná úprava pracoviště – ta má

hned několik funkcí a to bezpečnostní, orientační, psychologickou a estetickou, čistota ovzduší, hluk a vibrace – těmito podmínkami se rozumí zvuk, který znepříjemňuje nebo až omezuje pohodu a výkon při práci, tento problém působí skrytě a napadá organismus člověka. Tyto položky zařazujeme do faktorů prostorového řešení, nicméně ale i do fyzikálních podmínek práce (Kociánová, 2010; Pelíšková, et al., 2021; Šikýř, 2012).

Déle do pracovních podmínek patří ty sociálně psychologické. Tyto podmínky závisí, zda člověk pracuje obklopen lidmi či pracuje izolovaně. Vztahy na pracovišti tvoří hodnoty, normy a vzory jednání. Také tvoří kvalitu vztahů, atmosféru na pracovišti a mají příznivý nebo naopak negativní vliv na výkon zaměstnanců. Vztahy na pracovišti uspokojují hned několik sociálních potřeb, sociálního kontaktu, přijímání a poskytování pomoci aj. V kolektivu existuje několik typů vztahů, vzájemné odpovědnosti, vzájemné spolupráce, vzájemné pomoci a vztahy konkurence. Dobrá vztahy na pracovišti a dobrá spolupráce jsou pro většinu zaměstnanců cenné. Negativní atmosféra, konflikty s kolegy či nadřízenými jsou brány a snášeny jen obtížně. Tyto negativní vlivy se mohou stát pro zaměstnance stresorem, který následně ovlivňuje zaměstnancův výkon (Kociánová, 2010; Šikýř, 2012).

Další kapitolou, která patří do pracovních podmínek je označení bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP). Cílem tohoto faktoru je předcházet ohrožení života zaměstnanců při práci a dbát na jejich zdraví. Rizikem ohrožující zdraví zaměstnanců se rozumí možnost vzniku škody na životě a zdraví při práci. Škodou je myšlen pracovní úraz nebo nemoc z povolání. Pracovní úraz je nechtěná náhlá škodlivá událost, která přímo souvisí s prací a má za následek poškození zdraví zaměstnance. Nemoc z povolání je taková nemoc, která vznikla na základě působení škodlivých vlivů na organismus zaměstnance (Pelíšková, Legnerová, & Střítecký, 2021).

Dozorovými orgány BOZP je státní úřad inspekce práce, státní energetická inspekce, ministerstvo zdravotnictví, krajská hygienická stanice a odborová organizace. Tyto orgány se starají o to, aby byli dodržovány povinnosti týkající se ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek zaměstnanců. Legislativa je zakotvena v Zákoníku práce. Důležitá je při BOZP kategorizace. Ta se provádí na základě zhodnocení výskytu a rizikovosti faktorů, které mohou ovlivňovat zdraví zaměstnanců (Pelíšková, et al.,2021; Kociánová, 2010):

1. kategorie = Není pravděpodobný výskyt nepříznivých vlivů na zdraví.
2. kategorie = Nepříznivý vliv na zdraví lze očekávat jen výjimečně u vnímatelných jedinců, nejsou překračovány hygienické limity.

3. kategorie = Jsou překračovány hygienické limity. Vystavení osob nepříznivým faktorům není sníženo technickými opatřeními pod limity, je nutno použít osobních ochranných pomůcek při práci (OOPP).
4. kategorie = Vysoké riziko ohrožení zdraví, které nelze zcela vyloučit ani při využití dostupných a použitelných ochranných opatření.

OOPP poskytuje zaměstnavatel, pokud není možné odstranit rizika nebo dostatečně omezit prostředky kolektivní ochrany. OOPP chrání před riziky, nesmí ohrožovat zdraví a bránit výkonu práce, musí splňovat požadavky stanovené zvláštním předpisem. Musí být přizpůsobeny fyzickým požadavkům jednotlivých zaměstnanců. Kolektivní ochranou se rozumí ochrana před riziky pro více zaměstnanců (Kociánová, 2010; Šikýř, 2012).

Pokud už dojde z nějakých důvodů k pracovnímu úrazu je velmi důležité napsat hlášení. Toto hlášení musí být uskutečněno neodkladně vedoucímu zaměstnanci, pokud mu to zdravotní stav dovoluje. Toto hlášení musí být sepsáno při úrazu, které zapříčiní pracovní neschopnost delší než 3 dny či úmrtí zaměstnance. V takovém případě má zaměstnanec nárok na náhradu. Ta se vztahuje na ztrátu výdělku po dobu pracovní neschopnosti, za ztrátu výdělku po skončení pracovní neschopnosti, za bolest a ztížení společenského uplatnění. Zároveň má zaměstnavatel povinnost zaplatit náklady na léčení, pohřeb a újmy pozůstalých (Kociánová, 2010; Šikýř, 2012).

2.6 Ukončení pracovního poměru

Ukončit pracovní poměr je možné hned z několika důvodů. Rezignace samotného pracovníka, ukončení pracovníka zaměstnavatelem z důvodu odchodu do důchodu či úmrtí. Taková ukončení jsou trvalá. Další důvody odchodu jako je mateřská dovolená, do veřejné funkce či dlouhodobé stáže jsou pouze dočasné. Způsoby ukončení pracovního poměru je zakotveno v zákoníku práce. U ukončení způsobem rezignace se označuje podání výpovědi ze strany pracovníka. Takový odchod má pro firmu velmi negativní dopad, nahrazení klíčových pracovníků je dlouhodobá zátěž pro celou společnost. V takových situacích je potřeba aby společnost průběžně usilovala o stabilizaci svých zaměstnanců. V případě odchodu do důchodu má společnost dvě možnosti, jak respektovat důchodový věk. V prvním případě společnost bere důchodový věk jako dolní hranici, kdy je možné opustit společnost, nastává tedy možnost v organizaci pokračovat. V druhém případě je věková hranice chápána jako fixní a dosažením věku pracovní poměr končí. Výhodou pružného důchodového věku, je možnost využití znalostí a zkušeností starších zaměstnanců. Oproti tomu využití fixního důchodového věku dává možnost mladším generacím kariérního postupu (Kociánová, 2010).

Další možností ukončení pracovního poměru je propuštění zaměstnance ze strany zaměstnavatele. Může k tomu dojít v důsledku například nadbytečnosti, z důvodu nedostatečného výkonu práce, porušování disciplíny. Organizace by měla předcházet či minimalizovat snižování počtu zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Velký vliv na to má plánování a předvídání potřeby lidí v budoucnu. Je nezbytné zvažovat umístění lidí v organizaci a propuštění z důvodu nadbytečnosti brát až jako poslední možnost. Organizace může nadbytečnost například motivací k dobrovolnému odchodu pomocí odstupného, zkušeným práce, snížením či zrušením přesčasových hodit, střídání dvou pracovníků na jednom pracovním místě. V případě že není jiná možnost, než propuštění z důvodu nadbytečnosti je potřeba citlivý přístup. Důležité je informovat pracovníka o situaci v organizaci, aby se předcházelo dezinformacím. Následně je dobré probrat informace o procesu propouštění, finanční náhradě. Propouštění vyžaduje profesionální přístup ze strany organizace a důležitou roli hrají i spolupracovníci (Šikýř, 2012).

Postup při propouštění zaměstnanců vyžaduje opatrnost, organizaci může časté propouštění poškozovat a také při nedostatečném odůvodnění či nespravedlivém propuštění může být společnost žalována a bude se od ní vymáhat odškodné. Proto je dobré si stanovit několik kritérií, pro určení správného pracovníka pro propuštění. V první řadě je důležité si stanovit rozsah nezbytného propuštění, tedy kolik lidí bude zapotřebí propustit. Následně vypracovat seznam pracovníků k propuštění, zavčas to konkrétním zaměstnancům oznámit a zveřejnit důvod, prozkoumat alternativy propuštění, informovat propuštěné zaměstnance o propuštění formou osobních schůzek, v případě že má společnost prostředky nabídnout jim pomoc prostřednictvím outplacementu a v neposlední řadě informovat stávající pracovníky o tom společnost měla nějaké problémy, nicméně se jednalo i jednorázovou záležitost a další propouštění není v plánu (Šikýř, 2012; Kociánová, 2010; Pelíšková, et al., 2021).

Jednou z nejnáročnějších aktivit personálního oddělení je propouštěcí pohovor. Ten by měl být řízen vedoucím pracovníkem propouštěného zaměstnance s účastí personalisty. Je důležité se před pohovorem dostatečně připravit a mít dostatek informací, následně se pracovníkovi oznámí zpráva a to profesionálně, přímo ale citlivě, toto rozhodnutí je potřeba dostatečně zdůvodnit a projevit přesvědčení o nezbytnosti tohoto rozhodnutí. Personalisté musí ustát reakci pracovníka, která bývá zpravidla u každého jiná, měli by ukázat pochopení a empatii, následně zaměstnanci vysvětlit následující kroky, nabídnout pomoc jakou mu organizace nabízí, zdůraznit mu jeho přednosti a na závěr mu popřát úspěch v budoucí dráze (Kociánová, 2010; Pelíšková, et al., 2021).

Jako jedou z pomocí nabízí společnosti možnost outplacementu. Je to program, při kterém společnost nabízí pomoc při hledání nového zaměstnaní. Zajišťuje to personální poradenství propuštěným pracovníkům, analýzu kariéry a rozvoj dovedností. Cílem je minimalizace traumat ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti (Pelíšková, Legnerová, & Střítecký, 2021).

2.7 Personální řízení, vliv vedení a firemní kultury

Personální řízení a vedení lidí jsou oblastmi každé organizace, které se zaměřují na efektivní správu lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců a dosažení organizačních cílů prostřednictvím motivovaných a kompetentních lidí. Personální řízení zahrnuje všechny procesy související s náborem, výběrem, školením, hodnocením, odměňováním a rozvojem zaměstnanců. Cílem personálního řízení je zajistit, aby organizace měla správné lidi na správných místech, kteří mají potřebné dovednosti a motivaci k dosažení optimálních výsledků (Pelíšková, et al.,2021).

Vedení lidí, na rozdíl od administrativních úkolů spojených s personálním řízením, se zaměřuje na schopnost vůdce inspirovat, motivovat a rozvíjet tým. Efektivní vůdce je schopen vytvářet prostředí, které podporuje spolupráci, inovace a osobní růst jednotlivců. Dobrý leader nejen říká, co má být uděláno, ale také ukazuje, jakým způsobem to lze dosáhnout, a pomáhá svým podřízeným překonávat překážky a rozvíjet jejich potenciál. Základem kvalitního vedení je schopnost komunikovat, naslouchat, poskytovat zpětnou vazbu a podporovat týmovou kulturu (Kociánová, 2010).

Personální řízení a vedení lidí jsou neoddělitelně propojené, protože úspěch jednoho ovlivňuje úspěch druhého. Personální řízení poskytuje struktury, nástroje a procesy, které umožňují efektivní řízení lidí, zatímco kvalitní vedení zajišťuje, že ti, kdo jsou „správní“ a „motivovaní“, skutečně dosahují svých cílů. Mnohé organizace dnes čelí výzvám, jak sladit individuální cíle s cíli týmu a celé organizace, a to si žádá flexibilní přístup, který kombinuje strategické personální řízení s motivujícím a podpůrným vedením (Cipro, 2015; Pelíšková, et al.,2021).

Vedení má zásadní vliv na formování a udržování firemní kultury, protože lídři jsou ti, kdo vytvářejí a modelují hodnoty, normy a chování, které určují, jak se ve firmě jedná a jaké jsou její priority. Manažeři a vedoucí pracovníci nejen vytyčují strategické směry a rozhodnutí, ale svým chováním a způsobem komunikace přenášejí hodnoty organizace na zaměstnance. Pokud vedení podporuje otevřenost, spolupráci a transparentnost, bude tato kultura

pravděpodobně přítomna i na nižších úrovních firmy, což zvyšuje týmovou soudržnost a angažovanost zaměstnanců (Kociánová, 2010; Pelíšková, et al.,2021).

Kultura organizace je často odrazem chování a postojů jejích lídrů. Když například vedoucí pracovník zdůrazňuje důležitost inovací, podporuje riskování a přijímání chyb jako součásti učení, zaměstnanci budou mít větší tendenci tyto hodnoty převzít a aplikovat je v každodenní práci. Naopak, pokud vedení prosazuje pouze výkon a výsledky na úkor etiky nebo mezilidských vztahů, může to vést k toxické pracovní kultuře, kde je stres a tlak na výkon na prvním místě, a to může mít negativní dopad na spokojenost a produktivitu zaměstnanců. (Šikýř, 2012; Pelíšková, et al.,2021).

V dlouhodobém horizontu mohou lídři svou schopností formovat a udržovat firemní kulturu ovlivnit nejen každodenní pracovní prostředí, ale i celkovou výkonnost organizace. Silná, pozitivní firemní kultura přitahuje talentované pracovníky, zvyšuje loajalitu stávajících zaměstnanců a podporuje inovace. Naopak slabá nebo negativní kultura může vést k vysoké fluktuaci, nízké morálce a stagnaci. Vedení, které aktivně pracuje na vytváření podpůrné a inkluzivní kultury, má tedy přímý vliv na dlouhodobý úspěch organizace a její schopnost adaptovat se na měnící se podmínky na trhu (Plamínek, 2015)

3 Charakteristika podniku

Společnost BEST a. s. je významná česká firma, která se specializuje na výrobu betonových výrobků a zaujímá přední místo na domácím trhu i na poli exportu. Byla založena v roce 1994 a od svého vzniku se etablovala jako jeden z lídrů v oblasti výroby betonových stavebních materiálů. BEST a. s. nabízí širokou nabídku výrobků, včetně betonu pro zpevněné plochy, betonových dlažeb, tvarovek, okrasných prvků a dalších produktů určených pro inženýrské stavby a silniční infrastrukturu. Firma se zaměřuje na poskytování kvalitních řešení jak pro běžné zákazníky, tak pro profesionály v oblasti stavebnictví. Jejich hlavní produktové řady se zaměřují na venkovní infrastrukturu, dopravní infrastrukturu, podzemní sítě a hrubou stavbu.

Úspěch společnosti BEST a. s. spočívá především v důrazu na kvalitu svých výrobků. Ta je zajištěna moderními výrobními technologiemi a pečlivým výběrem surovin, čímž firma zaručuje dlouhou životnost a vysokou odolnost svých produktů. Firma se rovněž zaměřuje na inovace a neustálý vývoj nových výrobků, což jí umožňuje udržet konkurenceschopnost i na náročném trhu. Společnost se také angažuje v oblasti udržitelnosti, kde se soustředí na minimalizaci ekologického dopadu výroby a využívání recyklovaných materiálů, což je v souladu s moderními trendy v zelené výstavbě.

