

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Nikola Matušková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku
Bakalářská práce

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Matušková**
Osobní číslo: **E22199**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zjistit a vyhodnotit faktory spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku včetně návrhů pro její podporu (zlepšení). V rámci řešení budou posuzovány i relevantní náklady.

Osnova:

- Teoretická východiska pro vymezení a hodnocení faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců.
- Charakteristika metod pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců.
- Empirický výzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Vyhodnocení, souhrn zjištěných poznatků a formulace doporučení včetně ekonomického zhodnocení.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 28. 04. 2025

Nikola Matušková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce prof. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost, trpělivost a podporu, kterou projevovala při konzultování práce. Poděkování patří také vedení a zaměstnancům vybraného podniku za ochotu spolupracovat a poskytnutí cenných informací potřebných k realizaci výzkumu. Velmi si vážím také podpory své rodiny a blízkých, kteří mi byli oporou během celého studia a motivovali mě k dokončení této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá hodnocením spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku působícím v oblasti zpracování dřevní biomasy. Cílem je identifikovat klíčové faktory ovlivňující pracovní spokojenost a navrhnout opatření pro její podporu. Teoretická část pojednává o vymezení pracovní spokojenosti, jejích determinantách a metodách hodnocení v rámci řízení lidských zdrojů. Praktická část zahrnuje empirický výzkum realizovaný formou dotazníkového šetření, jehož výsledky byly interpretovány ve vztahu k teoretickým poznatkům. Výstupem této práce je soubor návrhů vedoucích ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a to včetně ekonomického zhodnocení jejich případné realizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

spokojenost zaměstnanců, motivace a stimulace, pracovní podmínky, vnitřní a vnější faktory ovlivňující spokojenost, řízení lidských zdrojů

TITLE

Evaluation of Employee Satisfaction in a Selected Company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the evaluation of employee satisfaction in a selected company operating in the field of wood biomass processing. The aim of the thesis is to identify the key factors influencing job satisfaction and to propose measures to support and improve it. The theoretical part addresses the definition of job satisfaction, its determinants, and methods of assessment within the context of human resource management. The practical part presents empirical research conducted through a questionnaire survey, with results interpreted in relation to the theoretical framework. The final output of the thesis consists of a set of proposals aimed at enhancing employee satisfaction, including an economic evaluation of their potential implementation.

KEYWORDS

employee satisfaction, motivation and stimulation, working conditions, internal and external factors influencing satisfaction, human resource management

OBSAH

ÚVOD	11
1 KONCEPT SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ	12
1.1 Definice spokojenosti zaměstnanců.....	12
1.2 Význam spokojenosti zaměstnanců pro výkonnost a stabilitu organizace	14
2 PŘÍSTUPY KE SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ	16
2.1 Hlavní faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	16
2.1.1 Vnitřní faktory	17
2.1.2 Vnější faktory	18
2.2 Teorie motivace k pracovní spokojenosti	20
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	21
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	23
2.3 Metody hodnocení spokojenosti zaměstnanců	25
2.3.1 Kvantitativní metody	26
2.3.2 Kvalitativní metody	27
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	28
3.1 Organizační struktura.....	28
3.2 Pracovní podmínky a pracovní prostředí ve vybrané společnosti	29
3.3 Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	30
4 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	31
4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	32
4.2 Metodika výzkumu	33
4.3 Charakteristika vzorku respondentů a průběh výzkumného šetření	35
5 VÝSLEDKY VÝZKUMU	37
5.1 Vyhodnocení faktorů spokojenosti (váhové hodnocení)	37
5.2 Prezentace výsledků – afektivní sémantický diferenciál	40
5.2.1 Hodnocení zaměstnanců	41
5.2.2 Hodnocení vedením společnosti	43
5.2.3 Komparace vyhodnocení pomocí afektivního sémantického diferenciálu	45
6 DISKUZE	46

6.1 Návrhy pro podporu spokojenosti zaměstnanců.....	47
6.2 Analýza relevantních nákladů.....	49
6.3 Doporučení pro zavedení navržených opatření do praxe.....	51
ZÁVĚR	54
POUŽITÁ LITERATURA.....	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	57

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenosti.....	13
Tabulka 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	24
Tabulka 3: Přehled faktorů pracovní spokojenosti dle empirického šetření	37
Tabulka 4: Váhy dílčích faktorů spokojenosti a jejich výsledné pořadí	39
Tabulka 5: Přehled použitých adjektivních dvojic včetně tematického zařazení.....	41
Tabulka 6: Odhad nákladů na realizaci návrhů pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců	51
Obrázek 1: Afektivní sémantický diferenciál – hodnocení zaměstnanců	42
Obrázek 2: Afektivní sémantický diferenciál – hodnocení vedení společnosti	43

ÚVOD

Spokojenost zaměstnanců je v současné době vnímána jako jeden z klíčových faktorů úspěchu moderních podniků. V éře rostoucí konkurence, technologických změn a zvyšujících se nároků na efektivitu je právě pracovní spokojenost často to, co rozhoduje o loajalitě zaměstnanců, jejich výkonnosti i celkové stabilitě organizace. Společnosti, které systematicky sledují a podporují spokojenost svých pracovníků, dosahují zpravidla nižší fluktuace, vyšší produktivity a lepšího pracovního klimatu, což se pozitivně promítá i do jejich hospodářských výsledků.

Téma bakalářské práce „Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku“ bylo zvoleno především s ohledem na jeho aktuálnost, praktickou využitelnost a osobní zájem autorky o oblast řízení lidských zdrojů. Vybraný podnik působí v oblasti zpracování dřevní biomasy, tedy v sektoru, který se vyznačuje fyzicky náročnou prací, technickým provozem a menším kolektivem. Právě v takovém prostředí je obzvlášť důležité porozumět tomu, jak zaměstnanci svou práci prožívají, co je motivuje a kde spatřují prostor ke zlepšení.

Cílem bakalářské práce je zjistit a vyhodnotit faktory spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku, včetně návrhů pro její podporu (zlepšení). V rámci řešení jsou posuzovány také relevantní náklady. Pozornost je přitom věnována nejen kvantitativnímu vyhodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti prostřednictvím výpočtu vah a pořadí důležitosti, ale také kvalitativnímu vhledu do subjektivního prožívání pracovního prostředí, realizovaného metodou afektivního sémantického diferenciálu.

V teoretické části je nejprve vymezena pracovní spokojenost, popsány její klíčové determinanty a představeny hlavní motivační teorie. Dále jsou uvedeny metody, které se využívají pro měření spokojenosti zaměstnanců. Praktická část práce se zaměřuje na analýzu dat získaných dotazníkovým šetřením, jejich interpretaci a syntézu ve vztahu k teoretickým poznatkům. Výsledky slouží jako podklad pro návrh opatření v oblasti komunikace, pracovních podmínek, odměňování či plánování práce. V závěrečné fázi práce je provedeno i orientační ekonomické zhodnocení navrhovaných kroků, které mají sloužit jako doporučení pro praxi daného podniku.

Výsledky této práce mohou být přínosem nejen pro samotný podnik, ale i pro další organizace obdobného zaměření, které usilují o dlouhodobou spokojenost a stabilitu svých zaměstnanců.

1 KONCEPT SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost zaměstnanců je považována za jeden z klíčových prvků, který přispívá k úspěšnému naplňování strategických cílů organizace. Jedná se o komplexní jev, jenž ovlivňuje nejen pracovní výkon jednotlivců, ale také celkovou atmosféru na pracovišti, míru loajality a fluktuace. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, bývají výkonnější, angažovanější a více motivovaní. Naopak dlouhodobá nespokojenost může vést k poklesu produktivity, častější absenci nebo odchodům zaměstnanců, což organizaci přináší nejen finanční, ale i organizační problémy.

Z těchto důvodů je sledování a řízení pracovní spokojenosti považováno za jeden z pilířů moderního řízení lidských zdrojů. Roste také důraz na to, aby vedení podniku vnímalo spokojenost zaměstnanců nejen jako cíl, ale i jako prostředek k dosažení vyšší výkonnosti, stabilní firemní kultury a dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu pracovní spokojenosti a její klíčové determinanty. V první části je představeno několik teoretických přístupů k vymezení tohoto pojmu, přičemž je kladen důraz na rozdílné pohledy autorů a jejich pojetí faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců. Druhá část se zaměřuje na praktický význam spokojenosti pro fungování organizace – od vlivu na pracovní výkon, stabilitu a loajalitu pracovníků až po její dopady na celkovou podnikatelskou výkonnost a firemní kulturu.

1.1 Definice spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je jedním z nejčastěji diskutovaných témat v oblasti řízení lidských zdrojů, organizační psychologie a sociologie práce. Přestože se jedná o velmi důležitý pojem, podle Kocianové (2010) neexistuje jednotná definice pracovní spokojenosti. Různé přístupy k jejímu vymezení se liší v závislosti na zaměření jednotlivých teoretiků a výzkumníků. Zatímco psychologické teorie zdůrazňují individuální potřeby a subjektivní prožívání práce, ekonomické přístupy se soustředí na spravedlivé odměňování a motivaci zaměstnanců. Tato rozmanitost pohledů vyplývá z rozdílných výzkumných metod a cílů jednotlivých studií.

Podle Armstronga (2015) lze pracovní spokojenost chápat jako celkový postoj zaměstnanců k jejich práci, který se odráží v jejich pocitech a hodnocení pracovního prostředí. Pozitivní přístup znamená spokojenost, zatímco negativní postoje vedou k nespokojenosti. Tento přístup úzce souvisí s pracovní morálkou, avšak na rozdíl od ní se vztahuje k individuálnímu vnímání práce, nikoli k celkové skupinové dynamice.