Kromě kvalitní výroby klade BEST a. s. také velký důraz na zákaznický servis a podporu odborníků v oboru. Firma poskytuje nejen produkty, ale také poradenství, díky čemuž pomáhá zákazníkům vybrat optimální materiály pro jejich konkrétní projekty. BEST a. s. má silnou přítomnost nejen na českém trhu, ale i na zahraničních trzích, kde je známá svou spolehlivostí a profesionálním přístupem. To je činí důvěryhodným partnerem pro stavební firmy, architekty i projektant.

3.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti BEST a. s. je liniová, což znamená, že struktura je přísně hierarchická a každý zaměstnanec má jasně definovanou roli a nadřízeného. V čele organizace stojí generální ředitel Karel Nosek, který je zodpovědný za celkové řízení a strategické rozhodování. Pod generálním ředitelem jsou ředitelé jednotlivých oddělení, jako jsou: Obchod – Petr Levinský, Prodej – Milan Azamir, HR – Lenka Březinová, Finance – David Štros, IT – Lukáš Eger, Logistika – Jiří Militký, Výstavba – Milan Hromádko a Výroba – Radek Földy.

Každý z těchto ředitelů má pod sebou tým, který se skládá z manažerů a specialistů, kteří vykonávají specifické úkoly v rámci svého oddělení. Tato liniová struktura umožňuje efektivní řízení a jasné rozdělení odpovědností, což přispívá k hladkému fungování organizace. Každý zaměstnanec ví, komu je odpovědný a jaké jsou jeho úkoly, což zvyšuje produktivitu a snižuje možnost nedorozumění. Díky této struktuře je také snadnější sledovat výkon jednotlivých oddělení a rychle reagovat na případné problémy nebo potřeby změn. Každé oddělení se tak může plně soustředit na své specifické úkoly a cíle. Tato specializace umožňuje jednotlivým odděleními dosahovat lepších výsledků a přispívat k celkovému úspěchu organizace (Blažek, 2014).

Nicméně, liniová struktura může mít i své nevýhody. Jednou z nich je potenciální nedostatek flexibility. Vzhledem k přísné hierarchii může být obtížné rychle reagovat na změny v prostředí nebo na nové příležitosti. Rozhodovací procesy mohou být pomalejší, protože každé rozhodnutí musí projít několika úrovněmi řízení. To může vést k zpožděním a snížené schopnosti organizace adaptovat se na nové výzvy (Dědina & Odcházel , 2007).

Další nevýhodou může být omezená komunikace mezi odděleními. V liniové struktuře je komunikace často vertikální, což znamená, že informace proudí hlavně mezi nadřízenými a podřízenými. To může vést k izolaci jednotlivých oddělení a nedostatku spolupráce mezi nimi. Aby se tato nevýhoda minimalizovala, je důležité podporovat otevřenou komunikaci a spolupráci napříč celou organizací (Dědina & Odcházel , 2007).

Vedení společnosti pravidelně hodnotí efektivitu této struktury a provádí potřebné úpravy, z důvodu, aby zajistili, že organizace zůstane flexibilní a schopná rychle reagovat na změny v tržním prostředí. To zahrnuje nejen učení se novým technologiím a procesům, ale také pravidelná školení zaměstnanců a umožnění přístupu k novým zdrojům informací, pro zlepšení efektivit svých pracovních rolí (Blažek, 2014).

Důležitým aspektem je také podpora kultury otevřené komunikace a spolupráce. I když je liniová struktura přirozeně vertikální společnost využívá také mechanismy pro horizontální komunikaci a spolupráci mezi odděleními. To zahrnuje pravidelné meziodborové schůzky, společné projekty a iniciativy zaměřené na zlepšení spolupráce a sdílení znalostí.

V konečném důsledku liniová organizační struktura v této společnosti nejen podporuje efektivní řízení a jasné rozdělení odpovědností, ale také umožňuje organizaci být dynamickou a adaptabilní což ji napomáhá udržet si své místo na trhu (Blažek, 2014).

3.2 Použité výzkumné metody

Dotazník je jednou z nejčastěji využívaných metod sběru dat v oblasti sociálních, psychologických, pedagogických a ekonomických věd. Jedná se o standardizovaný nástroj, který umožňuje efektivní a systematický sběr informací od většího množství respondentů v relativně krátkém čase. Dotazník je vhodný především tehdy, když je cílem výzkumu kvantifikace postojů, názorů či chování určité populace. Výhodou této metody je také možnost snadné analýzy a porovnání výsledků mezi různými skupinami respondentů (Tahal, 2022).

Z hlediska metodologie se konstrukce dotazníku skládá z několika klíčových kroků. Mezi ně patří zejména formulace výzkumných otázek, volba typu položek (otevřené, uzavřené či polouzavřené), testování nástroje na menším vzorku respondentů a finální úprava na základě zpětné vazby. Otevřené otázky poskytují prostor pro vyjádření individuálních názorů, zatímco uzavřené umožňují snazší kvantitativní zpracování. Nedílnou součástí přípravy dotazníku je také zajištění jeho validity a reliability – tedy zjištění, zda dotazník skutečně měří to, co má, a zda jsou výsledky při opakovaném měření konzistentní (Tahal, 2022).

V této bakalářské práci byla zvolen kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření, a to z důvodu jejího efektivního získávání dat od většího počtu zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění míry spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Hlavním cílem bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost pracovníků a na základě těchto zjištění navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení pracovního prostředí a zavedení efektivnějších motivačních nástrojů.

Dotazník byl distribuován elektronicky mezi zaměstnance společnosti BEST a.s. Elektronická forma byla zvolena z důvodu jednoduché distribuce, rychlého sběru odpovědí a možnosti automatizovaného zpracování. Zároveň byla zajištěna anonymita respondentů, což přispělo k vyšší pravdivosti jejich odpovědí a eliminovalo obavy z možného hodnocení či sankcí.

Analýza získaných dat byla provedena pomocí deskriptivní statistiky, což umožnilo identifikovat hlavní trendy a problematické oblasti. Následně byla provedena syntéza těchto zjištění – výsledky byly shrnuty, porovnány a interpretovány ve vztahu ke stanoveným cílům výzkumu. Tato syntéza zároveň sloužila jako východisko pro tvorbu konkrétních doporučení uvedených v závěru práce. Detailní struktura a obsah dotazníku jsou podrobně rozebrány v následující podkapitole 3.3 Struktura dotazníku. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v Příloze A. Dále byl také proveden polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou HR – Lenkou

Březinovou, v příloze B, o základním i interním fungování společnosti. Polostrukturovaný rozhovor je kvalitativní výzkumná metoda, která kombinuje předem připravené otázky s otevřeností pro spontánní témata, která mohou během rozhovoru vyplynout. Výzkumník má k dispozici seznam klíčových témat nebo otázek, které chce pokrýt, ale zároveň má volnost upravovat pořadí otázek, doplňovat další či přizpůsobovat formulace podle průběhu rozhovoru a reakce respondenta. Tento typ rozhovoru je vhodný zejména tehdy, když je cílem získat hlubší vhled do názorů, zkušeností nebo postojů respondentů, ale zároveň si zachovat určitou míru srovnatelnosti napříč jednotlivými rozhovory (Švaříček, 2007).

3.3 Struktura dotazníku

Dotazník byl sestaven s cílem podrobně zmapovat spokojenost a motivaci zaměstnanců ve společnosti BEST a.s. Při jeho konstrukci byl kladen důraz na metodologickou přesnost a obsahovou relevanci. Východiskem pro návrh jednotlivých položek byly odborné poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a motivace pracovníků, dále konzultace s vedením podniku a inspirace z existujících výzkumných šetření. Po vytvoření prvotní verze dotazníku následovalo pilotní testování na menším vzorku zaměstnanců, jehož cílem bylo ověřit srozumitelnost otázek, vhodnost použitých škál a časovou náročnost vyplnění. Na základě zpětné vazby byla finální verze dotazníku upravena tak, aby vykazovala vysokou míru validity (měření relevantních jevů) a reliability (stálost výsledků při opakovaném měření).

Struktura dotazníku byla systematicky rozdělena do tří hlavních částí, které reflektují klíčové oblasti pracovního prostředí a zaměstnanecké zkušenosti. Díky kombinaci škálových, výběrových i otevřených otázek bylo možné získat jak kvantitativní, tak kvalitativní data, která umožnila hlubší analýzu faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost.

První část dotazníku se zaměřovala na vnímání důležitosti jednotlivých faktorů v zaměstnání. Cílem této sekce bylo zjistit, jak zaměstnanci obecně vnímají význam různých aspektů pracovního života. Pomocí Likertovy škály respondenti hodnotili, do jaké míry jsou pro ně důležité faktory jako pracovní podmínky, výše mzdy, možnosti kariérního růstu nebo kvalita mezilidských vztahů.

Druhá část dotazníku se věnovala konkrétním zkušenostem zaměstnanců ve společnosti a byla rozdělena do pěti tematických oblastí. První oblast se zabývala celkovou spokojeností s prací, přičemž respondenti vyjadřovali svou spokojenost například s pracovní náplní, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem nebo možnostmi seberealizace. Zároveň měli možnost označit klíčové oblasti, které by podle nich mohly být ve firmě zlepšeny, jako je kvalita

komunikace mezi týmy, pracovní podmínky, systém odměňování nebo nabídka profesního rozvoje. Další tematickou oblastí bylo hodnocení procesu náboru a adaptace. Respondenti popisovali, jak probíhal jejich nábor, zda měli dostatek informací o pracovních procesech a jak hodnotí kvalitu zaškolení. Dále se zaměřovali na četnost a kvalitu zpětné vazby, kterou v adaptačním období dostávali. Třetí oblast se týkala odměňování a hodnocení výkonu. Zaměstnanci zde hodnotili, zda považují svou mzdu za spravedlivou, jak atraktivní jsou pro ně poskytované nefinanční benefity (např. MultiSport karta, flexibilní pracovní doba), a jak vnímají systém zpětné vazby při hodnocení pracovního výkonu. Dotazník také zjišťoval subjektivní názor respondentů na to, zda jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu nasazení a odpovědnostem. Čtvrtou oblastí byla sekce zaměřená na možnosti profesního rozvoje. Zde respondenti posuzovali, zda vnímají dostupnost kariérního růstu ve firmě, jak často se účastní vzdělávacích programů a zda považují tato školení za přínosná pro svůj pracovní výkon. Dotazník rovněž zjišťoval, jak důležitý je profesní rozvoj z pohledu jednotlivých zaměstnanců. Pátou oblastí bylo hodnocení pracovního prostředí a kvality komunikace ve firmě. Zaměstnanci hodnotili celkovou atmosféru na pracovišti, vztahy mezi kolegy, jistotu pracovního místa a úroveň komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Zohledňována byla také kvalita fyzického pracovního prostředí a dostupnost potřebných pracovních pomůcek.

Třetí část dotazníku obsahovala sociodemografické otázky, které sloužily k lepší interpretaci výsledků. Respondenti uváděli údaje o svém pohlaví, věkové skupině, délce zaměstnání ve firmě a pracovní pozici. Tyto informace umožnily porovnání spokojenosti a motivace mezi různými skupinami zaměstnanců.

Struktura dotazníku byla pečlivě navržena tak, aby poskytla ucelený a komplexní pohled na pracovní spokojenost zaměstnanců. Využitím různých typů otázek bylo možné zachytit jak objektivní hodnocení, tak subjektivní pocity zaměstnanců, což umožnilo formulaci konkrétních doporučení pro vedení společnosti BEST a.s.

4 Analýza dat

Dotazníkové šetření bylo realizováno ve společnosti BEST a.s., která patří mezi přední výrobce betonových stavebních prvků v České republice. Základní soubor výzkumu tvořili všichni zaměstnanci společnosti, napříč různými pracovními pozicemi, úseky a regiony. Výběr této cílové skupiny byl zvolen záměrně, neboť hlavním cílem výzkumu bylo získat komplexní pohled na motivaci a spokojenost napříč celou organizací, bez ohledu na konkrétní zařazení jednotlivce ve firemní hierarchii.

Sběr dat probíhal elektronickou formou po dobu tří týdnů. Tato forma distribuce byla zvolena s ohledem na rychlost sběru dat, snadnost administrace a zajištění anonymity respondentů. Ke dni ukončení sběru dat, tedy 23. března 2025, bylo úspěšně vyplněno celkem 120 dotazníků. Tento počet představuje významný vzorek zaměstnanců společnosti a umožňuje statisticky relevantní analýzu. Získaná data poskytují dostatečně robustní základ pro formulaci závěrů a doporučení pro vedení společnosti.

Níže uvedená tabulka 1 shrnuje základní charakteristiky výzkumného vzorku, na jehož základě byly prováděny následné analýzy. Kategorizace probíhala dle čtyř sociodemografických proměnných, které byly zároveň součástí závěrečné části dotazníku.

Tabulka 1: Charakteristika výzkumného vzorku

Proměnná	Kategorie	Počet respondentů	Podíl (%)
Pohlaví	Muž	78	65 %
	Žena	42	35 %
Věková skupina	Do 30 let	22	18,30 %
	31–40 let	34	28,30 %
	41–50 let	38	31,70 %
	Nad 50 let	26	21,70 %
Délka působení ve firmě	Do 3 let	35	29,17 %
	4–6 let	25	20,84 %
	7–10 let	35	29,17 %
	Více než 10 let	25	20,84 %
Pracovní pozice	Výroba / technický personál	40	33,33 %
	Administrativa / THP	65	54,16 %
	Vedení / střední management	15	12,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z uvedené tabulky 1, výzkumný vzorek je poměrně rovnoměrně zastoupen z hlediska pohlaví a věku, což umožňuje komparaci názorů různých skupin zaměstnanců. Nejvíce respondentů je ve věkové kategorii 41–50 let a současně je největší podíl zaměstnanců, kteří ve společnosti působí více než deset let, což potvrzuje relativně stabilní personální základnu. Z hlediska pracovního zařazení převažují zaměstnanci z výrobních a technických oddělení, což odráží charakter společnosti jakožto průmyslového výrobce.