Pauknerová (2012) vnímá pracovní spokojenost jako subjektivní vztah zaměstnance k jeho práci a pracovním podmínkám. Tento vztah je ovlivněn jak vnějšími okolnostmi, například odměňováním či organizační kulturou, tak osobními vlastnostmi a preferencemi pracovníka. Významnou roli hrají také vnitřní faktory, jako jsou potřeba seberealizace či uznání. Pokud jsou tyto potřeby naplněny, dochází ke zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců, zatímco jejich dlouhodobé nenaplnění může vést k demotivaci a vyšší míře fluktuace.

Podobně podle Spiese (2006) je pracovní spokojenost individuálně vnímaným pocitem zaměstnanců, který vzniká na základě souladu mezi individuálními potřebami, hodnotami a pracovním prostředím. Tento stav není výsledkem jednoduchého vztahu mezi několika faktory, ale je ovlivněn širokou škálou proměnných, včetně osobnostních rysů, pracovních podmínek a mimopracovních faktorů, jako je rodinná situace či celková životní spokojenost. Spies také zdůrazňuje, že pracovní spokojenost zahrnuje jak emoční, tak kognitivní složky a souvisí s vnímáním kontroly nad svou prací a životem.

Taktéž i Mikuláščík (2015) vnímá pracovní spokojenost jako komplexní a individuálně proměnlivý jev, který nelze jednoznačně definovat. Zdůrazňuje, že spokojenost zaměstnanců nevzniká jen díky vnějším podmínkám, ale také subjektivním hodnocením pracovního prostředí a individuálními potřebami. Významnou roli hrají faktory, jako je smysluplnost práce, pocit uznání či autonomie, které mají zásadní vliv na motivaci zaměstnanců. Spokojenost je výsledkem mnoha propojených vlivů, kde její úroveň se může v čase měnit v závislosti na pracovních podmínkách i osobních zkušenostech zaměstnance.

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenosti

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

Zdroj: Pauknerová (2012)

1.2 Význam spokojenosti zaměstnanců pro výkonnost a stabilitu organizace

Spokojenost zaměstnanců patří k nejdůležitějším faktorům ovlivňující úspěšnost organizace a její dlouhodobou stabilitu. Tuto skutečnost potvrzují i aktuální výzkumy, které ukazují na klesající trend pracovní spokojenosti v České republice. Například mezinárodní průzkum společnosti Grafton Recruitment z roku 2024 zjistil, že spokojenost českých zaměstnanců oproti roku 2021 poklesla o devět procent, přičemž klíčovými faktory ovlivňujícími spokojenost jsou dostupnost wellbeing programů a flexibilita práce (BusinessInfo, 2024).

Pokud chce podnik zůstat konkurenceschopný a udržitelně růst, měl by naplno využít svého nejcennějšího zdroje, kterým je lidský kapitál. To však předpokládá vytvoření takového pracovního prostředí, které zaměstnancům umožňuje podávat maximální výkony, ztotožnit se s firemními hodnotami a aktivně se podílet na utváření podnikové kultury a identity. Zajištění pracovní spokojenosti se proto stává klíčovým strategickým nástrojem pro zvyšování výkonnosti organizace (Myšková, 2022).

Psychologie práce prošla v průběhu let výrazným vývojem – od původního zaměření na produktivitu a bezpečnost práce až k současnému celostnímu pojetí, které klade důraz na pracovní spokojenost, osobní rozvoj a seberealizaci zaměstnanců. Práce by dnes neměla být chápána pouze jako prostředek k dosažení ekonomických cílů organizace, ale také jako nástroj naplňování osobních hodnot a potřeb. Zaměstnavatelé by proto měli aktivně podporovat prostředí, které zaměstnancům umožní růst, zažívat smysluplnost své práce a realizovat profesní i osobní potenciál (Mikuláščík, 2015).

Zaměstnanci, kteří jsou ve své práci spokojeni, mají vyšší pracovní nasazení, lépe spolupracují, pozitivně přistupují k plnění úkolů a přispívají k lepší atmosféře na pracovišti, přičemž jejich spokojenost přímo snižuje fluktuaci, protože spokojení pracovníci nemají potřebu hledat jiného zaměstnavatele. Tím se snižují náklady na nábor a adaptaci nových pracovníků, což má pozitivní dopad na finanční efektivitu organizace. Navíc klesá riziko odchodu vysoce specializovaných zaměstnanců ke konkurenci, čímž se zvyšuje personální stabilita a kontinuita výkonu (Myšková, 2022; AlSafadi & AlTahat, 2021). Jak uvádí Pojerová, Svátek a Bojanovský (2011), náklady spojené s odchodem zaměstnance mohou být dokonce vyšší než ztráta zákazníka, protože zahrnují i ztrátu know-how a narušení týmových vazeb.

Spokojení pracovníci zároveň přispívají k lepší komunikaci a posilují neformální vztahy na pracovišti. Díky tomu dochází ke zlepšení i celkové atmosféry v podniku, což se následně

pozitivně odráží na vyšší spokojenost zákazníků a obchodních partnerů. Dobrá spolupráce v týmu, vstřícný přístup ke klientům a funkční komunikace navíc pomáhají budovat pozitivní obraz společnosti navenek. Celkově se tak spokojenost zaměstnanců promítá do vyšší produktivity, ziskovosti a dlouhodobého růstu organizace (Myšková, 2022). Dlouhodobé průzkumy potvrzují, že spokojení zaměstnanci mají nižší absenci, vyšší morálku a loajalitu k podniku (Pojerová, Svátek & Bojanovský, 2011).

Některé výzkumy navíc potvrzují, že spokojenost zaměstnanců hraje roli prostředníka mezi řízením lidských zdrojů a výkonností organizace. Personální strategie jako je transparentní systém odměňování, možnosti kariérního postupu či zapojení zaměstnanců do rozhodování zvyšují míru vnitřní motivace a přispívají ke zlepšení individuálního i týmového výkonu. Empirická studie provedena na vzorku pracovníků komerčních bank v Jordánsku potvrdila, že dobře nastavené personální procesy přispívají k větší stabilitě a obohacení pracovního místa, což má přímý dopad na výkonnost zaměstnanců (AlSafadi & AlTahat, 2021).

Pracovní spokojenost má zásadní význam napříč všemi odvětvími, obzvláště však v sektoru služeb, kde kvalita interakce zaměstnance s klientem výrazně ovlivňuje výsledné vnímání organizace. Jak zdůrazňuje Bělonohý (2013), právě v těchto oblastech působí spokojenost jako klíčový faktor výkonnosti a stability. V prostředí, kde převládá tzv. pasivní spokojenost, mohou zaměstnanci ztrácet motivaci, což se promítá nejen do osobního výkonu, ale také do kolektivní atmosféry – a právě zde hrají důležitou roli osobnosti a neformální lídři (Pauknerová, 2012).

V neposlední řadě má spokojenost zaměstnanců význam také z hlediska bezpečnostních a informačních rizik. Spokojený a loajální zaměstnanec je méně náchylný k úniku citlivých informací, které by mohly být zneužity konkurencí. Loajalita je rovněž spojena s vyšší ochotou k dlouhodobé spolupráci a sdílení odborných znalostí a zkušeností, čímž se posiluje vnitřní know-how podniku. V kontextu současných bezpečnostních výzev v oblasti datového managementu tak představuje spokojenost zaměstnanců i významný faktor ochrany strategických informací (Myšková, 2022).

2 PŘÍSTUPY KE SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Zajišťování spokojenosti zaměstnanců představuje klíčový aspekt řízení lidských zdrojů, který ovlivňuje nejen individuální výkonnost pracovníků, ale i celkovou konkurenceschopnost organizace. V době, kdy společnosti čelí tlakům na vyšší efektivitu, produktivitu a udržení kvalifikovaných lidí, se stále častěji zaměřují právě na to, jak u svých zaměstnanců podporovat pozitivní vztah k práci (Armstrong, 2015).

Tato kapitola se věnuje přehledu hlavních faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců, přičemž jsou rozlišovány vnitřní faktory, zahrnující psychologické aspekty a individuální motivaci pracovníků, a vnější faktory, mezi něž patří pracovní podmínky, organizační kultura či systém odměňování. Současně jsou představeny klasické teorie motivace, jako je Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie, které poskytují teoretický rámec pro lepší pochopení, jak jednotlivé faktory působí na pracovní chování zaměstnanců.

V neposlední řadě se kapitola zabývá metodami hodnocení spokojenosti zaměstnanců, které umožňují vedení organizací analyzovat úroveň pracovního uspokojení. Představeny jsou kvantitativní metody, jako jsou dotazníky, tak i přístupny kvalitativního charakteru, jako jsou focus groups. Tyto metody dnes tvoří nedílnou součást strategického řízení lidských zdrojů, jelikož organizacím poskytují cenná data pro rozhodování v oblasti zlepšování pracovního klimatu a podpory angažovanosti zaměstnanců.

2.1 Hlavní faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Spokojenost zaměstnanců není výsledkem jediné proměnné, ale spíše souborem celé řady faktorů, které se navzájem ovlivňují. To jak zaměstnanci svou práci a pracovní prostředí vnímají, je ovlivněno jak jejich vnitřní motivací, tak i vnějšími podmínkami, které jim zaměstnavatel nabízí. Tyto faktory lze obecně rozdělit na vnitřní (psychologické) a vnější (sociální a ekonomicko-organizační). Každá z těchto skupin hraje klíčovou roli při formování celkového pracovního klimatu a mají vliv nejen na individuální spokojenost zaměstnanců, ale i celkový výkon organizace (Koubek, 2015).

Jedním ze základních principů porozumění pracovní spokojenosti je důležité rozlišovat mezi motivací a stimulací, neboť právě tyto procesy určují, zda a jakým způsobem zaměstnanci vnímají svou práci pozitivně (Plamínek, 2015). Motivace je v podstatě vnitřní motor, který aktivuje naše chování, směřuje ho určitým směrem a pomáhá nám vytrvat při dosahování cíle. Tento proces zahrnuje nejen racionální rozhodování, ale také emoce, hodnoty a sociální vlivy.