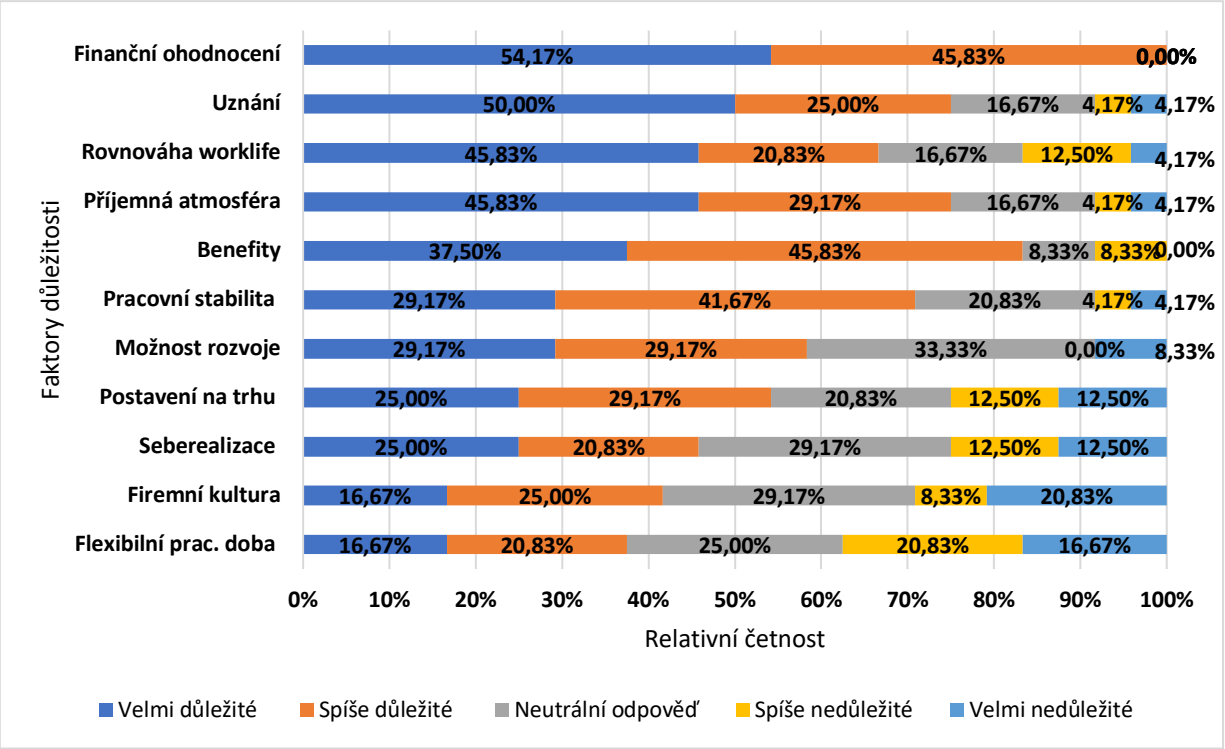
Tato základní deskripce vzorku umožňuje lépe interpretovat výsledky jednotlivých částí dotazníkového šetření. V následující části budou rozebrány odpovědi na konkrétní otázky z dotazníku, a to jak formou grafického zpracování, tak i slovním komentářem, přičemž bude brán ohled právě na výše uvedené sociodemografické charakteristiky.

4.1 Výsledky výzkumu a návrh nápravných opatření

Obecné preference

První otázka zjišťuje, které faktory nejvíce motivují zaměstnance k práci. Ze 120 respondentů většina označila finanční ohodnocení za klíčový motivační faktor – 68 % ho považuje za velmi důležité a dalších 57 % za spíše důležité, přičemž nikdo ho neoznačil jako nedůležité. To jasně ukazuje, že finanční stabilita je pro většinu lidí zásadní při volbě zaměstnání. K dalším důležitým faktorům patří uznání za dobře odvedenou práci, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a příjemná pracovní atmosféra, což poukazuje na význam psychologických a vztahových aspektů na pracovišti.

Naopak faktory jako kariérní růst, benefity, kreativita nebo seberealizace mají mezi zaměstnanci různorodé hodnocení – pro některé jsou důležité, pro jiné neutrální. Firemní kultura, flexibilita pracovní doby a postavení firmy na trhu jsou vnímány jako méně podstatné. Z hlediska věkových skupin se ukazuje, že mladší zaměstnanci (21–30 let) si nejvíce cení uznání, ale za méně důležitý považují seberozvoj. Naopak respondenti ve věku 31–40 let kladou největší důraz na finanční ohodnocení a benefity, přičemž flexibilní pracovní doba pro ně není tolik atraktivní – pravděpodobně kvůli zakořeněnému zvyku pracovat v klasickém režimu 9–17.



Obrázek 6: Důležitost pracovních faktorů při výběru zaměstnání

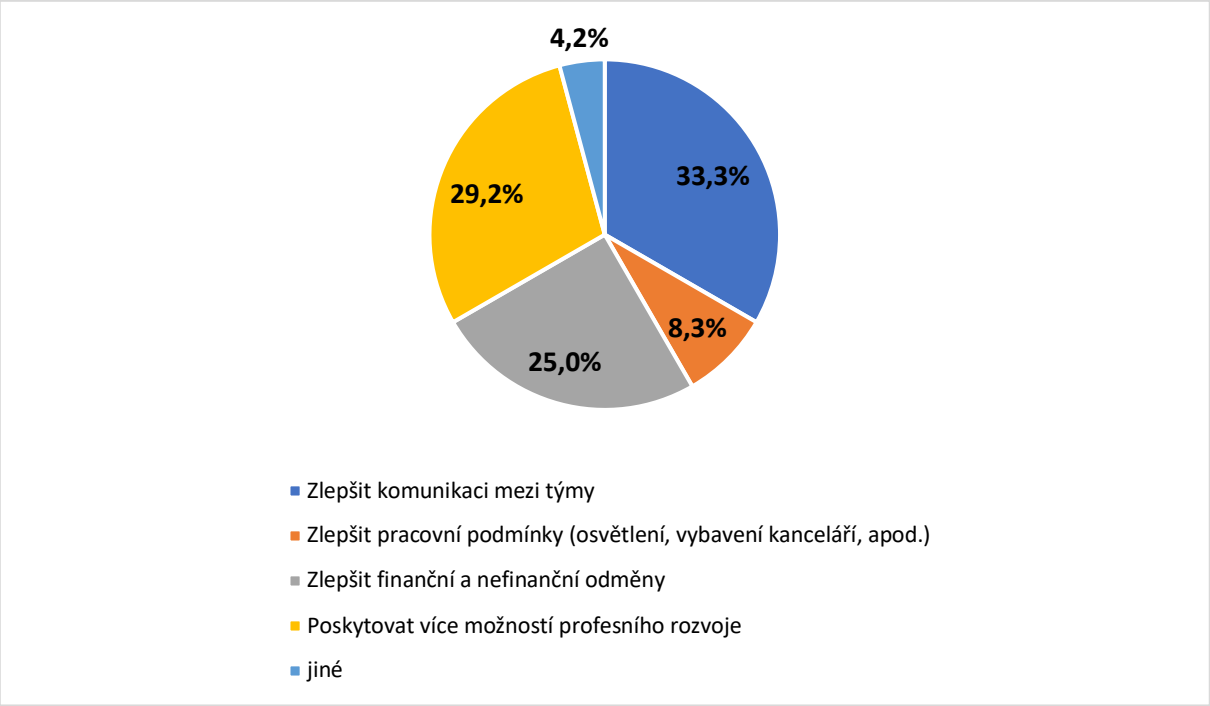
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Druhá otázka je zaměřena už na osobní zkušenosti ve společnosti BEST a.s. Přestože je 87,5 % zaměstnanců spokojeno s prací ve firmě BEST (45,8 % je zcela spokojeno; 41,7 % je částečně spokojeno), 12,5 % zaměstnanců zvolilo neutrální odpověď a nikdo není nespokojen, tak mezi faktory snižující míru spokojenosti patří nízká úroveň komunikace mezi týmy, jak je vidět na obrázku 7.

Graf na obrázku 7 ukazuje, že největším problémem ve firmě je nedostatečná komunikace mezi týmy, kterou by zlepšilo 33,3 % zaměstnanců. To naznačuje, že efektivnější spolupráce a jasné sdílení informací by mohly výrazně přispět ke zvýšení celkové spokojenosti. Dalších 29,2 % respondentů by uvítalo větší prostor pro profesní rozvoj, což poukazuje na potřebu vzdělávání, školení a jasně definovaných kariérních postupů. Finanční a nefinanční odměny považuje za důležité 25 % zaměstnanců, což potvrzuje, že kromě mzdy hrají významnou roli i benefity.

Zlepšení pracovních podmínek, jako je např. osvětlení nebo vybavení kanceláří, je důležité jen pro 8,3 % zaměstnanců, což ukazuje, že fyzické prostředí není hlavním problémem. Pouze 4,2 % uvedlo jiné návrhy, mezi které patřilo například zjednodušení a urychlení procesů či zkrácení čekacích lhůt. Z hlediska pracovního zařazení platí, že zaměstnanci ve výrobě by

přivítali zejména vyšší finanční a nefinanční ohodnocení, zatímco vedení společnosti by ocenilo především zjednodušení procesů a lepší týmovou komunikaci.

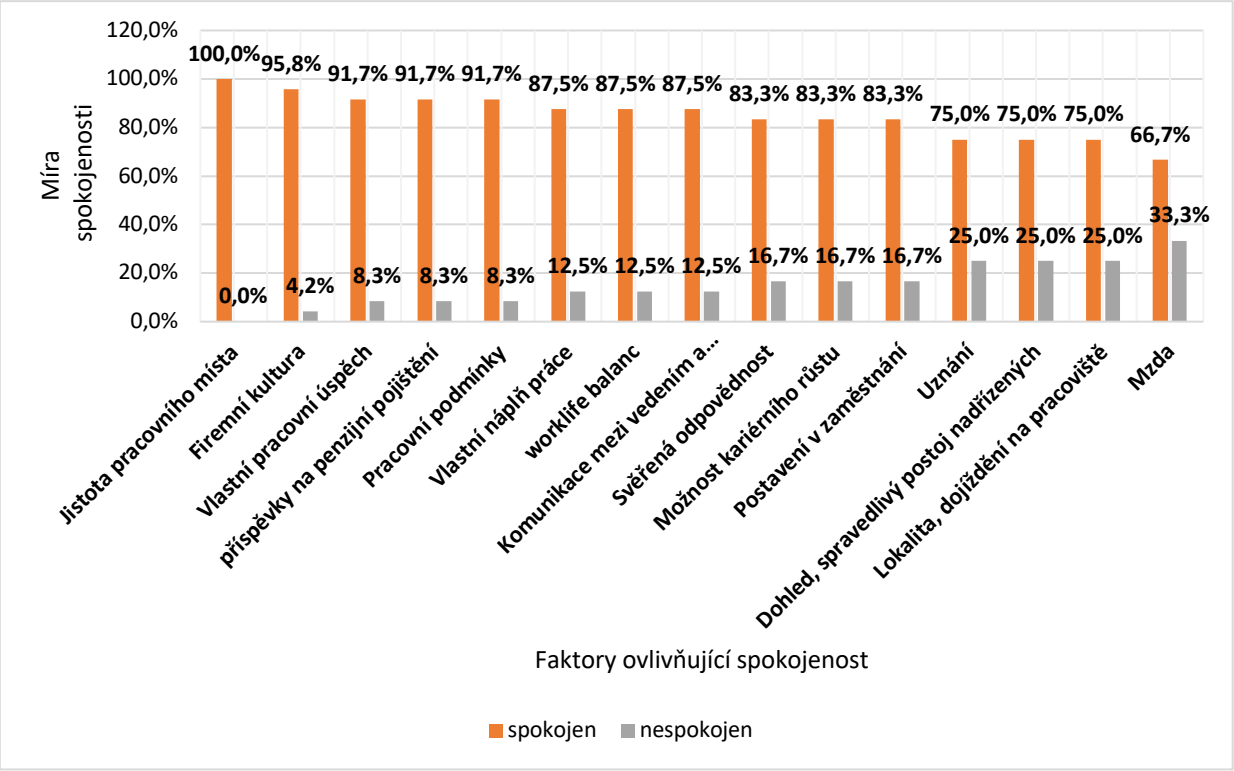


Obrázek 7: Návrhy na změny pro zvýšení spokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti BEST a.s. ukazují, že celková spokojenost s pracovními podmínkami je na vysoké úrovni. Nejpozitivněji je vnímána jistota pracovního místa, kterou kladně hodnotí 100 % respondentů. Velmi dobře je hodnocena také firemní kultura, s níž je spokojeno 95,8 % zaměstnanců, a pracovní podmínky, které pozitivně vnímá 91,7 % respondentů.

Na druhé straně se objevují oblasti, kde je nespokojenost výraznější. Nejvíce kritiky směřuje k výši mzdy, kterou jako nevyhovující označilo 33,3 % zaměstnanců. Poměrně vysoký podíl nespokojenosti je patrný také v oblasti uznání za práci a v hodnocení přístupu nadřízených – v obou případech vyjádřilo nespokojenost 25 % zaměstnanců. Celkové výsledky naznačují, že ačkoliv zaměstnanci vnímají mnoho aspektů pozitivně, některé klíčové faktory, zejména finanční ohodnocení a způsob vedení, jsou vnímány méně příznivě.