Dá se říct, že motivace odpovídá na otázku, proč lidé vykonávají určité činnosti. A jak potvrzují současné výzkumy, tato vnitřní síla není pevně daná, ale může měnit v čase podle toho, co člověk prožívá, jak se mu daří, nebo jaké má v životě priority (Cherry, 2023).

Zatímco motivace vychází z člověka samotného, tedy z jeho hodnot, potřeb a osobních cílů, což znamená, že zaměstnanec vykonává práci proto, že ho samotná činnost naplňuje, dává mu smysl nebo mu umožňuje seberealizaci (Pauknerová, 2012). Stimulace naopak přichází zvenčí, tedy jde o podněty, které člověka přimějí práci vykonávat, ať už jde o vyšší mzdy, nabídku benefitů nebo třeba podmínky na pracovišti (Plamínek, 2015).

Pauknerová (2012) přitom upozorňuje, že stimulace je účinná pouze tehdy, pokud odpovídá tomu, co daný zaměstnanec skutečně potřebuje. Třeba finanční odměna bude motivujícím faktorem jen tehdy, pokud je zaměstnanec zároveň orientován na ekonomickou stabilitu. Nicméně samotná stimulace často nestačí k udržení dlouhodobé pracovní spokojenosti, neboť jakmile vnější podnět přestane působit, vytrácí se i jeho účinek. Proto se za klíčový faktor pracovní spokojenosti považuje vyvážená rovnováha vnitřních motivačních faktorů a vnějších stimulů (Plamínek, 2015).

Motivaci lze členit na vnitřní (intrinsickou) a vnější (extrinsickou), přičemž každá z těchto složek odpovídá jinému typu faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost (Cherry, 2023).

- **Vnitřní faktory** jsou spojeny s individuálními charakteristikami zaměstnanců, jejich individuální motivací, psychickým stavem a osobnostními rysy. Ovlivňují, jak jednotlivci vnímají pracovní prostředí a jak reagují na různé podněty spojené s výkonem práce (Pauknerová, 2012).
- **Vnější faktory** zahrnují podmínky v pracovním prostředí, styl řízení, mezilidské vztahy, systém odměňování a organizační kulturu. Tyto faktory mají přímý dopad na pracovní komfort, motivaci a loajalitu zaměstnanců (Urban, 2017).

Optimální úroveň pracovní spokojenosti lze dosáhnout jen tehdy, pokud jsou vnitřní a vnější faktory ve vzájemné rovnováze. Teprve pak zaměstnanci vnímají svou práci jako smysluplnou, stabilní a motivační. Pokud rovnováha chybí, může se práce stát spíše jako zdroj stresu a nespokojenosti (Mikuláščík, 2015).

2.1.1 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory ovlivňující pracovní spokojenost vycházejí především z psychologických potřeb zaměstnanců a jejich individuální motivace (Urban, 2017). Každý zaměstnanec může

stejně pracovní podmínky vnímat odlišně, což je dáno jeho osobnostními rysy, zkušenostmi a hodnotami (Mikuláščík, 2015).

Podle Urbana (2017) klíčové vnitřní motivační faktory souvisejí se čtvrtou a pátou úrovní Maslowovy hierarchie potřeb a lze je rozdělit do čtyř hlavních oblastí:

- **autonomie v práci** – možnost samostatného rozhodování o způsobu a organizaci vlastní práce podporuje vnitřní motivaci zaměstnanců, protože odpovídá přirozené lidské potřebě řídit vlastní činnost. Delegování pravomocí však neznamená úplnou volnost, ale přiměřené možnosti pracovních metod či plánování času. Efektivní podpora autonomie ze strany vedení zvyšuje angažovanost a odpovědnost zaměstnanců,
- **možnost profesního růstu a rozvoje schopností** – zaměstnanci jsou motivováni, pokud mají příležitost k neustálému vzdělávání a zdokonalování svých dovedností. Plánované vzdělávání, odborné školení a kariérní růst jsou faktory, které posilují pracovní spokojenost a snižují fluktuaci,
- **viditelné výsledky práce** – spokojenost zaměstnanců je ovlivněna jejich schopností vnímat konkrétní výsledky své práce. Pokud zaměstnanci vidí, že jejich úsilí přináší smysluplné výstupy, roste jejich sebedůvěra a pracovní angažovanost. Naopak práce, jejíž dopady nejsou viditelné nebo jsou dlouhodobě nejasné, může vést k demotivaci,
- **vnímání širšího smyslu práce** – zaměstnanci obvykle nepovažují firemní zisky či ekonomické ukazatele za hlavní motivační prvek, pokud nejsou přímo spojeny s konkrétním přínosem jejich práce pro zákazníky nebo společnost jako celek. Jedná se tedy o posilování vědomí, že jejich práce má širší společenský přínos. Lidé jsou spokojenější, pokud cítí, že jejich činnost přispívá k vyššímu cíli.

2.1.2 Vnější faktory

Vnější faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců zahrnují především aspekty pracovního prostředí, organizační kultury a odměňování. Tyto faktory jsou do značné míry ovlivnitelné ze strany managementu a lze je strategicky optimalizovat s cílem zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců (Armstrong, 2015). Klíčovou roli v této oblasti hraje finanční ohodnocení, tedy mzda, prémie či bonusy, které přímo ovlivňují vnímanou hodnotu pracovního výkonu a představují zásadní motivační prvek. Vedle přímých finančních pobídek patří mezi

významné motivační nástroje také dlouhodobé stimuly, jako je možnost kariérního postupu nebo perspektiva budoucího zvýšení mzdy (Koubek, 2015).

Dalším důležitým stimulem je též sociální uznání, které může být realizováno prostřednictvím slovní pochvaly, ocenění ze strany nadřízených nebo veřejného uznání pracovních úspěchů. Vnímaná prestiž zaměstnání, tedy profesní status pracovníka v rámci podniku i na širším trhu práce, rovněž významně ovlivňuje jeho pracovní spokojenost (Urban, 2017).

Jak uvádí Pauknerová (2012), význam jednotlivých vnějších faktorů se může lišit v závislosti na profesi, konkrétním pracovním zařazení i individuálních charakteristikách zaměstnanců. Mezi nejčastěji zmiňované vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost lze zařadit následující klíčové aspekty:

- **obsah a charakter práce** – práce, která umožňuje seberealizaci, kreativitu a odborný růst, je z pravidla spojena s vyšší mírou spokojenosti. To platí zejména pro manažerské a tvůrčí profese, kde je kladen důraz na samostatnost a inovativní přístup. Naopak monotónní, rutinní a fyzicky či psychicky vyčerpávající činnosti často spokojenost snižují. V takových případech ji mohou do určité míry kompenzovat jinými faktory, jako jsou mzdové ohodnocení nebo benefity,
- **mzdové ohodnocení** – finanční odměna hraje v motivaci zaměstnanců klíčovou roli. Její efekt však závisí na vnímané spravedlnosti zejména v odměňování, tedy srovnání vlastní mzdy s ostatními zaměstnanci na obdobných pozicích. Pokud pracovníci pocítují nespravedlnost, dochází ke snížení jejich angažovanosti a loajality,
- **pracovní perspektivy** – možnost kariérního růstu a profesního rozvoje podporuje dlouhodobou pracovní spokojenost. Vnímaná perspektiva profesního postupu motivuje zaměstnance k vyšším výkonům a posiluje jejich dlouhodobou vazbu na organizaci. Naopak omezené příležitosti k postupu mohou vést k frustraci a zvýšené fluktuaci, zejména u zaměstnanců s vysokou potřebou seberealizace,
- **vedoucí pracovník** – má zásadní vliv na celkovou atmosféru v organizaci. Negativní dopady na spokojenost zaměstnanců lze pozorovat v případech, kdy vedoucí uplatňuje autoritativní přístup, jedná neobjektivně nebo nepřístupuje ke svým podřízeným s respektem. Naproti tomu spravedlivý, důsledný a komunikativní vedoucí pracovník, který podporuje profesní růst svých zaměstnanců a zohledňuje jejich potřeby, pozitivně přispívá k pracovní spokojenosti jak jednotlivců, tak celých týmů,

- **spolupracovníci** – harmonické vztahy mezi kolegy přispívají k dobré pracovní pohodě. Pracoviště je sociální prostředí, a proto mají přátelské vazby pozitivní dopad na motivaci, spolupráci i celkovou spokojenost. Výzkumy ukazují, že zejména ženy přikládají dobrým vztahům se spolupracovníky velký význam a považují je za klíčový prvek své pracovní spokojenosti,
- **organizace práce** – dobře organizovaná práce, která umožňuje jasné rozdělení kompetencí, efektivní řízení času a odpovídající podporu ze strany vedení, přispívá k vyšší pracovní pohodě a výkonu zaměstnanců. Naopak špatně strukturované procesy, nejasné kompetence nebo neefektivní koordinace mezi odděleními vedou k frustraci, nižší výkonnosti a ztráty kontroly nad vlastní prací,
- **fyzické podmínky a pracovní práce** – pracovní prostředí a jeho fyzické aspekty, jako jsou ergonomie pracoviště, hluk, teplota, osvětlení či kvalita vzduchu významně ovlivňují každodenní pohodu. Nepříznivé pracovní podmínky mohou být významným zdrojem nespokojenosti, zejména pokud negativně ovlivňují zdravotní stav pracovníků,
- **zaměstnanecké benefity a péče** – benefity a zaměstnanecké výhody (např. závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění, volnočasové aktivity) nepředstavují pouze doplněk k finančnímu ohodnocení, ale také důležitý nástroj podpory pracovní spokojenosti. Efektivně nastavený systém benefitů může posilovat loajalitu zaměstnanců, zvyšovat jejich motivaci a pozitivně ovlivňovat vnímání firemní kultury.