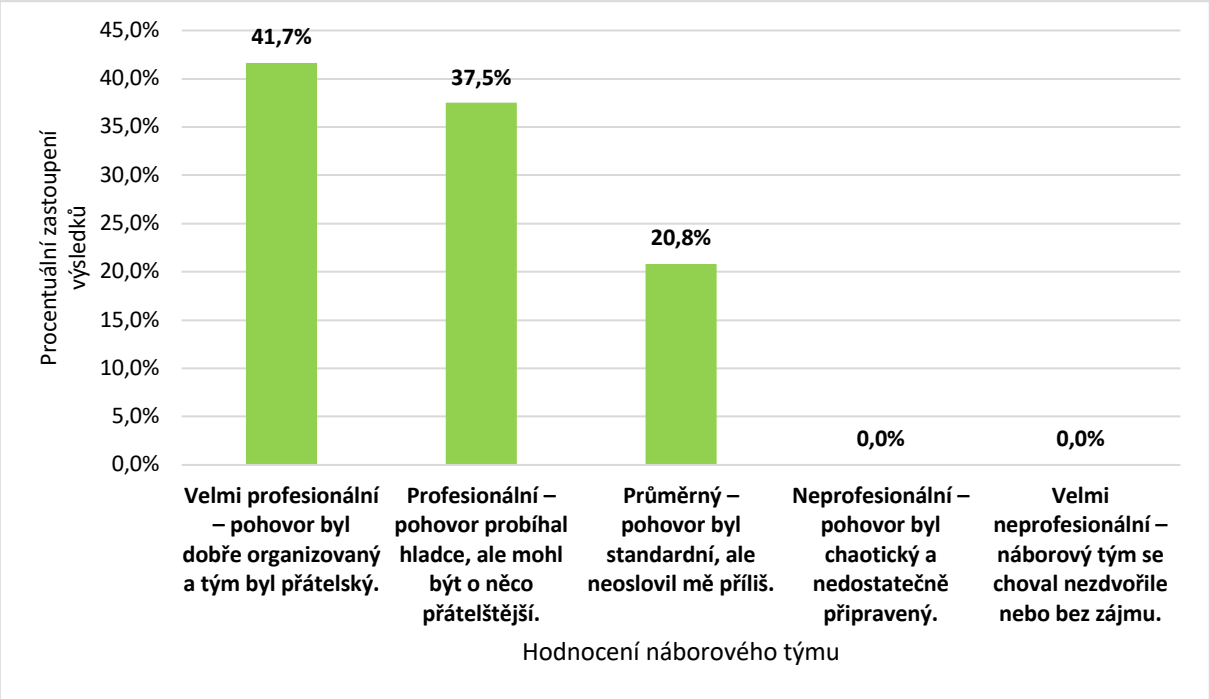


Obrázek 8: Spokojenost/nespokojenost v pracovním prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Nábor

Výsledky na grafu na obrázku 9. ukazují, že většina respondentů měla pozitivní zkušenost během pohovoru. Nejvyšší podíl (41,7 %) hodnotí pohovor jako velmi profesionální, tedy dobře organizovaný a s přátelským přístupem. Dalších 37,5 % respondentů pohovor označilo za profesionální, i když s drobnými rezervami v přátelskosti. Pouze 20,8 % respondentů uvedlo, že jejich pohovor byl průměrný, tedy standardní, ale nijak výjimečný. Zcela žádný respondent nehodnotil pohovor jako neprofesionální nebo velmi neprofesionální, což svědčí o dobré organizaci a kvalitním přístupu náborového týmu.

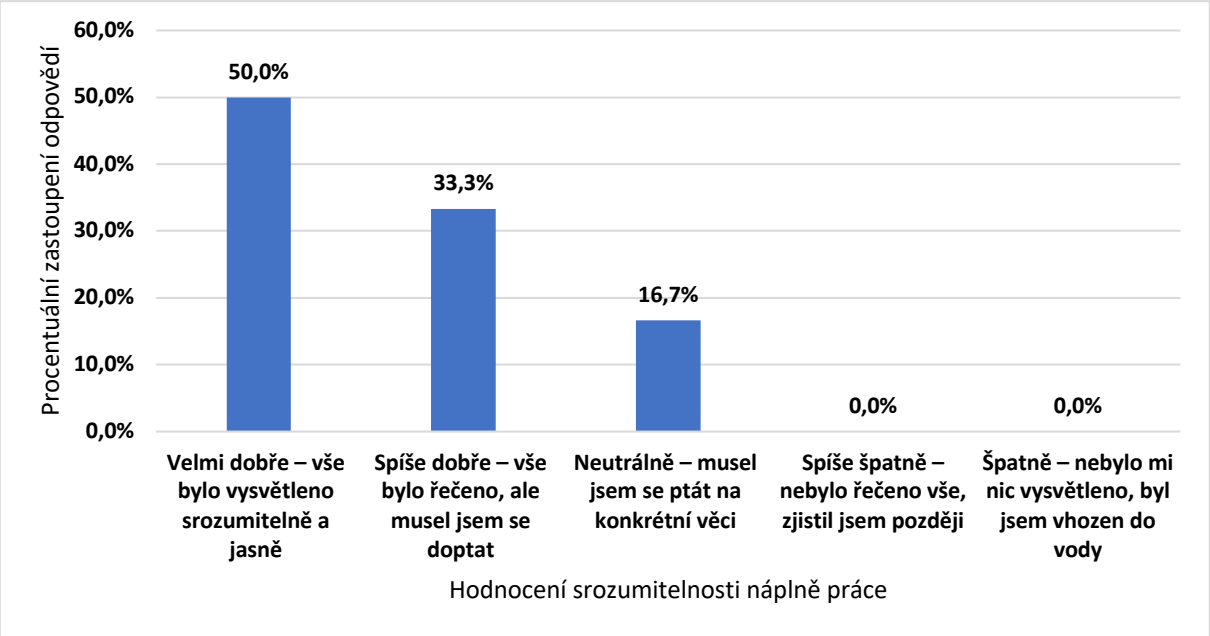


Obrázek 9: Hodnocení náborového týmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6 se zaměřuje na proces adaptace během nástupu do společnosti. Přesto že, většina zaměstnanců (91,7 %) vnímá adaptační proces pozitivně, tedy velmi dobrý (41,7 %) a spíše dobrý (50 %), respondenti, kteří odpověděli neutrálně (8,3 %), tedy orientace byla pouze základní, pravděpodobně nedostali dostatečnou zpětnou vazbu. Nikdo z respondentů nehodnotil adaptaci jako spíše špatnou nebo velmi špatnou, což naznačuje, že ve firmě existuje dobře nastavený onboardingový proces.

Většina zaměstnanců byla spokojena s úrovní vysvětlení náplni práce, přičemž 50 % respondentů uvedlo, že vše bylo srozumitelně a jasně vysvětleno. Dalších 33,3 % označilo proces jako spíše dobrý, tedy že informace byly poskytnuty, ale bylo nutné se na některé detaily doptat. Viz. Obrázek 10. Neutrální hodnocení, tedy že zaměstnanci museli klást konkrétní dotazy, aby získali potřebné informace, uvedlo 16,7 % respondentů. Nikdo z dotázaných nezažil situaci, kdy by informace nebyly sděleny vůbec nebo byly předány nedostatečně, což svědčí o dobře organizovaném zaškolovacím procesu.



Obrázek 10: Informovanost o náplni práce

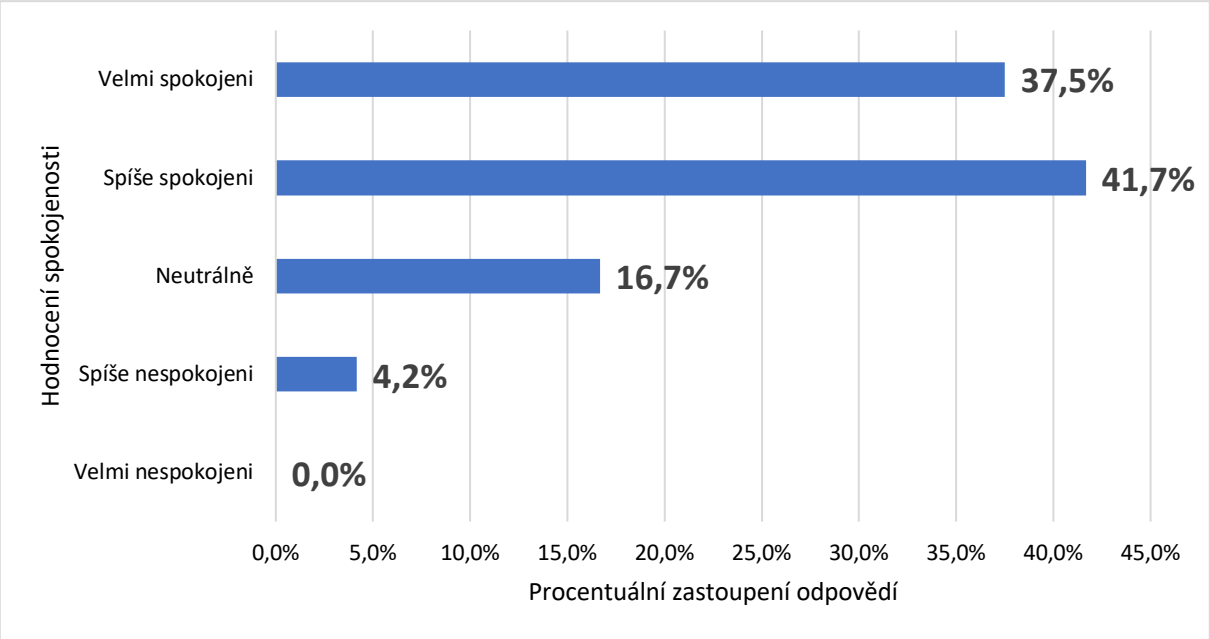
Zdroj: Vlastní zpracování

Drtivá většina respondentů (91,7 %) uvedla, že ano, což naznačuje, že proces zaškolení byl podpořen aktivní komunikací a zpětnou vazbou. Pouze 8,3 % zaměstnanců odpovědělo negativně, což znamená, že jim zpětná vazba chyběla. Tento výsledek ukazuje, že firma má funkční systém podpory nových zaměstnanců, přesto by bylo vhodné analyzovat, proč se část pracovníků cítila opomenuta a jak lze proces ještě vylepšit.

Odměňování a hodnocení výkonu

Graf na obrázku 11 ukazuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni s finančními i nefinančními odměnami ve firmě. Většina odpovědí je pozitivních 41,7 % lidí dalo známku 4 a 37,5 % dokonce nejvyšší známku 5. Známku 3, tedy průměrnou spokojenost, uvedlo 16,7 % respondentů. Jen 4,2 % lidí hodnotilo odměňování známkou 2 a nikdo nezvolil nejnižší známku 1, což znamená, že silná nespokojenost se téměř nevyskytuje.

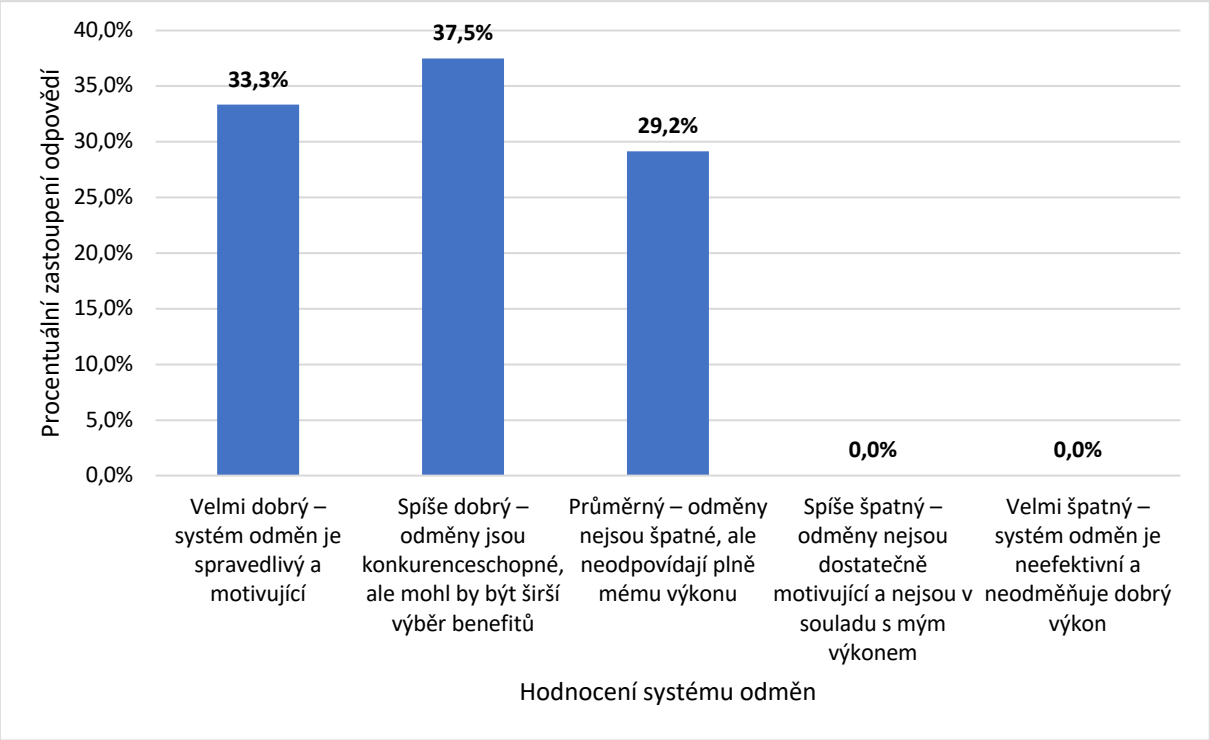
Přesto se názory liší podle typu práce. Zaměstnanci ve výrobě častěji uváděli, že jsou s odměnami spíše průměrně nebo méně spokojeni, zatímco lidé z administrativy a vedení firmy jsou s odměňováním většinou spokojeni nebo velmi spokojeni. To ukazuje, že vnímání spravedlnosti odměn se liší podle pracovního zařazení a že by bylo dobré zaměřit se na zlepšení zejména ve výrobních pozicích. Jejich spokojenost by mohlo zvýšit rozšíření finančních a nefinančních benefitů, jak lze vidět na obrázku 12 a 13.