2.2 Teorie motivace k pracovní spokojenosti

Motivace zaměstnanců představuje klíčový prvek ovlivňující jejich pracovní spokojenost, výkonnost a loajalitu k organizaci. V rámci výzkumu motivace byly formulovány různé teoretické přístupy, které se snaží objasnit faktory ovlivňující pracovní chování jednotlivců. Jak uvádí Armstrong (2015), lze teorie motivace rozdělit do tří hlavních skupin:

- **teorie instrumentality** – vycházejí z předpokladu, že pracovní výkon je přímo podmíněn očekáváním konkrétní odměny nebo trestu. Představitelem tohoto směru je například F. W. Taylor, podle něhož bude zaměstnanec pracovat intenzivněji tehdy, pokud mu práce přinese odpovídající finanční nebo jinou pobídku. Tento přístup nachází uplatnění především v systémech založených na výkonnostním odměňování. Kritika těchto teorií se zaměřuje na jejich nedostatečné zohlednění vnitřních motivačních faktorů, jako je potřeba autonomie, uznání nebo smysluplnosti práce,

- **teorie zaměřená na obsah (tzv. teorie potřeb)** – se zaměřují na identifikaci základních lidských potřeb, jejichž uspokojování je klíčem k motivaci. K neznámějším přístupům v této skupině patří Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Tyto teorie zdůrazňují, že spokojenost zaměstnanců je výsledkem naplnění jejich pracovních a osobních potřeb. Obě teorie vycházejí z předpokladu, že pokud určitá potřeba zůstává nenaplněná, vyvolává u jedince pocit napětí a nerovnováhy, což vede k úsilí tuto potřebu uspokojit,
- **teorie zaměřená na proces** – zabývají se tím, jakým způsobem lidé přemýšlejí o své práci, hodnotí ji a stanovují si cíle. Zaměřují se tedy více na psychologické a kognitivní mechanismy rozhodování. Patří sem například teorie očekávání, teorie spravedlnosti, teorie cíle nebo teorie kognitivního hodnocení. Tyto přístupy zdůrazňují význam vnímání spravedlnosti, transparentnosti odměňování, dostupnosti zpětné vazby a možnosti profesního růstu jako faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců v každodenní praxi.

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedním z neznámějších modelů lidské motivace je teorie hierarchie potřeb, kterou v roce 1954 představil americký psycholog Abraham Maslow. Tato teorie rozděluje lidské potřeby do pěti základních úrovní, uspořádaných od nejnižších fyziologických potřeb až po nejvyšší úroveň seberealizace. Podle Maslowa je motivace jedince ovlivňována tím, zda jsou naplněny potřeby nižší úrovně – teprve poté jsou aktivovány potřeby vyšší. Výjimkou je potřeba seberealizace, která podle autora nemůže být nikdy zcela naplněna (Armstrong, 2015).

V pracovním prostředí může být Maslowova teorie interpretována následovně (Urban, 2017; Dvořáková a kol., 2007):

- **fyziologické potřeby** – jedná se o základní potřeby zajišťující přežití. V pracovním prostředí se jedná zejména o finanční ohodnocení, které umožňuje pokrytí základních životních výdajů, jako je strava, bydlení nebo odpočinek. Ve vyspělých společnostech bývá jejich naplnění samozřejmostí, avšak v obdobích ekonomických krizí jim bývá znovu přikládán význam,
- **potřeby jistoty a bezpečí** – zahrnují stabilitu zaměstnání, ochranu zdraví a příznivé pracovní podmínky. Zaměstnanci preferují jistotu dlouhodobého pracovního poměru, ekonomickou stabilitu a předvídatelnost organizačních změn,

- **sociální potřeby** – souvisejí s potřebou mezilidských vztahů a týmové spolupráce. Pocit sounáležitosti, přátelská atmosféra na pracovišti, týmová spolupráce a kvalitní vztahy mezi kolegy mají významný vliv na pracovní spokojenost, zejména v prostředích s vysokou mírou interakce,
- **potřeby uznání** – odrážejí touhu po ocenění a respektu. Zaměstnanci usilují o zpětnou vazbu, uznání pracovních výsledků i vnímání svého statusu v rámci organizace, které přispívají k jejich sebevědomí a osobnímu růstu. Nedostatek ocenění může vést k poklesu angažovanosti a motivace,
- **potřeby seberealizace** – nacházejí se na vrcholu hierarchie a odrážejí touhu po osobním rozvoji, smysluplné práci a možnosti učení. Bývají naplňovány zapojením do nových výzev, do kreativních projektů či autonomií v rozhodování. Pokud však nejsou tyto možnosti zaměstnancům poskytovány, může být vykazována snížená motivace a v dlouhodobém horizontu i tendence k fluktuaci.

V pozdějším období byla teorie rozšířena o další tři úrovně, které doplňují původní koncept seberealizace. Byly přidány potřeby kognitivní (touha po poznání, získávání informací a hlubší porozumění) a potřeby estetické (vnímání krásy, harmonie a zážitků). Tyto dvě úrovně se nacházejí pod seberealizací, avšak stále patří mezi vyšší potřeby jednotlivce. Na samém vrcholu pyramidy Maslow identifikoval potřebu sebetranscendence, tedy potřeba přesáhnout vlastní existenci, přispět k vyšším cílům nebo společenskému prospěchu a zanechat po sobě něco trvalého (Mikuláščík, 2015).

Maslowova teorie zdůrazňuje, že vyšší úrovně potřeb se aktivují teprve tehdy, pokud jsou nižší potřeby dostatečně naplněny. Z praktického hlediska to znamená, že pokud zaměstnanci nejsou ekonomicky a sociálně zabezpečeni, nebudou se zaměřovat na potřeby vyšší úrovně, jako je seberealizace nebo osobní růst. Tento „blokujiící efekt“ se obzvláště projevuje v období ekonomické nejistoty. Zároveň platí, že naplněná potřeba ztrácí svůj motivační potenciál – poté, co zaměstnanec dosáhne jistoty nebo uznání, začne být motivován další, vyšší úrovní. Pokud však potřeby dlouhodobě zůstávají nenaplněné, může to vést k frustraci, ztrátě angažovanosti či zvýšené fluktuaci (Dvořáková a kol., 2007).

Přestože je Maslowova teorie považována za jeden z nejdůležitějších konceptů lidského chování, bývá její univerzální platnost zpochybňována. Kritika poukazuje zejména na kulturní rozdíly – hierarchické uspořádání nemusí odpovídat všem společnostem a potřeby se mohou lišit podle hodnot, věku či životní situace. Výzkumy však zároveň ukazují, že mnoho kultur

přejímá vzorce odpovídající Maslowově hierarchii, což naznačuje, že alternativní modely nejsou příliš rozšířené (Plamínek, 2015). Dalším problémem je striktní hierarchická struktura – empirické studie nepotvrdily přesné rozdělení potřeb do pěti stupňů (Armstrong, 2015). Kocianová (2010) navíc upozorňuje, že pořadí potřeb není pevně dané a mění se v závislosti na kontextu, životních okolnostech a osobnostních rysech.

Teorie navíc opomíjí iracionální aspekty lidského jednání – např. situace, kdy jedinec upřednostňuje rizikové chování navzdory ohrožení základních potřeb, například riskují zdraví kouřením či nadměrnou konzumací alkoholu. Motivace tedy nevychází pouze z racionální snahy o uspokojení potřeb, ale také z emocionálních a psychologických faktorů. Plamínek (2015) proto navrhl doplnění Maslowovy pyramidy o tzv. nultou úroveň, která odráží potřebu prožívání pozitivních emocí a vyhýbání se negativním podnětům.



2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Mezi nejvýznamnější přístupy k pracovní motivaci patří motivačně-hygienická teorie, formulována Frederickem Herzbergem a jeho týmem v roce 1967. Tento koncept rozlišuje dvě skupiny faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost: hygienické faktory a motivátory, přičemž každá skupina působí odlišným způsobem (Pauknerová, 2012).

- **Hygienické faktory**, též dissatisfactory, se vztahují k vnějším pracovním podmínkám, jako je výše mzdy, organizační pravidla, styl řízení, mezilidské vztahy či jistota zaměstnání. Jejich nedostatek vede k nespokojenosti, zatímco jejich přítomnost ji pouze eliminuje, aniž by automaticky zvyšovala motivaci. Jsou-li tyto podmínky naplněny, bývají zaměstnanci vnímány jako samozřejmé, zatímco jejich absence způsobuje frustraci a demotivaci (Pauknerová, 2012). Klíčovou roli při utváření těchto podmínek hraje vedení organizace – prostřednictvím organizačního klimatu, stylu řízení i nastavení pravidel. Herzberg zároveň zdůrazňuje, že nedostatky v oblasti hygienických faktorů nemohou být kompenzovány ani silným působením motivátorů. Jak upozorňuje Dvořáková a kol. (2007), hygienické faktory samy o sobě nemotivují, ale představují nezbytný základ, aby mohly motivační faktory účinně působit.
- **Motivační faktory** (tzv. satisfactory) naopak představují vnitřní stimuly, které přímo ovlivňují pracovní výkon, angažovanost a celkovou spokojenost zaměstnanců. Patří mezi ně například uznání, pocit úspěchu, odpovědnost, zajímavost pracovních úkolů či možnosti profesního růstu. Právě tyto faktory podle Herzberga vytvářejí skutečnou pracovní spokojenost a posilují vnitřní vztah zaměstnance k práci (Pauknerová, 2012).

Herzberg zároveň upozorňuje, že přetrvávající nespokojenost oslabuje výkon a její odstranění bývá finančně nákladné. V praxi bývá často mylně předpokládáno, že zlepšením vnějších podmínek, jako například zvýšením mezd či rozšířením benefitů, dojde automaticky ke zvýšení motivace. Výzkumy však ukazují, že samotná spokojenost nestačí – pokud chybí vnitřní motivace, jako je smysluplnost práce nebo profesní uznání, nedochází k rozvoji hlubší angažovanosti (Urban, 2017).

Tabulka 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (právo-moci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek (2015)

Zajímavým doplňkem teorie je flexibilita ve vnímání některých faktorů např. mzdy. Ačkoliv ji Herzberg původně zařadil mezi hygienické prvky, může být za určitých okolností vnímána i jako motivátor, pokud je s uznáním a oceněním výkonu. Tím získává symbolický rozměr, který přesahuje její ekonomickou funkci, a stává se nástrojem motivace. Tento jev ukazuje, že hranice mezi faktory nejsou pevné a jejich působení je do značné míry subjektivní (Dvořáková a kol., 2007).

Herzbergova teorie byla v průběhu let předmětem kritiky, zejména s ohledem na metodologii původního výzkumu. Některé odborné studie poukazují na absenci jednoznačného důkazu o existenci přímého vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonem. Poukazováno také bylo na omezený vzorek respondentů a možnou vlivnost výzkumné metody na závěry. Armstrong (2015) dále upozorňuje na předpoklad univerzality – tedy že identické faktory působí na

všechny pracovníky stejným způsobem. Ve skutečnosti je však motivační struktura individuální a závisí na osobních hodnotách, potřebách a životní fázi.

Přes výše zmíněné výhrady si však Herzbergova teorie zachovává významné postavení v oblasti řízení lidských zdrojů. Je ceněna především pro svou srozumitelnost a praktické využití, zejména jako nástroj pro sladění spravedlivých podmínek s podporou vnitřního uspokojení. Za důležitý přínos bývá označována její inspirace pro koncept obohacování práce, který rozvíjí zaměstnancům prostor pro seberealizaci, vyšší odpovědnost a hlubší propojení s pracovní náplní. Tento přístup přispívá k rozvoji výkonného, stabilního a motivovaného pracovního kolektivu (Armstrong, 2015; Dvořáková a kol., 2007).

2.3 Metody hodnocení spokojenosti zaměstnanců

V oblasti řízení lidských zdrojů představuje hodnocení zaměstnanců nástroj, který má nejen kontrolní, ale i rozvojovou funkci. Vedle výkonu a pracovního chování je v současné praxi stále více zohledňována také pracovní spokojenost, která ovlivňuje motivaci, efektivitu, setrvání zaměstnanců v organizaci. Díky hodnocení je možné získat zpětnou vazbu o aktuální situaci na pracovišti, identifikovat problémové oblasti a podpořit efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Zpětná vazba zde funguje nejen jako kontrolní mechanismus, ale i jako nástroj podpory angažovanosti a důvěry (Kociánová, 2010; Šikýř, 2016).

Při hodnocení spokojenosti zaměstnanců se využívají kvantitativní a kvalitativní metody. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na měřitelná data – např. četnost, intenzitu nebo strukturu konkrétních jevů, a to často prostřednictvím standardizovaných dotazníků nebo elektronických šetření u větších skupin respondentů. Oproti tomu kvalitativní přístup zkoumá motivace a postoje, využívá rozhovory nebo skupinové diskuse a přináší hlubší pohled na subjektivní prožívání zaměstnanců. Kombinace obou přístupů umožňuje získat jak statistickou reprezentativnost, tak hlubší vhled do souvislostí pracovního chování a postojů. Klíčem k volbě konkrétní metodiky je vždy výzkumný cíl a povaha zkoumaného jevu (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Každý zaměstnanec vnímá pracovní spokojenost individuálně podle svých potřeb, hodnot a očekávání, a proto je vhodné ji měřit nejen jako celek, ale také prostřednictvím jednotlivých aspektů, jako je pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, styl řízení, systém odměňování či možnosti profesního rozvoje. Pro tyto účely se nejčastěji využívají kvantitativní metody, jako jsou standardizované dotazníky s Likertovou škálou nebo metody sémantického diferenciálu. Ty umožňují získat strukturovanou zpětnou vazbu a přesně identifikovat oblasti vyžadující

zlepšení (Myšková, 2020). Jak upozorňuje Pojerová, Svátek a Bojanovský (2011), pouhé provedení průzkumu nestačí – nezbytné je výsledky důkladně analyzovat, komunikovat je zaměstnancům a následně realizovat konkrétní kroky vedoucí ke zlepšení.

Výsledky měření je možné analyzovat buď z hlediska jednotlivých klíčových faktorů, nebo prostřednictvím komplexních syntetických ukazatelů, které reflektují více aspektů současně. Volba metody závisí na cíli analýzy – zda chceme znát dominantní faktor spokojenosti, nebo širší obraz celkového stavu. Tyto informace pak slouží jako základ pro strategická rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů a kultivace organizační kultury (Myšková, 2020).

2.3.1 Kvantitativní metody

Kvantitativní přístupy zahrnují statistické analýzy, které umožňují měřit konkrétní proměnné na velkém vzorku respondentů. Nejčastěji se využívají standardizované dotazníky, které kvantifikují postoje zaměstnanců k různým aspektům jejich práce. Mezi nejrozšířenější nástroje patří Likertova škála, která umožňuje měřit úroveň spokojenosti v předem definovaných kategoriích. Statistické metody pomáhají odhalit vzorce chování a identifikovat klíčové faktory ovlivňující pracovní spokojenost (Mikuláščík, 2015).

Využití dotazníků

Dotazníky patří mezi nejčastěji používané nástroje kvantitativního výzkumu, neboť umožňují efektivní sběr a analýzu dat týkajících se spokojenosti zaměstnanců. Jejich hlavní výhodou je možnost standardizace otázek, což znamená, že všichni respondenti odpovídají na stejnou sadu dotazů, což umožňuje srovnávat jednotlivé odpovědi a identifikovat obecné vzorce chování a postoje pracovníků. Standardizace také umožňuje získat reprezentativní vzorek populace a vypočítat průměrné hodnoty či rozptyl odpovědí, což je důležité pro objektivní analýzu spokojenosti zaměstnanců v rámci organizace i v širším kontextu. Většina dotazníků pracuje s konceptem nucené volby, kdy jsou nabídnuty tři až čtyři možnosti odpovědi. Tím se zvyšuje srovnatelnost výsledků, ale zároveň může dojít ke zkreslení odpovědí, protože respondenti nemají možnost zcela volného vyjádření. Jedním z nejčastějších zkreslení je tendence volit odpovědi, které jsou společensky přijatelné nebo odpovídají normám organizace, nikoli ty, které skutečně reflektují individuální zkušenosti. Aby se minimalizoval tento efekt, některé dotazníky obsahují speciální škály, které pomáhají identifikovat tyto tendence a zajistit vyšší validitu výsledků. Jednou z klíčových výhod dotazníkového šetření je objektivita vyhodnocování. Výsledky jsou statisticky zpracovány, což eliminuje riziko subjektivního zkreslení ze strany hodnotitele. K jisté míře subjektivity může dojít pouze při

interpretaci výsledků, kdy je nutné vzít v úvahu širší kontext a další faktory, které mohou odpovědi respondentů ovlivňovat (Mikuláščík, 2015).

2.3.2 Kvalitativní metody

Kvalitativní přístupy se zaměřují na hlubší pochopení individuálních postojů a motivací zaměstnanců. Patří sem zúčastněné pozorování, nestandardizované rozhovory či focus groups, které umožňují detailnější analýzu subjektivních zkušeností zaměstnanců. Kvalitativní výzkum sleduje jednotlivce či skupiny a soustředí se na posuzování široké škály faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost (Mikuláščík, 2015).

Focus groups

Focus groups představuje jednu z klíčových kvalitativních metod hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Spočívá ve skupinové diskusi, v níž účastníci sdílejí své názory, postoje a zkušenosti pod vedením moderátora. Cílem je identifikovat klíčové faktory ovlivňující pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců, přičemž interakce mezi účastníky umožňuje rozvíjet myšlenky a lépe pochopit dynamiku pracovního prostředí (Mikuláščík, 2015). Podle Pauknerové (2012) hraje zásadní roli moderátor, jehož úkolem je nejen řídit průběh diskuse, ale také zajistit, aby se všichni účastníci mohli otevřeně vyjádřit. Pro dosažení kvalitních výsledků je klíčové vytvořit důvěrné a neformální prostředí, které eliminuje obavy z negativních důsledků. Důležité je formulovat otázky jasně a bez emočního nátlaku, čímž se podporuje spontánní vyjádření respondentů. Kromě verbálních odpovědí je nezbytné sledovat také neverbální komunikaci účastníků, protože ta může odhalit skryté postoje a emoce zaměstnanců. Hlavní výhodou focus groups je psychologický efekt, kdy lidé v rámci skupiny cítí větší odvahu sdílet své názory. Tímto způsobem lze získat cenné informace, které by jinak mohly být skryté při individuálních rozhovorech nebo dotazníkových šetřeních. Skupinová interakce navíc podporuje vzájemné obohacování nápadů, díky nimž mohou účastníci společně identifikovat nové návrhy a řešení problémů v organizaci. (Mikuláščík, 2015). Ačkoli je focus groups efektivním nástrojem pro identifikaci klíčových problémů v pracovním prostředí, má i svá omezení. Například pokud ve skupině dominují silnější osobnosti, mohou ovlivnit názory ostatních účastníků a zkreslit tak objektivitu výsledků. Dále se jedná o časově náročnější proces, jehož výsledky nejsou snadno zobecnitelné. Z tohoto důvodu je focus groups často kombinována s kvantitativními metodami, jako jsou dotazníková šetření, která umožňují širší statistické zhodnocení pracovních podmínek a spokojenosti zaměstnanců (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost XY, která si z důvodu zachování důvěrnosti nepřeje být jmenována, se specializuje na komplexní výrobu energetické štěpky. Zaměřuje se na produkci biomasy 2. kategorie, určené k výrobě elektřiny, tepla a biometanu, a to v souladu s vyhláškou č. 477/2012 Sb. Základem její činnosti je nákup a zpracování dřevní hmoty z různých zdrojů – zejména zbytků z těžby, prořezávek, údržby veřejné zeleně a použitého dřeva. Díky tomuto přístupu podnik přispívá k maximálnímu využití obnovitelných surovin a podporuje ekologicky odpovědnou výrobu energie.