Obrázek 11: Spokojenost se systémem odměn ve společnosti (1- nejméně, 5 – nejvíce)

Zdroj: Vlastní zpracování

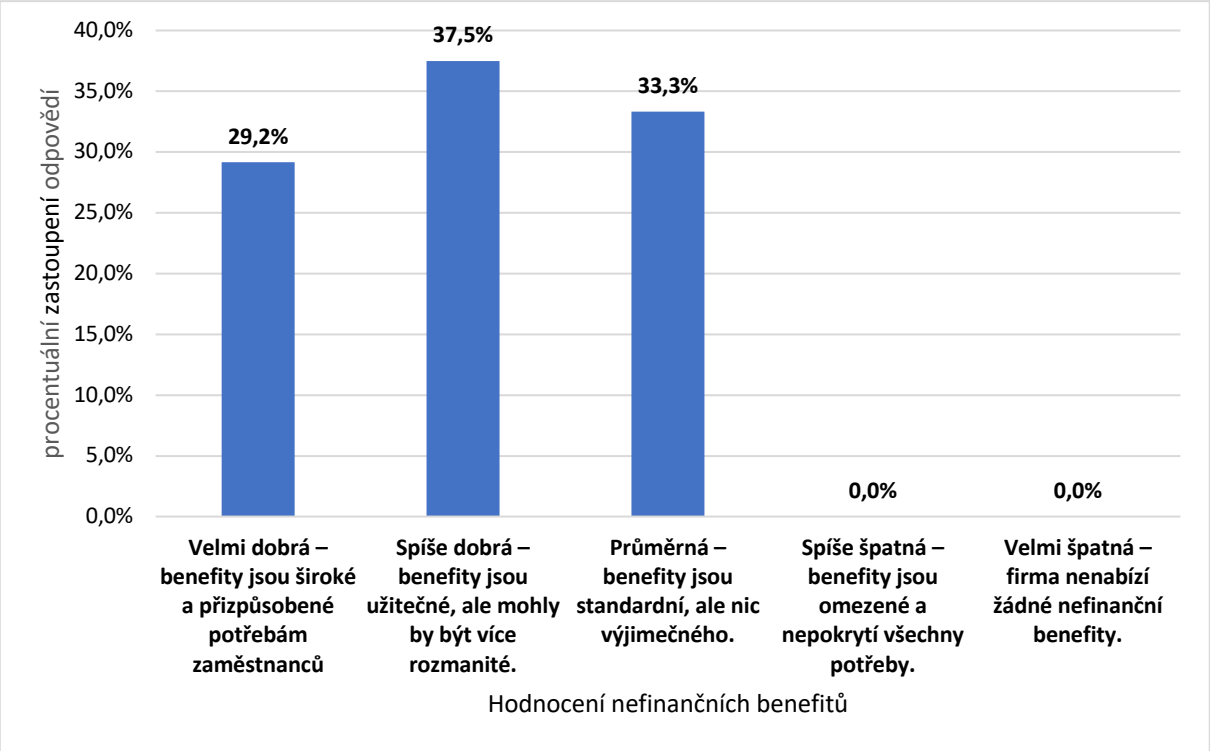
Hodnocení systému odměňování ve firmě (mzdy, bonusy, finanční benefity) ukazuje, že většina zaměstnanců vnímá odměny převážně pozitivně. Nejvíce respondentů (37,5 %) označilo systém za „spíše dobrý“, tedy vnímají ho jako konkurenceschopný, ale s určitými rezervami, například v nabídce benefitů. Dalších 33,3 % jej hodnotí jako „velmi dobrý“, což znamená, že ho považují za spravedlivý a motivující. Průměrné hodnocení zvolilo 29,2 % zaměstnanců, kteří mají pocit, že systém není vyloženě špatný, ale zcela neodpovídá jejich výkonu či očekáváním. Z těchto zaměstnanců bylo 88,43 % THP zaměstnanců. Nikdo neoznačil odměňování jako špatné nebo velmi špatné, což svědčí o celkově pozitivním vnímání tohoto systému ve firmě. Výsledky jsou znázorněny na obrázku 12.



Obrázek 12: Hodnocení systému odměňování ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

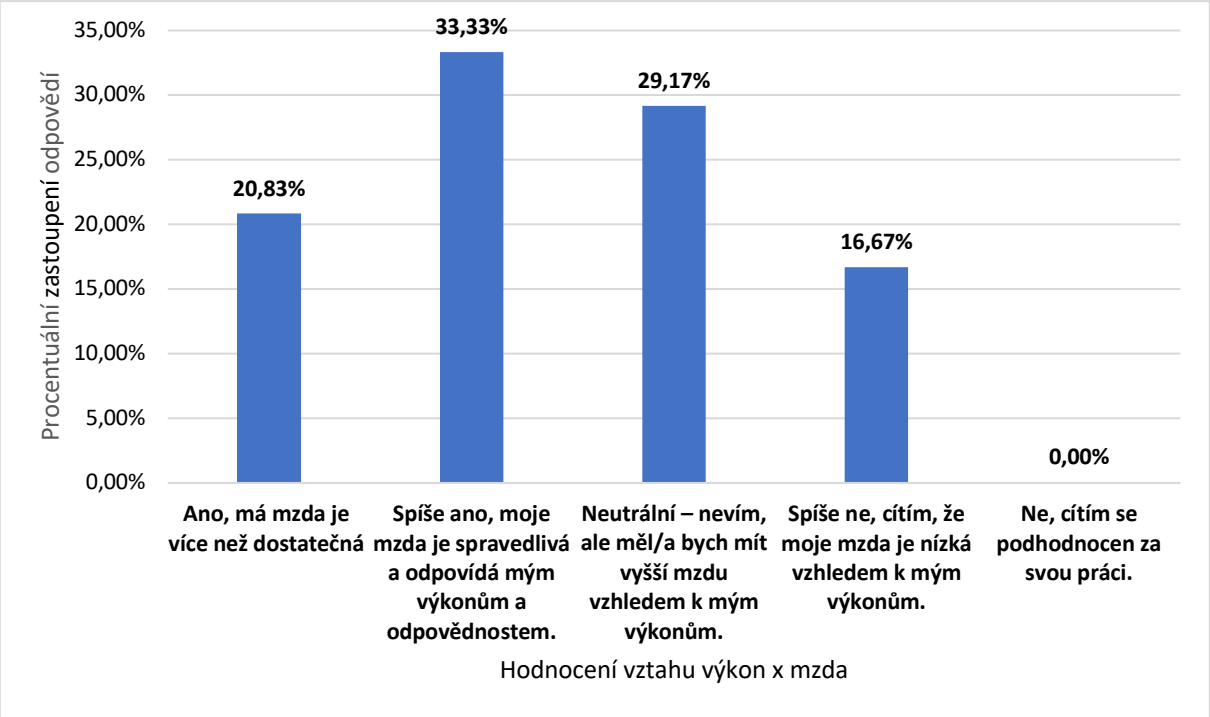
Hodnocení nabídky nefinančních benefitů ve firmě ukazuje, že zaměstnanci ji vnímají převážně pozitivně. Nejvíce respondentů, 37,5 %, hodnotí benefity jako „spíše dobré“, tedy užitečné, ale s možností větší rozmanitosti. Dalších 29,2 % považuje nabídku za „velmi dobrou“, což znamená, že benefity jsou široké a přizpůsobené potřebám zaměstnanců. Přibližně třetina respondentů (33,3 %) je hodnotí jako „průměrné“, tedy standardní, ale bez něčeho výjimečného. Žádný z účastníků průzkumu nepovažuje nabídku za špatnou či velmi špatnou, což naznačuje, že firma poskytuje určitou úroveň nefinančních benefitů, která zaměstnance uspokojuje. Viz obrázek 13.



Obrázek 13: Hodnocení nabídky nefinančních benefitů

Zdroj: Vlastní zpracován

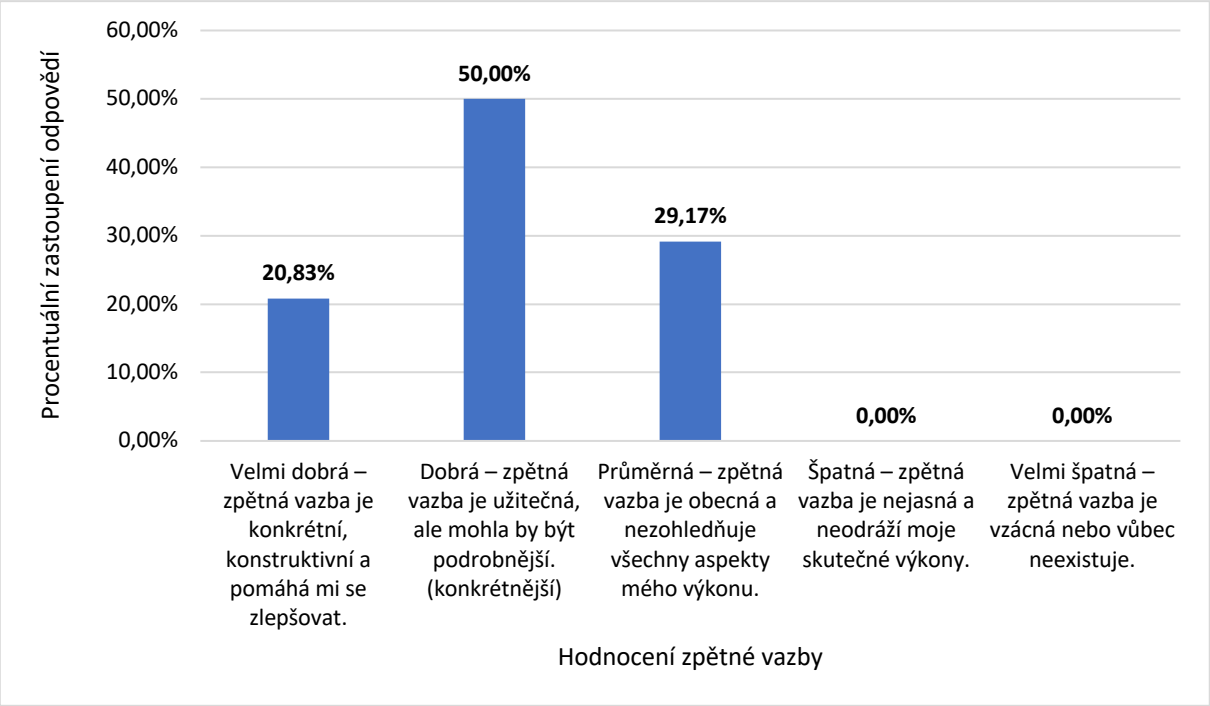
Výsledky průzkumu ukazují, že většina zaměstnanců považuje svou mzdu za přiměřenou svým pracovním výkonům a odpovědnosti. Nejvíce respondentů, 33,33 %, odpovědělo, že jejich mzda je spravedlivá a odpovídá jejich výkonům. Dalších 20,83 % se domnívá, že jejich mzda je více než dostatečná. Neutrální postoj, tedy pocit, že by měli dostávat vyšší mzdu vzhledem k výkonům, zaujímá 29,17 % respondentů. Přibližně 16,67 % zaměstnanců uvedlo, že jejich mzda je spíše nízká vzhledem k jejich výkonům. Žádný respondent se necítí výrazně podhodnocen za svou práci. Viz graf na obrázku 14.



Obrázek 14: Ohodnocení pracovního výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Přesto že většina zaměstnanců dostává zpětnou vazbu na konci zaškolovací doby (91,7 %), tak 29,17 % respondentů uvedlo, že při hodnocení pracovního výkonu je zpětná vazba příliš obecná a nezohledňuje všechny aspekty jejich výkonu. Největší podíl respondentů (50 %) ji hodnotí jako dobrou, přičemž by si přáli podrobnější informace, jak je vidět na grafu na obrázku 16. Dalších 20,83 % ji považuje za velmi dobrou, tedy konkrétní, konstruktivní a přínosnou pro jejich zlepšení. Žádný z účastníků průzkumu neoznačil zpětnou vazbu za špatnou nebo velmi špatnou, což naznačuje, že hodnocení výkonu je ve firmě dobře nastavené. Dále bylo také zjištěno že, zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 1 až 7 let, hodnotí zpětnou vazbu od nadřízených při hodnocení výkonu jako dobrou nebo průměrnou. Naopak ti, kteří jsou ve firmě déle než 7 let, ji vnímají pozitivněji – označují jako velmi dobrou. To může naznačovat, že s rostoucí délkou působení ve firmě se zlepšuje kvalita komunikace a důvěra mezi zaměstnanci a nadřízenými.



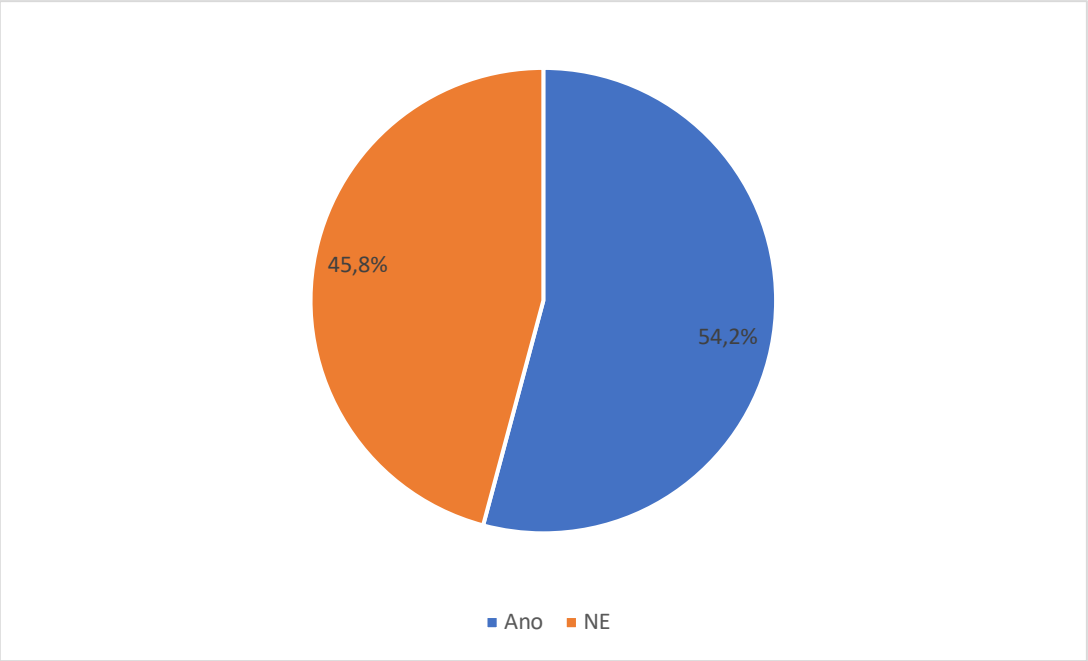
Obrázek 15: Hodnocení zpětné vazby při hodnocení výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvoj

Máte možnosti kariérního růstu a profesního rozvoje?