Kromě hlavní činnosti společnosti spolupracuje s externími partnery, díky kterým poskytuje společnost také doplňkové služby v oblasti lesního hospodářství, jako je těžba dřeva, přeprava techniky či obnova lesních kultur. Tím je umožněno nabídnout klientům komplexní servis odpovídající aktuálním požadavkům trhu. Roční objem výroby dosahuje několika desítek tisíc tun energetické štěpky, kterou dodává zejména do vybraných krajů České republiky. Mezi její odběratele patří především vlastníci lesních majetků, města a energetické podniky. Díky odbornému zázemí a důrazu na environmentální odpovědnost se společnost řadí mezi významné zpracovatele biomasy v rámci obnovitelných zdrojů energie.

3.1 Organizační struktura

Společnost XY zaměstnává celkem 15 osob. Charakterizuje ji jednoduchá, poměrně plochá organizační struktura s vertikálním členěním a úzkým rozpětím řízení, což odpovídá jejímu zaměření na operativní flexibilitu a rychlé rozhodovací procesy. V čele společnosti stojí majitel, jenž zároveň zastává funkci jednatele a zajišťuje jak strategické řízení, tak každodenní operativní chod firmy. Pod jeho přímé vedení spadají dva vedoucí pracovníci, kterými jsou obchodní ředitel a výrobně-technický ředitel, kteří odpovídají za řízení obchodní a technicko-provozní oblasti.

Výrobně-technického ředitele je odpovědný za řízení operátorů štěpkovačů, řidičů nákladních vozidel (jak návěsových „walking floor“, tak kontejnerových souprav), operátora vyvážecí soupravy, technického pracovníka a pracovníka na dohodu o provedení práce. Operátoři štěpkovačů obsluhují různé typy strojů, přičemž některé z nich (např. tažené zařízení Eschlböck Biber 84) jsou z provozního hlediska méně preferované kvůli nižší mobilitě a složitější manipulaci. Řidiči zajišťují přepravu materiálu na místa zpracování, do skladů či k odběratelům, rozdělení podle typu obsluhovaných vozidel. Samostatnou roli zastává operátor vyvážecí soupravy, který pracuje převážně v terénu, kde má k dispozici vlastní

pojízdnou dílnu a sídlo navštěvuje jen v případě potřeby. V organizaci působí také technický pracovník, jenž zajišťuje údržbu techniky a dohlíží na provozní zásahy. Ten je doplněn externím pracovníkem na dohodu o provedení práce, který pomáhá s operativními úkoly podle aktuální potřeby.

Obchodní ředitel řídí administrativní oddělení, které tvoří účetní a mzdová účetní. Tito zaměstnanci sídlí spolu s vedením v centrále společnosti.

Organizační struktura společnosti XY je graficky znázorněna v příloze A. Struktura je poměrně plochá, s jasně definovanými liniemi řízení: majitel/jednatel stojí na vrcholu hierarchie, přímo pod ním jsou obchodní a výrobně-technický ředitel, a pod jejich vedením jednotlivé provozní a administrativní pozice. Tento model umožňuje efektivní řízení a flexibilní reakci na dynamické změny v oblasti zpracování biomasy a lesní logistiky.

3.2 Pracovní podmínky a pracovní prostředí ve vybrané společnosti

Pracovní podmínky ve vybrané společnosti odpovídají zaměření podniku na výrobu a distribuci energetické štěpky. Podnik sídlí v menším městě, kde má vlastní areál zahrnující administrativní zázemí, dílny a skladové plochy. V administrativních prostorách působí vedení společnosti, účetní a mzdová účetní, přičemž zaměstnanci mají k dispozici i společnou kuchyňku. Technické a provozní činnosti jsou zajišťovány ve vedlejších prostorách – dílnách a menších provozních místnostech – kde se nachází zázemí pro řidiče. Stroje a vozidla jsou mimo dobu provozu parkována na zpevněné ploše, kde zároveň dochází k jejich údržbě a opravám. Technické vybavení společnosti zahrnuje štěpkovače, nákladní soupravy různých typů, vyvážecí techniku a podpůrná vozidla pro provoz v terénu. Práce je rozdělována mezi několik profesních skupin – od operátorů štěpkovačů přes řidiče kamionů až po technického pracovníka, který zajišťuje provozní servis a operativní podporu včetně spolupráce s pracovníkem na dohodu o provedení práce, jenž vypomáhá zejména při terénních činnostech a logistice. Operátor vyvážedky zpravidla pracuje samostatně přímo v lese a je vybaven vlastním vozidlem sloužícím jako mobilní dílna.

Pracovní prostředí ve společnosti je charakterizováno jako funkčně rozdělené na stabilní administrativní část a provozně-technické zázemí s vysokou mírou pohybu v exteriéru. Výkon práce probíhá jak v sídle podniku, tak i přímo v terénu, zejména při zpracování biomasy v lesních lokalitách. Tato skutečnost klade zvýšené nároky na flexibilitu organizace práce, fyzickou odolnost zaměstnanců a jejich schopnost samostatně řešit technické a provozní situace. Pracovní prostředí je díky menšímu počtu zaměstnanců založeno na neformální

komunikaci, přímé spolupráci a osobní odpovědnosti každého člena týmu. Společnost tak vytváří prostředí, které podporuje samostatnost, technickou zdatnost a rychlou adaptaci na proměnlivé provozní podmínky.

3.3 Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti je realizováno kombinací základní mzdy a výkonnostních prémie, které jsou přiznávány na základě plnění stanovených pracovních úkolů a parametrů výkonu. Výše základní mzdy je stanovována dle charakteru pracovní pozice. Výkonová složka se pak odvíjí od typu vykonávané činnosti – operátoři štěpkovačů jsou odměňováni na základě množství zpracovaného materiálu v prostorových metrech, zatímco řidiči nákladních souprav typu „walking floor“ či kontejnerových souprav mají odměny kalkulovány dle počtu najetých kilometrů nebo hodin, v závislosti na typu zakázky. Technický pracovník, který vykonává široké spektrum provozních úkolů, je ohodnocován podle skutečně odpracovaného času, přičemž v případě specifických výkonů mu mohou být přiznány dodatečné úkolové prémie. Pracovník na dohodu o provedení práce, který zajišťuje pomocné práce a logistiku, pracuje na základě hodinové sazby bez nároku na výkonové odměny.

V administrativní oblasti jsou účetní a mzdová účetní motivovány mimořádnou roční odměnou, která je vyplácena na konci roku, zpravidla po uzavření listopadového účetního období. Tato forma odměny je vázána na kvalitní a bezchybný výkon pracovní činnosti v průběhu celého roku. Systém odměňování je ve společnosti koncipován s důrazem na spravedlivý a transparentní přístup, který zohledňuje specifika jednotlivých pracovních pozic. Neformálními prvky motivace jsou pak uznání výkonu ze strany vedení, pružnost pracovního režimu a přímá komunikace v malém pracovním kolektivu.

4 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku, který si z důvodu zachování důvěrnosti nepřál být jmenován.

V mnoha organizacích bývá spokojenost zaměstnanců pouze intuitivně vnímaným jevem, který není systematicky měřen ani řízen. Takový přístup může vést k tomu, že existují rozdíly mezi tím, jak pracovní podmínky vnímají zaměstnanci a jak je hodnotí samotné vedení. Právě tento nesoulad se stal podnětem pro realizaci výzkumu, jehož cílem je nejen získat objektivní data o skutečném stavu spokojenosti, ale také porozumět, jaké konkrétní faktory zaměstnanci považují za nejdůležitější.

Hlavním cílem výzkumného šetření proto bylo zjistit aktuální úroveň pracovní spokojenosti, vymežit a vyhodnotit jednotlivé aspekty pracovního života z hlediska zaměstnanců posuzovaného podniku. Pro tento účel byl zvolen afektivní sémantický diferenciál, který umožňuje zjišťovat nejen míru spokojenosti, ale i její kvalitu a emoční zabarvení. Důležitou součástí této metody je i přiřazování váhy jednotlivým oblastem – tedy určení, jaký význam má konkrétní faktor (například styl řízení nebo pracovní vybavení) pro celkovou spokojenost zaměstnanců.

Výzkum zároveň zahrnoval i porovnání pohledů zaměstnanců a vedení – odpovědi majitele podniku, který se šetření rovněž účastnil, byly analyzovány samostatně a porovnány s výsledky běžných zaměstnanců. Tento přístup umožnil detailněji identifikovat možné odlišnosti ve vnímání pracovního prostředí a poskytnout tak cenné podklady pro cílenější návrhy na zlepšení.

Na základě výše uvedeného byla formulována následující výzkumná otázka:

- **Jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku a jaká opatření lze navrhnout ke zvýšení této spokojenosti, s ohledem na jejich důležitost a ekonomickou proveditelnost?**

Výsledky výzkumu budou využity k formulaci konkrétních doporučení a návrhů, která by mohla přispět k vyšší motivaci, lepšímu pracovnímu klimatu a efektivnějšímu řízení lidských zdrojů. Informace zároveň mohou sloužit jako cenná zpětná vazba pro vedení i jako inspirace pro další rozvoj firemní kultury.

4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

V návaznosti na vymezený výzkumný problém, který se zaměřuje na identifikaci a vyhodnocení faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku, byly stanoveny jak hlavní, tak dílčí cíle výzkumného šetření. Hlavním cílem výzkumu je získat ucelený přehled o aktuální míře spokojenosti zaměstnanců, identifikovat klíčové aspekty, které ji ovlivňují, a navrhnout opatření zlepšení současného stavu. Současně je cílem zohlednit důležitost jednotlivých faktorů z pohledu samotných zaměstnanců a přihlídnout také k možnosti ekonomické realizovatelnosti navrhovaných změn.

Dosažení stanovených dílčích cílů bylo postaveno na těchto krocích.

- Zajištění rešerše odborné literatury, z níž byly čerpány poznatky týkající se problematiky pracovní spokojenosti, včetně informací publikovaných v odborných periodikách zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů.
- Zpracování teoretických východisek vztahujících se k hodnocení pracovní spokojenosti a jejich propojení s praktickými aspekty fungování konkrétní organizace.