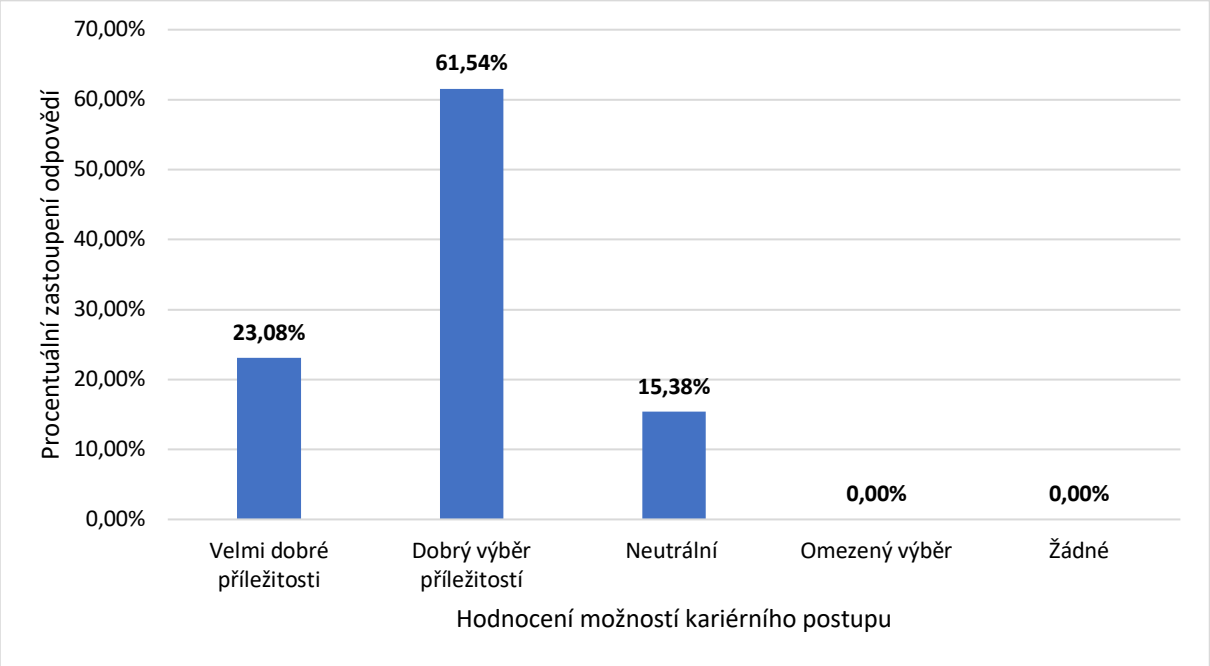
Tato otázka slouží jako filtrační, jelikož rozděluje respondenty na ty, kteří mají možnost kariérního růstu a profesního rozvoje, a na ty, kteří tuto možnost nemají. Přesto že 58, 34 % uvedlo, že je pro ně možnost kariérního růstu velmi nebo spíše důležitá. viz obrázek 6... Tak této možnosti se nedostane až 45,8 % dotazovaných. Výsledky z grafu na obrázku 16 ukazují, že 54,2 % zaměstnanců vnímá, že mají příležitosti k profesnímu rozvoji, zatímco 45,8 % tuto možnost nemá. Dále také bylo zjištěno, že zaměstnanci ve věku 21-40 let mají vyšší možnosti kariérního růstu oproti ostatním věkovým skupinám.



Obrázek 16: Možnost kariérního růstu

Zdroj: Vlastní zpracování

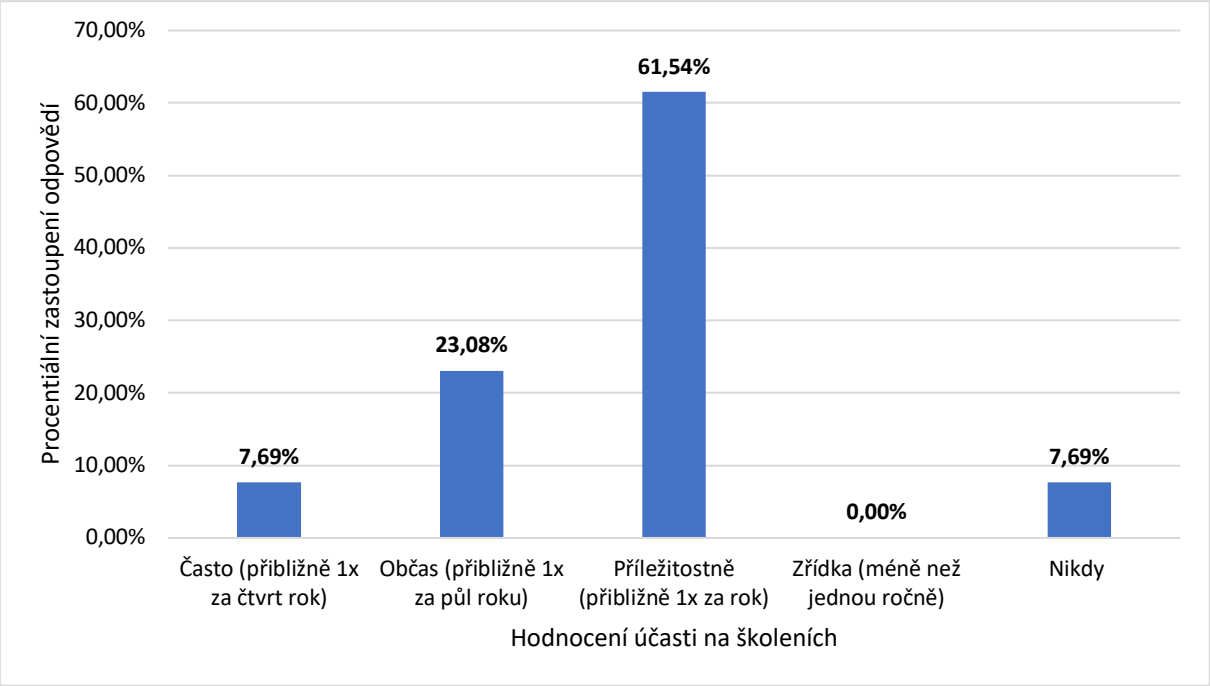
Největší skupina respondentů (61,54 %) uvedla, že má dobré příležitosti k profesnímu růstu, jak je vidět na obrázku 17, což naznačuje, že organizace nabízí solidní možnosti rozvoje. Dalších 23,08 % zaměstnanců hodnotí své možnosti jako velmi dobré, tedy že pracovní prostředí výrazně podporuje jejich kariérní postup. Neutrální postoj zaujalo 15,38 % dotázaných – nevnímají sice překážky, ale ani žádné mimořádné příležitosti. Pozitivní je, že nikdo neoznačil možnosti růstu za omezené nebo neexistující. Z odpovědí také vyplývá, že ženy častěji, než muži vnímají své kariérní příležitosti jako lepší.



Obrázek 17: Možnost kariérního rozvoje

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší skupina respondentů (61,54 %) uvedla, že se vzdělávacích aktivit účastní příležitostně, zhruba jednou ročně. Dalších 23,08 % se zapojuje občas, tedy přibližně jednou za půl roku. Pouze 7,69 % zaměstnanců uvedlo, že se školení účastní často, tedy zhruba jednou za čtvrt roku, což naznačuje, že pravidelné vzdělávání není ve firmě zcela běžné. Na druhou stranu žádný respondent nezvolil odpověď „zřídka“ (méně než jednou ročně), což ukazuje, že většina zaměstnanců má alespoň základní zapojení do školení. Jak je vidět na obrázku 18. Jen 7,69 % uvedlo, že se neúčastní vůbec. Ze zaměstnanců, kteří mají možnost kariérního růstu, se většina THP pracovníků účastní dobrovolných školení alespoň jednou ročně.



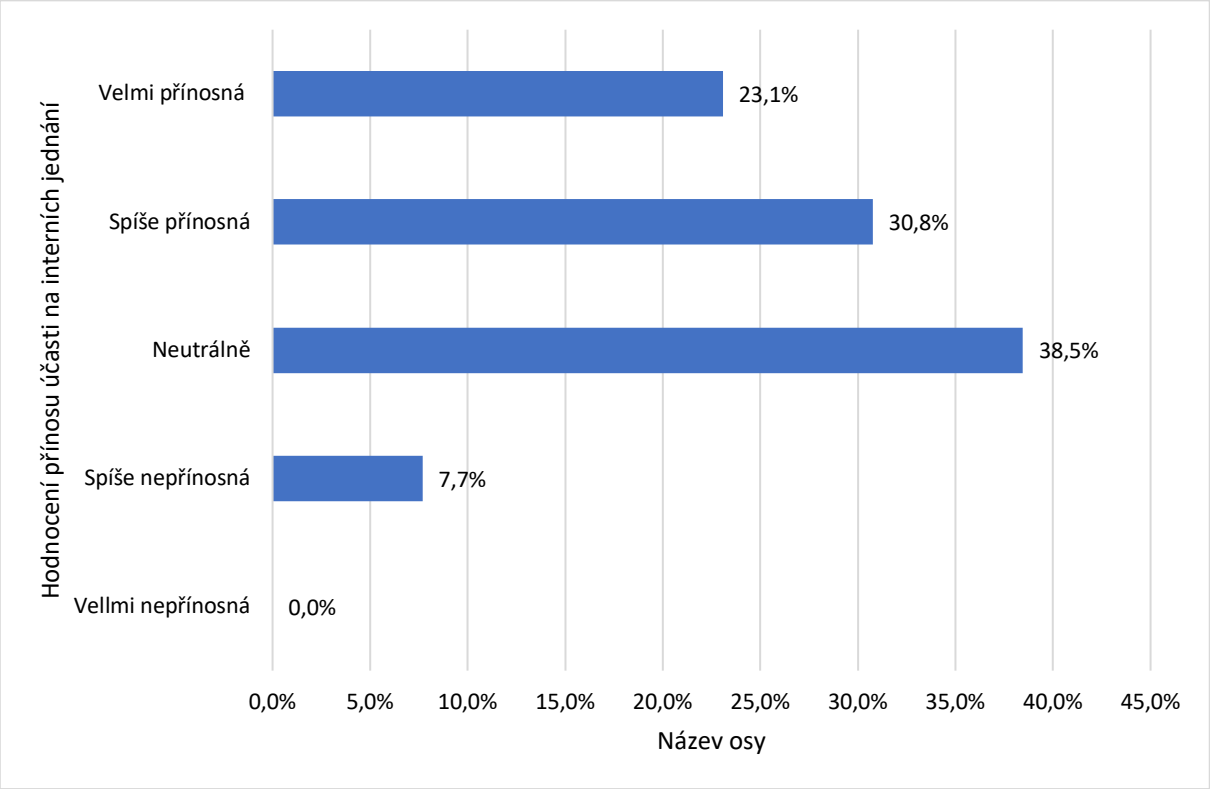
Obrázek 18: Účast na dobrovolných školení nebo rozvojových programů

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší podíl respondentů (38,46 %) uvedl, že se účastní „příležitostně“ (přibližně jednou ročně). Dalších 23,08 % uvedlo, že se účastní „často“ (čtvrtletně), stejný podíl volil možnost „zřídka“ (méně než jednou ročně). Občasné účasti (přibližně jednou za půl roku) se účastní 15,38 % dotázaných. Nikdo neuvedl, že by se interních jednání nikdy neúčastnil. Výsledky naznačují, že komunikace mezi odděleními probíhá nepravidelně a spíše podle potřeby než na systematické bázi. Nicméně lze říci že až 46,2 % respondentů hodnotí přínos těchto interních jednání za průměrný nebo až lehce podprůměrný.

Nejvíce respondentů (38,5 %) ohodnotilo jednání známkou 3, což naznačuje, že většina zaměstnanců je vnímá jako středně přínosná, tedy nejsou ani zcela zásadní, ani zbytečná. Dalších 30,8 % zaměstnanců hodnotilo jednání jako 4, což znamená, že je považují za spíše přínosná. Nejvyšší hodnocení 5 udělilo 23,1 % dotázaných, což ukazuje, že téměř čtvrtina zaměstnanců vidí v těchto jednáních vysokou hodnotu pro svůj profesní růst.

Naopak nižší hodnocení (2) dalo pouze 7,7 % respondentů, a žádný zaměstnanec neoznačil jednání známkou 1, což je pozitivní zjištění – žádný z účastníků je nepovažuje za zcela zbytečná. Celkově lze tedy říct, že většina zaměstnanců vnímá tato jednání jako užitečná, i když existuje prostor pro jejich další zlepšení, aby byla ještě více přínosná pro profesní růst. Viz obrázek 19.

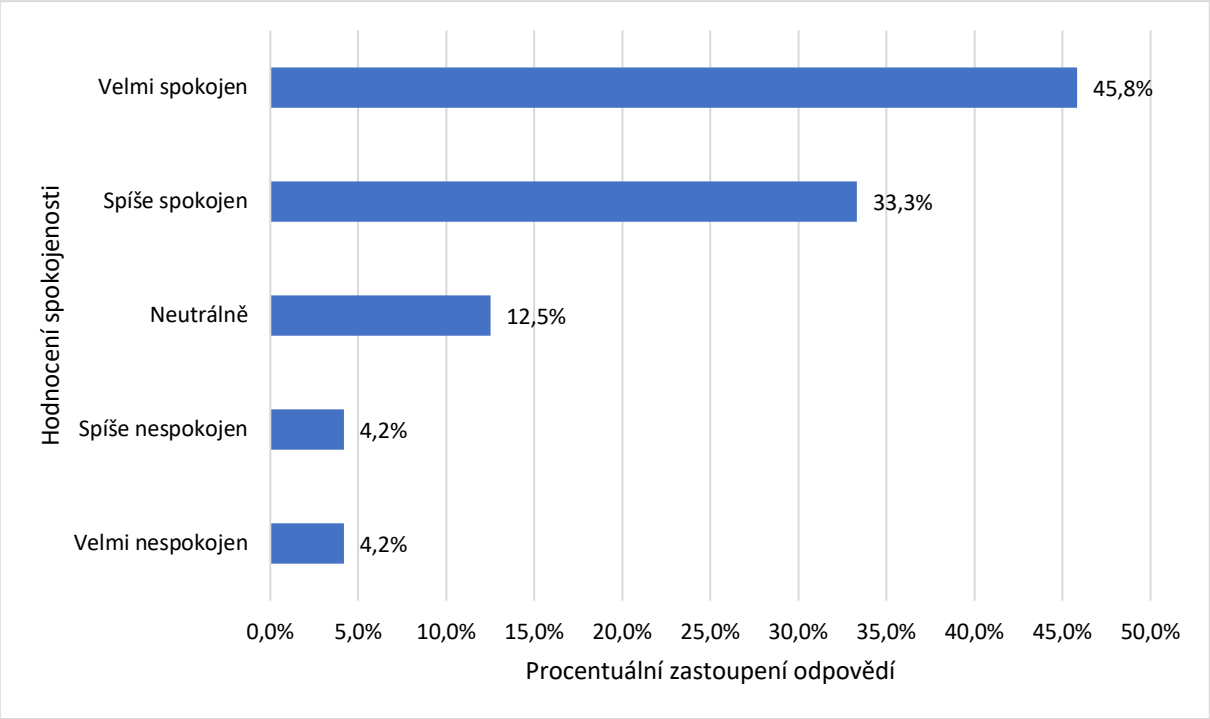


Obrázek 19: Užitečnost pro účastníky interních jednání

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní prostředí

Nejvíce respondentů (45,8 %) hodnotilo prostředí nejvyšší známkou 5, což naznačuje vysokou spokojenost. Dalších 33,3 % udělilo známku 4, což ukazuje na převážně pozitivní vnímání. Střední hodnota 3 byla zvolena 12,5 % respondentů, zatímco hodnocení 2 a 1 se objevilo pouze u 4,2 % dotázaných. Celkově výsledky ukazují, že většina zaměstnanců považuje kancelářské zázemí za kvalitní a vyhovující, jak je vidět na obrázku 20.