Na základě těchto kroků byly následně pro empirický výzkum formulovány následující výzkumné cíle:

- **Cíl 1:** Identifikovat hlavní determinanty pracovní spokojenosti v oblasti pracovních podmínek, systému odměňování, mezilidských vztahů a celkové motivace.
- **Cíl 2:** Zhodnotit míru spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím metody afektivního sémantického diferenciálu.
- **Cíl 3:** Porovnat subjektivní hodnocení důležitosti jednotlivých aspektů s úrovní spokojenosti a na tomto základě formulovat návrhy na zlepšení pracovního prostředí včetně orientačního posouzení jejich ekonomických dopadů.

V souladu s těmito cíli byly stanoveny následující výzkumné otázky, které slouží jako východisko pro zjištění konkrétních souvislostí a prohloubení poznatků získaných z výzkumu:

- **Otázka č. 1:** Jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé aspekty pracovních podmínek ve společnosti XY a které z nich jsou považovány za klíčové pro jejich celkovou spokojenost?

- **Otázka č. 2:** Jaký je vztah mezi vnímanou důležitostí jednotlivých aspektů a mírou skutečné spokojenosti zaměstnanců s těmito oblastmi?
- **Otázka č. 3:** Jaká opatření by mohla být ze strany vedení podniku realizována pro zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců a nakolik jsou tato opatření ekonomicky proveditelná?

Formulace cílů i výzkumných otázek vychází z teoretických poznatků prezentovaných v předchozí části práce, z poznatků provozní praxe a z úvodních rozhovorů s vybranými pracovníky společnosti. Výsledky šetření budou využity jako podklad pro formulaci praktických doporučení vedoucích k posílení stability, motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců.

4.2 Metodika výzkumu

V rámci empirické části této bakalářské práce bylo přistoupeno ke kvantitativnímu výzkumnému šetření, jehož cílem bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku a identifikovat klíčové faktory, které tuto spokojenost nejvýrazněji ovlivňují. Jako hlavní výzkumný nástroj byl zvolen dotazník, jehož plné znění použité v rámci výzkumného šetření je uvedeno v příloze B této práce. Prostřednictvím tohoto dotazníku byl následně vytvořen afektivní sémantický diferenciál, jako analytický nástroj pro hlubší interpretaci subjektivního vnímání jednotlivých aspektů pracovního prostředí.

Ještě před samotným sestavením dotazníku bylo uskutečněno kvalitativní předvýzkumné šetření, jehož cílem bylo identifikovat oblasti, které zaměstnanci subjektivně považovali za nejdůležitější z hlediska pracovní spokojenosti. Tento krok byl realizován formou neformálních rozhovorů se dvěma zaměstnanci, kteří sdíleli své názory na pracovní podmínky, mezilidské vztahy, motivaci a celkovou atmosféru v podniku. Získané poznatky byly následně využity jako podklad pro konstrukci dotazníkového šetření. Současně bylo uskutečněno osobní setkání s majitelem, který zároveň zastává i pozici jednatele společnosti. Během tohoto rozhovoru byly získány cenné informace o vnitřním fungování organizace, specifikách její kultury a systému řízení lidských zdrojů.

Na základě těchto podkladů byl sestaven dotazník, který byl následně ověřen po obsahové stránce a schválen vedením společnosti. Dotazník byl koncipován tak, aby byl přehledný, srozumitelný a časově nenáročný, s důrazem na jednoduchost a rychlou orientaci respondentů. Jeho vyplnění trvalo přibližně 10 minut a celkem obsahoval 12 otázek, které

byly rozděleny do čtyř tematických oblastí – pracovní podmínky, odměňování a motivace, mezilidské vztahy a komunikace a celková spokojenost a pracovní stabilita.

Každá z těchto oblastí obsahovala dvě typové formy otázek:

- **škálové otázky typu Likert**, umožňující respondentům ohodnotit spokojenost na pětibodové škále v rozsahu 1 až 5 (kde 1 znamenala nejvyšší spokojenost a 5 nejnižší spokojenost),
- **afektivní sémantický diferenciál**, který pracuje s párovými bipolárními adjektivy. Respondenti byli vyzváni k ohodnocení jednotlivých aspektů na škále 1-5, přičemž 1 vyjadřovala pozitivní vnímání daného aspektu (např. příjemné, motivující, oceňující), zatímco hodnota 5 označovala negativní vnímání (např. stresující, demotivující, přehlížející).

Pro zvýšení srozumitelnosti byly jednotlivé významové páry doplněny o konkrétní příklady a stručné vysvětlivky. Tím bylo zajištěno jednotné porozumění jednotlivým pojmům a minimalizováno riziko zkreslení.

Dotazník byl po dokončení předán v tištěné podobě majiteli společnosti, který jej osobně distribuoval zaměstnancům k vyplnění. Výzkum byl koncipován jako anonymní a dobrovolný. Celkem se šetření zúčastnilo 13 respondentů, přičemž šlo o pracovníky různých profesních pozic – od majitele společnosti, přes administrativní personál, až po operátory techniky a řidiče nákladních vozidel. Sběr dat probíhal v období od začátku března až do dubna roku 2025.

Získaná data byla dále kvantifikována a analyzována prostřednictvím výpočtu aritmetických průměrů (odlišnosti odpovědí byly zohledněny pomocí určení směrodatné odchylky). Tímto způsobem bylo možné určit nejen celkovou míru pracovní spokojenosti, ale i relativní význam jednotlivých faktorů z pohledu zaměstnanců. Výsledky slouží jako podklad pro identifikaci oblastí, které vykazují vysokou míru spokojenosti, stejně jako těch, kde je patrná potřeba zlepšení.

Na úvodní stránce dotazníku bylo jasně uvedeno, že se jedná o šetření výhradně pro účely bakalářské práce a že všechna data budou zpracována pouze v souhrnné podobě. Respondenti nebyli vyzýváni k uvedení žádných osobních údajů, čímž byla zajištěna ochrana jejich soukromí a zároveň vytvořeno bezpečné prostředí pro otevřené a autentické vyjádření postojů. Výzkum byl uskutečněn v souladu se základními etickými principy aplikovaného sociálního

výzkumu, zejména s důrazem na dobrovolnost, informovaný souhlas a důvěrnost poskytnutých informací.

4.3 Charakteristika vzorku respondentů a průběh výzkumného šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 13 osob, což představovalo 87 % z celkového počtu zaměstnanců. Z toho 12 respondentů zastupovalo klasické výkonné pozice – například operátory techniky, řidiče, administrativní nebo technicko-provozní pracovníky. Třináctým respondentem byl majitel společnosti, který zároveň zastával pozici jednatele. Jeho odpovědi byly do šetření zahrnuty z důvodu následného porovnání vnímání pracovního prostředí vedením a běžnými zaměstnanci. Jedinými, kdo se výzkumu nezúčastnili, byli dva členové vedení – obchodní a technický ředitel.

Součástí dotazníku byly kromě odborných témat i základní identifikační otázky, které sloužily k přesnější charakteristice zkoumaného vzorku respondentů. Sociodemografické složení odpovídalo charakteru organizace – z hlediska pohlaví převládali muži (přibližně 85 %), kteří působili zejména na technicky náročných a provozně orientovaných pozicích. Ženy byly zastoupeny výhradně v administrativní sféře, kde tvořily přibližně 15 % respondentů. Tato skladba je typická pro podniky působící v těžbě a logistice, kde technicky náročné a fyzicky zatěžující pozice zastávají v naprosté většině právě muži.

Věkové složení respondentů bylo rovněž vyvážené. Nejvíce účastníků spadalo do věkové kategorie 25 až 40 let, tedy do aktivní pracovní fáze života. Mladší skupina do 25 let byla zastoupena dvěma respondenty, zatímco tři zaměstnanci byli ve věku nad 40 let. Tento profil je charakteristický pro výrobní a technické provozy, v nichž se cení zkušenosti a odborné dovednosti získané dlouhodobou praxí.

Z hlediska délky zaměstnání bylo zaznamenáno rovnoměrné zastoupení napříč jednotlivými kategoriemi. Přibližně polovina respondentů uvedla, že ve společnosti pracovala 1–5 let, což svědčí o přítomnosti stabilního jádra pracovního kolektivu. Tři zaměstnanci vykazovali pracovní poměr delší než 5 let, což lze interpretovat jako známku loajality a dlouhodobé spokojenosti. Stejný počet respondentů uvedl délku pracovního poměru kratší než jeden rok, čímž byl zajištěn také pohled nově příchozích zaměstnanců.

Co se týče formy pracovního poměru, naprostá většina účastníků (12 z 13) uvedla, že pracovala na hlavní pracovní poměr. Pouze jeden respondent vyplnil možnost dohoda/brigáda, což odpovídalo skutečnému stavu v organizační struktuře společnosti, kde byl tento typ smluv využíván výjimečně a doplňkově.

Distribuce dotazníků probíhala ve spolupráci s vedením společnosti, a to formou osobního předání tištěných formulářů přímo na pracovištích. Zaměstnancům bylo umožněno vyplnit dotazník samostatně během pracovní doby a bez přítomnosti dalších osob, což přispělo k otevřenosti a autentičnosti odpovědí. Celková návratnost dotazníků byla vysoká a sběr dat byl ukončen do tří týdnů od zahájení šetření.

Po ukončení sběru dat byly vyplněné formuláře převedeny do digitální podoby. Všechny odpovědi byly ručně přeneseny do předem připravených tabulek v programu Microsoft Excel, kde bylo následně provedeno jejich zpracování a analýza. Pro zpracování odpovědí byly využity základní analytické nástroje programu Microsoft Excel, jako například výpočet aritmetických průměrů pomocí funkce „PRŮMĚR“, výpočet směrodatné odchylky prostřednictvím funkce „SMODCH.VÝBĚR“, nebo podmíněné formátování pro vizuální zvýraznění extrémních hodnot.