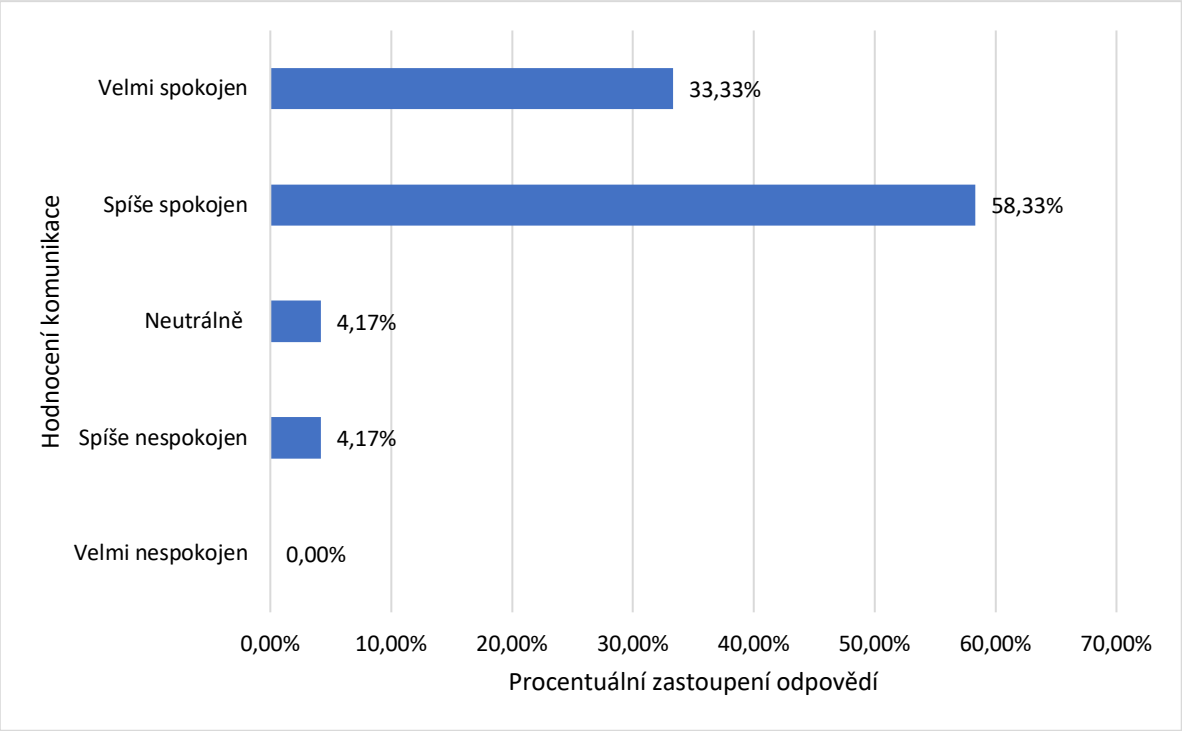


Obrázek 20: Hodnocení pracovního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikaci mezi vedením a zaměstnanci hodnotí většina respondentů pozitivně. Nejčastěji se objevuje známka 4 (58,33 %), což ukazuje na převážně spokojené vnímání této oblasti. Nejvyšší hodnocení – známku 5 – udělilo 33,33 % dotázaných, což dále potvrzuje celkovou spokojenost. Pouze malá část zaměstnanců (4,17 %) zvolila známku 2 nebo 3 a známka 1 nebyla udělena vůbec. Jak je patrné z obrázku 21, komunikace je celkově vnímána jako velmi dobrá.

Při pohledu na jednotlivé pracovní skupiny vyplývá, že THP zaměstnanci a pracovníci ve vedení jsou s komunikací spíše nebo velmi spokojeni. Naopak většina zaměstnanců z výroby ji hodnotí pouze jako průměrnou nebo spíše nedostatečnou, což poukazuje na určité rozdíly ve vnímání napříč odděleními.



Obrázek 21: Hodnocení komunikace mezi vedením a zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Hodnocení výsledků a identifikace klíčových motivátorů

Dotazníkové šetření probíhalo ve třech tematických oblastech a přineslo ucelený pohled na postoje zaměstnanců společnosti BEST a.s. První část se zaměřila na obecné pracovní preference. Výsledky ukázaly, že pro většinu respondentů je klíčovým faktorem spokojenosti finanční ohodnocení, následované uznáním za práci, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a příjemnou atmosférou na pracovišti. Méně důležitými se naopak ukázaly být nefinanční benefity, možnost kariérního růstu a firemní kultura.

Více než polovina zaměstnanců vyjádřila celkovou spokojenost se svou prací. Nejvyšší míra spokojenosti byla zaznamenána v oblastech pracovní stability (100 %), firemní kultury (95 %) a vlastního pracovního úspěchu (92 %). Oblasti, které zaměstnanci nejčastěji označili jako potřebné ke zlepšení, zahrnovaly komunikaci mezi týmy a větší příležitosti pro profesní rozvoj. Nespokojenost se týkala především výše mzdy, nedostatku uznání od nadřízených a lokality pracoviště.

Další části šetření se věnovaly specifickým aspektům fungování společnosti, jako jsou nábor nových zaměstnanců, systém odměňování a podpora rozvoje. Oblast náboru a adaptace byla hodnocena velmi pozitivně – respondenti ocenili profesionální přístup, dobře organizované zaškolení i dostatečnou zpětnou vazbu. V oblasti odměňování převládala spokojenost s celkovým systémem i nabídkou nefinančních benefitů. Přesto však 16,67 % zaměstnanců uvedlo, že jejich mzda neodpovídá míře odpovědnosti a pracovního výkonu, což se častěji týká vedoucích pracovníků.

V otázkách rozvoje se ukázalo, že přibližně polovina zaměstnanců aktuálně nevyužívá žádné možnosti kariérního růstu. Ti, kteří je mají, se zpravidla účastní školení 1–2krát ročně a hodnotí je převážně pozitivně. Většina zaměstnanců má rovněž možnost účastnit se alespoň jednou ročně interních mezitýmových jednání, která jsou vnímána jako přínosná.

Závěrečná část dotazníku se zaměřila na pracovní prostředí a demografická data. Většina zaměstnanců hodnotí pracovní zázemí jako vyhovující a komunikaci s vedením jako dobrou či velmi dobrou. Pouze necelých 10 % respondentů ji označilo za průměrnou nebo spíše špatnou, což signalizuje prostor pro zlepšení. Z hlediska demografie dotazník vyplnilo 58 % mužů a 42 % žen. Nejčastější věkovou skupinou byli zaměstnanci ve věku 31–40 let. Co se týče délky zaměstnání, převažovali pracovníci s praxí 1–3 roky, následovaní skupinou s 6–10 lety. Největší zastoupení měli specialisté a THP (67 %), následováni pracovníky výroby (41 %) a vedením společnosti (necelých 16 %).

Celkově lze říci, že společnost BEST a.s. nabízí stabilní a převážně pozitivní pracovní prostředí, které většina zaměstnanců vnímá příznivě. Mezi hlavní motivátory patří zejména finanční ohodnocení, uznání za práci, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a jistota zaměstnání. Velmi pozitivně je hodnocena i firemní kultura a úroveň zaškolení nových zaměstnanců.

Zároveň však dotazníkové šetření identifikovalo několik oblastí, kde je prostor pro zlepšení. Přibližně třetina zaměstnanců není spokojena se svou mzdou, uznáním od nadřízených či lokalitou pracoviště, která často vyžaduje dojíždění. Nedostatek příležitostí k profesnímu růstu pociťuje polovina zaměstnanců, a více než třetina by uvítala lepší komunikaci mezi týmy. Tyto faktory mohou negativně ovlivňovat motivaci i celkovou spokojenost. Společnost BEST a.s. tak disponuje pevnými základy v klíčových oblastech zaměstnanecké spokojenosti, avšak ke zvyšování angažovanosti a loajality zaměstnanců by přispěly zejména transparentnější odměňování, širší nabídka možností rozvoje a posílení vnitrofiremní komunikace.

4.3 Návrh na zlepšení motivace zaměstnanců na základě výsledků

Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti BEST a.s. vznikla sada konkrétních doporučení, jejichž cílem je podpořit pozitivní trendy, odstranit slabší místa a dále posílit motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Přestože celkové výsledky ukazují na stabilní a zdravé pracovní prostředí, z odpovědí zaměstnanců je zřejmé, že existuje řada oblastí, kde lze realizovat praktická a často i nenákladná zlepšení. V následujícím textu jsou navržena opatření napříč všemi klíčovými personálními činnostmi – od náboru, přes odměňování a rozvoj, až po firemní kulturu a péči o zaměstnance. U jednotlivých návrhů je vždy uvedena i předpokládaná finanční náročnost, aby bylo možné zohlednit jejich realizovatelnost v rámci rozpočtu společnosti.

Oblast náboru byla zaměstnanci hodnocena velmi pozitivně. Doporučením je doplnit stávající praxi o několik jednoduchých, ale účinných kroků. Prvním z nich je zavedení zpětnovazebných rozhovorů po třech a šesti měsících od nástupu. Tyto rozhovory umožní včas zachytit případné problémy a přispějí k lepší adaptaci nových kolegů. Finanční náročnost je minimální – jedná se pouze o časovou investici přímého nadřízeného nebo HR. Z hlediska osobního poznání svého zaměstnance by bylo lepší zapojit přímého nadřízeného. Dalším návrhem je zavést tzv. „Buddy systém", kdy zkušený zaměstnanec, který se přihlásí a projde vstupním školením (buddy), pomáhá nováčkovi s orientací na pracovišti a integrací do kolektivu po dobu zkušební doby tedy 3–6 měsíců. Tuto roli lze motivovat malou finanční odměnou ve výši 1 000–2 000 Kč měsíčně, což představuje nízké až střední náklady.

Přestože většina zaměstnanců je s odměňováním relativně spokojena, z dotazníku vyplynulo, že přibližně 17 % z nich považuje své ohodnocení za neadekvátní vzhledem k pracovnímu výkonu a odpovědnosti. Doporučením je provést revizi mzdové struktury, především u vedoucích pracovníků a klíčových pozic, kde je tato nespokojenost nejčastější. Zvýšení mezd o 5–10 % v této skupině by znamenalo náklady v rozmezí 300–500 tisíc Kč ročně, podle počtu dotčených zaměstnanců.

Dalším doporučením je zavést transparentní pravidla (například dosažení konkrétních cílů, úspora nákladů, zlepšení procesů, skvělá týmová spolupráce, bezchybná docházka) pro mimořádné odměny a bonusy, která budou komunikována jasně napříč firmou. Doporučený rozpočet na tyto účely by mohl činit přibližně 1 % z ročních mzdových nákladů. V oblasti benefitů je doporučeno rozšířit nabídku o příspěvek na dopravu – vzhledem k častým připomínkám k lokalitě firmy by příspěvek ve výši 500 Kč měsíčně pro THP zaměstnance s podřízenými tedy přibližně 150 zaměstnanců znamenal roční náklad cca 900 000 Kč, nebo je zde možnost zvážit zavedení firemní dopravy z vybraných lokalit (např. formou shuttle busu), zejména pro zaměstnance ve směnném provozu. Roční náklady na tento krok by se mohly pohybovat mezi 500–800 tisíci Kč v závislosti na trasách a frekvenci.

Uvažovat lze také o možnosti částečného home office pro zaměstnance v administrativě a THP (2–3 týdně) – finanční náklady jsou zde prakticky nulové, zároveň jde o vysoce ceněný benefit. Občasný home office u zaměstnanců nevyžaduje žádné investice, naopak může snížit provozní náklady (např. spotřebu energií).

Dotazníkové šetření ukázalo, že přibližně polovina zaměstnanců postrádá příležitosti ke kariérnímu růstu. Doporučením je zavedení individuálních plánů rozvoje, které pomohou identifikovat zaměstnance s potenciálem a systematicky je rozvíjet. Tento krok má nízkou přímou finanční náročnost, hlavní investicí je časová kapacita nadřízených a HR. Zároveň by bylo vhodné rozšířit nabídku školení – jak interních, tak externích. Cílem je, aby se každý zaměstnanec účastnil alespoň 1–2 školení ročně. Doporučený rozpočet na tato školení je cca 300–500 tisíc Kč ročně. Flexibilním a efektivním řešením je také zpřístupnění online vzdělávacích platforma (např. Seduo, Udemy), kde lze zakoupit balíčky přístupů – jeden balíček licence by vycházel na přibližně 2 000 Kč/ osoba.

Zaměstnanci vnímají potřebu většího uznání a lepší zpětné vazby. Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů, ideálně dvakrát ročně by bylo velmi vhodnou inovací. Tyto rozhovory by měly být strukturované a zaměřené nejen na výkon, ale i na rozvoj a

motivaci. Zároveň pro zlepšení by bylo vhodné proškolit vedoucí pracovníky v oblasti vedení těchto rozhovorů a poskytování uznání – např. formou jednodenního workshopu organizované buď přímo společností BEST a. s. nebo organizované externími firmami (například Forum-media.cz nebo cems-cz. Tyto náklady se pohybují okolo 5 000 Kč/osoba). V rámci péče o duševní zdraví je zavedení možnosti anonymních konzultací s externím psychologem (nahoda.com, psychocom.cz) – například 1–2× měsíčně velmi prospěšné pro předcházení negativní atmosféry na pracovišti. Roční náklady na tuto službu by se pohybovaly mezi 50–100 tisíci Kč.

Třetina zaměstnanců by ocenila lepší komunikaci mezi týmy. Doporučením je proto zavedení pravidelných mezioborových meetingů nebo „kulatých stolů“, které by se konaly jednou měsíčně a umožnily sdílení informací a navázání spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Tyto aktivity mají minimální náklady a přinášejí významný efekt v oblasti týmové soudržnosti. Firemní kultura je také vnímána velmi pozitivně. Pro její další rozvoj lze podporovat teambuildingovými aktivitami v jednotlivých odděleních, přičemž si každý tým může zvolit formu podle svých preferencí (sport, kultura, gastronomie). Roční náklady by mohly činit cca 500 Kč na osobu, což při cca 500 zaměstnancích znamená cca 250 tisíc Kč na základě předchozího rozhovoru s ředitelkou HR.

Lze říci, že společnost BEST a.s. má solidní základ v oblasti zaměstnanecké spokojenosti. Cílenými opatřeními – především v oblasti odměňování, rozvoje a interní komunikace – může dále posílit loajalitu, motivaci a celkovou výkonnost svých zaměstnanců. Většina navrhovaných kroků není finančně náročná, a i ty s vyšší nákladovostí představují investici, která se společnosti dlouhodobě vyplatí.

Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu motivace zaměstnanců ve společnosti BEST a.s., přičemž prvním krokem bylo identifikovat klíčové motivátory a demotivátory a navrhnout opatření ke zlepšení motivace. Na základě teoretického vymezení motivace v pracovním prostředí a personálních činností byla provedena empirická část, která využila dotazníkové šetření jako hlavní výzkumnou metodu. Tento dotazník, realizovaný ve spolupráci s ředitelkou HR, byl distribuován napříč celou společností, což umožnilo získat cenná data od širokého spektra zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že nejvýznamnějším motivačním faktorem pro zaměstnance společnosti BEST a.s. je finanční ohodnocení, následované uznáním za dobře odvedenou práci, rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem a příjemnou atmosférou na pracovišti. Naopak mezi hlavní demotivátory patří nespokojenost s výší mzdy, nedostatečné uznání od nadřízených a komplikovaná dostupnost pracoviště. Výzkum rovněž ukázal, že ačkoli jsou zaměstnanci ve většině oblastí spokojeni, existuje prostor pro zlepšení zejména v oblasti profesního rozvoje, komunikace mezi odděleními a hodnocení pracovního výkonu.

Na základě získaných výsledků byla navržena opatření, která by mohla vést ke zvýšení motivace zaměstnanců. Patří mezi ně především revize systému odměňování, zavedení výkonových bonusů a rozšíření nabídky nefinančních benefitů, jako jsou příspěvky na dopravu nebo flexibilní pracovní doba. Dalším důležitým opatřením je zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními a posílení systému uznání a zpětné vazby od nadřízených. V neposlední řadě bylo doporučeno rozšíření možností profesního růstu prostřednictvím školení, mentoringových programů a kariérních plánů.

Výsledky této práce mohou sloužit jako užitečný podklad pro vedení společnosti BEST a.s. při optimalizaci motivačního systému a zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců. Zároveň mohou být inspirací i pro další podniky, které usilují o vyšší spokojenost a výkonnost svých zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je dynamický proces, který vyžaduje neustálou pozornost a přizpůsobování aktuálním potřebám trhu práce i firemní kultury. Implementací vhodných motivačních opatření může společnost BEST a.s. nejen zvýšit angažovanost a efektivitu svých zaměstnanců, ale také posílit svou konkurenceschopnost a dlouhodobou stabilitu.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-9355-9.

CIPRO, Martin, 2015. Psychoanalytické koučování. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-9451-8.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2017. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6996-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-271-9383-7.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6933-2.

LEARMONTH, Mark a Kevin MORRELL, 2019. Critical perspectives on leadership: the language of corporate power. New York, USA: Routledge: Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-09398-0.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. Umění motivace: Návody a tipy pro pracovní i rodinný život. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3005-4.

NELSON, Bob a Mario TOMAYO, 2022. I práce může být zábava. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3285-0.

PATHÉ, Nicole, 2020. Buďte v práci spokojenější. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1818-2.

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

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace. 3. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9745-8.

POHLUDKA, Michal, 2018. Jak zvládnout práci manažera. ZKV Career. ISBN 978-80-270-3105-4.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6132-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7915-7.

ŠVAŘÍČEK, Roman, 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

TAHAL, Radek, 2022. Marketingový výzkum – postupy, metody, trendy. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-6696-1.

URBAN, Jan, 2020. Motivace a odměňování pracovníků. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9599-2.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazníkové šetření
Příloha B: Rozhovor s ředitelkou HR – Lenkou Březinovou

PŘÍLOHA A*:* Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Justová Iveta a jsem studentkou Fakulty Ekonomicko-správní. Ráda bych vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. V rámci své bakalářské práce se zaměřuji na téma spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Cílem této práce je navrhnout doporučení pro zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců na základě analýzy vnitřního prostředí firmy a současných personálních činností.

Tento dotazník je součástí výzkumu, jehož účelem je shromáždit informace o vašich názorech, postojích a spokojenosti se současnými pracovními podmínkami. Vaše odpovědi mi pomohou lépe pochopit faktory, které ovlivňují vaši motivaci a pracovní výkon.

Tento dotazník je anonymní a vaše odpovědi budou využity pro účely bakalářské práce. Vyplnění dotazníku zabere maximálně 10 minut.

Děkuji vám za váš čas a cenné podněty, které přispějí k lepšímu porozumění spokojenosti a motivaci zaměstnanců ve firmě.

S pozdravem,
Iveta Justová
Studentka Fakulty Ekonomicko-správní

Obecné preference (Tato část dotazníku se zaměřuje na Vaše obecné preference při zaměstnání)

1. **Do jaké míry jsou pro Vás následující faktory důležité?**

Kategorie	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální odpověď	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Finanční ohodnocení					
Benefity					
Možnost rozvoje a kariérního postupu					
Příjemná atmosféra na pracovišti					
Uznání za dobře odvedenou práci					
Pracovní stabilita a jistota zaměstnání					
Rovnováha mezi pracovním a					

soukromým životem					
Flexibilní pracovní doba					
Možnost seberealizace a kreativity					
Postavení a úspěch společnosti na trhu					
Firemní kultura					

Pracovní zkušenosti ve společnosti BEST a. s.

(Následující část se týká již přímo Vašich pracovních zkušeností ve firmě BEST, a. s.)

Spokojenost

2. **Jak byste ohodnotil(a) vaši celkovou spokojenost s prací ve společnosti BEST?**
   a) Velmi spokojen(a)
   b) Spokojen(a)
   c) Neutrální
   d) Nespokojen(a)
   e) Velmi nespokojen(a)

3. **Co byste změnil(a) ve firmě, abyste byl(a) spokojenější?**
   a) Zlepšit komunikaci mezi týmy
   b) Zlepšit pracovní podmínky (osvětlení, vybavení kanceláří, apod.)
   c) Zlepšit finanční a nefinanční odměny
   d) Poskytovat více možností profesního rozvoje
   e) Jiný návrh (upřesněte)

4. **Jste spokojeni / nespokojeni s následujícími kategoriemi? (Prosím zaškrtněte)**

Kategorie	Spokojen/a	Nespokojen/a
Uznání		
Vlastní náplň práce		
Vlastní pracovní úspěch		
Příspěvky na penzijní pojištění		
Mzda		
Dohled, spravedlivý postoj nadřízených		
Svěřená odpovědnost		
Firemní kultura		
Pracovní podmínky		
Možnost kariérního růstu		
Worklife balanc		
Postavení v zaměstnání		
Jistota pracovního místa		
Lokalita, dojíždění na pracoviště		
Komunikace mezi vedením a zaměstnanci		

Nábor

5. **Jak hodnotíte přístup náborového týmu během pohovoru?**

- a) Velmi profesionální – pohovor byl dobře organizovaný a tým byl přátelský.
- b) Profesionální – pohovor probíhal hladce, ale mohl být o něco přátelštější.
- c) Průměrný – pohovor byl standardní, ale neoslovil mě příliš.
- d) Neprofesionální – pohovor byl chaotický a nedostatečně připravený.
- e) Velmi neprofesionální – náborový tým se choval nezdvořile nebo bez zájmu.

6. **Jak hodnotíte proces adaptace při Vašem nástupu do společnosti nebo na novou pracovní pozici?**

a) Velmi dobrý – byl dobře organizovaný a poskytl všechny potřebné informace.
b) Spíše dobrý – proces byl přehledný, ale některé informace chyběly.
c) Průměrný – orientace byla základní, ale chyběla mi podrobnější podpora.
d) Spíše špatný – orientace byla chaotická a neorganizovaná.
e) Velmi špatný – neexistovala žádná formální orientace a chyběla podpora.

7. **Jak vám byla vysvětlena náplň práce v průběhu zaškolení**
   a) Velmi dobře – vše bylo vysvětleno srozumitelně a jasně
   b) Spíše dobře – vše bylo řečeno, ale musel jsem se doptat
   c) Neutrálně – poměrně často jsem se musel ptát na konkrétní věci
   d) Spíše špatně – nebylo řečeno vše, zjistil jsem později
   e) Špatně – nebylo mi nic vysvětleno, na vše jsem musel přijít sám

8. **Měli jste dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízeného/kolegů v průběhu zaškolování?**

Ano
Ne

Odměňování a hodnocení výkonu

9. **Jak jste celkově spokojeni se systémem odměn (finančních i nefinančních) ve vaší firmě 1-5 (1- nejlepší, 5 – nejhorší)**
   Škála

10. **Jak hodnotíte systém odměňování ve vaší firmě (mzda, bonusy, finanční benefity)?**

- a) Velmi dobrý – systém odměn je spravedlivý a motivující.
- b) Spíše dobrý – odměny jsou konkurenceschopné, ale mohl by být širší výběr benefitů.
- c) Průměrný – odměny nejsou špatné, ale neodpovídají plně mému výkonu.
- d) Spíše špatný – odměny nejsou dostatečně motivující a nejsou v souladu s mým výkonem.
- e) Velmi špatný – systém odměn je neefektivní a neodměňuje dobrý výkon

11. **Jak hodnotíte nabídku nefinančních benefitů (např. flexibilní pracovní doba, týden dovolené navíc, stravenkový paušál, příspěvek na penzijní připojištění, slevy na firemní výrobky, firemní akce aj.)? –**

a) Velmi dobrá – benefity jsou široké a přizpůsobené potřebám zaměstnanců.
b) spíše dobrá – benefity jsou užitečné, ale mohly by být více rozmanité.
c) Průměrná – benefity jsou standardní, ale nic výjimečného.
d) spíše špatná – benefity jsou omezené a nepokrytí všechny potřeby.
e) Velmi špatná – firma nenabízí žádné nefinanční benefity.

12. Cítíte, že vaše mzda odpovídá vašim pracovním výkonům a odpovědnostem?

- a) Ano, svou mzdu považuji za nadstandartní.
- b) Spíše ano, moje mzda je spravedlivá a odpovídá mým výkonům a odpovědnostem.
- c) Neutrální – nevím, ale měl/a bych mít vyšší mzdu vzhledem k mým výkonům.
- d) spíše ne – cítím, že moje mzda je nízká vzhledem k mým výkonům.
- e) Ne, cítím se podhodnocen za svou práci.

13. Jak hodnotíte zpětnou vazbu od nadřízeného, kterou dostáváte při hodnocení výkonu?

- a) Velmi dobrá – zpětná vazba je konkrétní, konstruktivní a pomáhá mi se zlepšovat.
- b) Dobrá – zpětná vazba je užitečná, ale mohla by být podrobnější. (konkrétnější)
- c) Průměrná – zpětná vazba je obecná a nezohledňuje všechny aspekty mého výkonu.
- d) Špatná – zpětná vazba je nejasná a neodráží moje skutečné výkony.
- e) Velmi špatná – zpětná vazba je vzácná nebo vůbec neexistuje.

Rozvoj

14. Máte možnosti kariérního růstu a profesního rozvoje? (filtrační 15, 16, 17, 18)

Ano
Ne

15. Jak velké možnosti profesního rozvoje a růstu máte na své současné pozici?

a) Velmi dobré příležitosti
b) Dobrý výběr příležitostí
c) Neutrální
d) Omezený výběr
e) Žádné

16. Jak často se účastníte dobrovolných školení nebo rozvojových programů? (bez povinných školení např: BOZP)

a) Často (přibližně 1x za čtvrt rok)
b) Občas (přibližně 1x za půl roku)
c) Příležitostně (přibližně 1x za rok)
d) Zřídka (méně než jednou ročně)
e) Nikdy

17. Jak často se účastníte interních jednání se zástupci jiných oddělení?

a) Často (přibližně 1x za čtvrt rok)
b) Občas (přibližně 1x za půl roku)
c) Příležitostně (přibližně 1x za rok)
d) Zřídka (méně než jednou ročně)
e) Nikdy

18. **Jak moc jsou pro Vás tato jednání přínosná z hlediska profesního rozvoje? (1- nejvíce, 5- nejméně)**

Škála

Pracovní prostředí

19. **Jak byste ohodnotili pracovní prostředí (zázemí kanceláří) ve firmě od 1-5 (1- nejlepší, 5 – nejhorší)**

Škála

20. **Jak hodnotíte komunikaci mezi vedením a zaměstnanci 1-5 (1- nejlepší, 5 – nejhorší**)

Škála

Sociálnědemografické otázky

21. **Jakého jste pohlaví?**
    a) Žena
    b) Muž

22. **Do jaké věkové skupiny patříte?**

a) 20 a méně
b) 21–30
c) 31–40
d) 41–50
e) 51–60
f) 61 a více

23. **Jak dlouho pracujete ve společnosti?**
    a) Méně než 1 rok
    b) 1–3roky
    c) 4–6 let
    d) 7–10let
    e) Více než 10 let

24. **Na jaké pozici pracujete?**
    a) Výroba (Dělnická profese)
    b) Specialista/THP zaměstnanec (bez podřízených)
    c) Vedení společnosti

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha B – Rozhovor s ředitelkou HR – Lenkou Březinovou

Dobrý den,

Připravila jsem si na Vás sérii několika otázek, které mi pomohou pochopit podrobnější pohled na vnitřní procesy, pracovní prostředí, firemní kulturu a možnosti dalšího rozvoje firmy. Otázky jsou pokládány, abyste mě mohla zasvětit a lépe vysvětlit vše co je potřebné. Moc děkuji.

Jak byste hodnotil/a efektivitu interní komunikace ve společnosti BEST a.s.?

Máte jasno v tom, jaké jsou vaše pracovní úkoly a odpovědnosti?

Cítíte, že vedení společnosti dostatečně podporuje zaměstnance v jejich profesním rozvoji?

Jak byste ohodnotila dostupnost informací potřebných pro vaši práci?

Jak byste popsal/a firemní kulturu společnosti BEST a.s.?

Jak efektivně podle vás fungují interní procesy (např. schvalování projektů, zadávání práce)?

Jak byste hodnotil/a kvalitu produktů/služeb, které společnost BEST a.s. nabízí?

Myslíte si, že zákaznická podpora funguje efektivně?

Jak jste spokojen/a se svými pracovními podmínkami?

Cítíte se být dostatečně motivován/a k dosahování pracovních cílů?

Doporučila byste práci ve společnosti BEST a.s. svým známým?

Co byste ve fungování společnosti BEST a.s. změnil/a?

Máte návrhy na zlepšení v oblasti komunikace, procesů nebo pracovního prostředí?