Zpracovaná data sloužila jako podklad pro vytvoření přehledných tabulek, a především pro identifikaci váhy jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti. Na základě provedené analýzy bylo možné určit oblasti, které byly zaměstnanci vnímány jako nejvíce problematické, i ty, které přispívaly k jejich spokojenosti nejvýrazněji.

Celý průběh výzkumného šetření byl realizován v souladu s klíčovými etickými zásadami aplikovaného sociálního výzkumu. Tento přístup umožnil získat hodnotné a autentické výpovědi zaměstnanců, které tvoří základ pro návrh konkrétních doporučení uvedených v následující části práce.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Cílem této kapitoly je prezentovat a interpretovat výsledky empirického šetření realizovaného mezi zaměstnanci vybraného podniku působícího v oblasti zpracování a distribuce dřevní biomasy. Výzkum byl navržen tak, aby umožnil nejen kvantitativní zhodnocení míry pracovní spokojenosti, ale zároveň poskytl hlubší vhled do subjektivního prožívání pracovního prostředí prostřednictvím afektivního sémantického diferenciálu.

Výsledky jsou v této kapitole členěny do dvou hlavních částí. V první části jsou analyzovány konkrétní faktory ovlivňující pracovní spokojenost – na základě jejich bodového hodnocení, výpočtu váhy a pořadí podle důležitosti. Druhá část se věnuje kvalitativnímu rozměru spokojenosti prostřednictvím afektivního sémantického diferenciálu, který zachycuje emocionální reakce respondentů na vybrané aspekty pracovního prostředí. Tato část rovněž obsahuje porovnání vnímání běžných zaměstnanců a vedení.

Prezentované výstupy tak umožňují nejen identifikaci klíčových oblastí pro udržení či zlepšení pracovní spokojenosti, ale také vytvoření věcně podložených doporučení pro praxi ve zkoumaném podniku.

5.1 Vyhodnocení faktorů spokojenosti (váhové hodnocení)

V rámci této části výzkumu bylo přistoupeno k podrobnému vyhodnocení jednotlivých faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Za tímto účelem byla nejprve sestavena souhrnná tabulka 3, která obsahovala výčet všech sledovaných kritérií rozdělených do čtyř hlavních oblastí: pracovní prostředí a technické podmínky, vztahy a mezilidská komunikace, práce a seberealizace a odměňování a benefity.

Tabulka 3: Přehled faktorů pracovní spokojenosti dle empirického šetření

Pracovní prostředí a technické podmínky:
Kvalita a bezpečnost pracovního prostředí
Stav a vybavení vozidel
Pracovní zázemí a hygienické podmínky
Možnost odpočinku během pracovního dne
Dostupnost servisu a technické podpory při poruše
Vzdálenost a časová náročnost dopravy na pracoviště
Vztahy a mezilidská komunikace:
Vztahy s kolegy a týmová spolupráce
Přístup a chování nadřízených (vedoucí, dispečeri)
Zpětná vazba, ocenění a uznání ze strany vedení
Kvalita organizace práce a přehlednost pokynů
Možnost sdílení návrhů, připomínek, zpětné vazby a komunikace s vedením

Práce a seberealizace:
Smysluplnost a pestrost pracovní náplně
Míra využití Vašich znalostí a kvalifikace
Možnost ovlivnit organizaci své práce (samostatnost)
Možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu
Nabídka rekvalifikace a kariérního postupu
Odměňování a benefity:
Výše mzdy
Systém odměn (prémie, bonusy, mimořádné odměny)
Zaměstnanecské výhody (stravenky, příspěvky, dovolené apod.)
Spravedlnost v odměňování (ve srovnání s ostatními)
Možnost ovlivnit termín dovolené či volno
Vnímání jistoty zaměstnání v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Tato kritéria byla vymezena na základě rešerše odborné literatury (Myšková, 2022) a poznatků získaných v rámci předvýzkumné fáze. Po jejich definování byli zaměstnanci požádáni, aby každé kritérium ohodnotili na pětibodové škále, kde hodnota 1 označovala nejvyšší spokojenost a hodnota 5 nejnižší. Pro každé kritérium byl následně vypočítán aritmetický průměr ze všech udělených bodových hodnocení. Z těchto průměrných hodnot byla poté stanovena jejich inverzní hodnota, která odrážela relativní význam daného aspektu. Tyto hodnoty byly následně převedeny na normalizované váhy, jejichž součet odpovídá hodnotě 1, což umožnilo sestavení přehledného žebříčku důležitosti jednotlivých faktorů. Výsledné váhy jednotlivých faktorů a jejich pořadí jsou přehledně uvedeny v tabulce.

Na základě vypočtených vah bylo následně určeno pořadí sledovaných faktorů. V případě shodných hodnot bylo přiřazeno stejné pořadí více kritériím. Pro lepší interpretaci výsledků byla u každého kritéria rovněž spočítána směrodatná odchylka, která poukazuje na míru shody či rozdílnosti mezi odpověďmi respondentů. Nízká hodnota značí všeobecnou shodu, zatímco vyšší odchylka naznačuje různorodé vnímání daného aspektu.

Tabulka 4: Váhy dílčích faktorů spokojenosti a jejich výsledné pořadí

Faktory	Váha	Pořadí	Směrodatná odchylka
Výše mzdy	0,0661	1.	0,7086
Jistota zaměstnání	0,0617	2.	0,4523
Přístup nadřízených	0,0544	3. – 4.	0,7812
Spravedlnost odměňování	0,0544	3. – 4.	0,7700
Bezpečnost prostředí	0,0514	5. – 6.	0,7851
Zpětná vazba	0,0514	5. – 6.	0,7848
Organizace práce	0,0487	7. – 10.	0,7904
Technická podpora	0,0487	7. – 10.	0,8024
Stav a vybavení vozidel	0,0487	7. – 10.	0,7886
Systém odměn	0,0487	7. – 10.	0,7324
Pestrost práce	0,0440	11. – 13.	0,8172
Samostatnost	0,0440	11. – 13.	0,8043
Vztahy s kolegy	0,0440	11. – 13.	0,7776
Hygienické podmínky	0,0402	14. – 16.	0,7937
Možnost odpočinku	0,0402	14. – 16.	0,8006
Zaměstnanecké výhody	0,0402	14. – 16.	0,7532
Další vzdělávání	0,0385	17.	0,8141
Volba dovolené	0,0370	18.	0,8165
Sdílení návrhů	0,0370	19. – 20.	0,8078
Využití znalostí	0,0370	19. – 20.	0,8260
Doprava na pracoviště	0,0356	21.	0,7912
Rekvalifikace	0,0280	22.	0,8231
Součet vah	1	–	–

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplynulo, že nejvyšší váhu, a tedy i význam mezi hodnocenými faktory získala výše mzdy (váha 0,0661), což odráží její význam jako klíčového motivačního nástroje. Zároveň vykazovala poměrně nízkou směrodatnou odchylku (0,7086). Tento výsledek potvrzuje obecně známou skutečnost, že finanční ohodnocení představuje jeden z hlavních determinantů pracovní spokojenosti, zejména ve fyzicky náročném provozu typickém pro podniky v oblasti zpracování biomasy.

Na druhém místě se umístila jistota zaměstnání, což potvrzuje, že stabilní pracovní poměr je zaměstnanci vnímán jako jeden ze zásadních předpokladů pro dlouhodobou loajalitu. Ve společnosti sídlící v menším městě, kde je nabídka pracovních míst omezená, je tato jistota obzvláště ceněna. Třetí příčku obsadila spravedlnost v odměňování, která odráží význam férového přístupu a transparentnosti v systému odměn. Vnímaná nerovnost v odměňování může zásadně ovlivnit atmosféru na pracovišti.

Významnou váhu získala rovněž technická podpora, což odráží praktické uvažování pracovníků. Nedostatečná funkčnost techniky by mohla vést ke zpoždění zakázek a ohrožení výkonových ukazatelů, od nichž se často odvíjí prémiová složka mzdy. Spolehlivost technického vybavení je tak vnímána jako klíčová podmínka pro naplňování pracovních cílů.

Na opačném konci žebříčku se objevily položky jako rekvalifikace, doprava na pracoviště, sdílení návrhů, další vzdělávání či možnost volby dovolené. Tyto aspekty byly vnímány jako méně podstatné, což souvisí s povahou pracovních pozic, které nenabízejí výrazný prostor pro kariérní růst či horizontální přesuny. Rekvalifikace tak není v provozní praxi vnímána jako reálná či potřebná. Podobně možnost dalšího vzdělávání často naráží na organizační limity, jako je směnný provoz nebo práce v terénu, a tudíž není vnímána jako prioritní oblast.

Celkově lze shrnout, že tento výsledek však neznamena, že tyto aspekty lze považovat za zcela zanedbatelné, ale spíše za méně aktuální v kontextu provozní reality konkrétního podniku. Vytvořený žebříček významnosti jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti tvoří důležitý podklad pro návrh konkrétních opatření, která budou vycházet z reálných potřeb zaměstnanců a zároveň budou reflektovat provozní možnosti zkoumané organizace.

5.2 Prezentace výsledků – afektivní sémantický diferenciál

K doplnění předchozí kvantitativní analýzy byla využita metoda afektivního sémantického diferenciálu, která umožnila lépe porozumět emocionálnímu prožívání zaměstnanců v souvislosti s jejich prací. Respondenti hodnotili pracovní prostředí na pětibodové škále pomocí výběru mezi dvojicemi protikladných výrazů (bipolární adjektiva), kde hodnota 1 označovala souhlas s pozitivním pólem (např. „komfortní“) a hodnota 5 naopak souhlas s negativním pólem („nedostačující“). Dotazník obsahoval 17 adjektivních dvojic z původně navržených 20, jelikož tři byly vyřazeny pro nižší tematickou relevanci. Přehled všech použitých adjektivních dvojic je uveden v tabulce 5. Zbývající výrazy byly rozděleny do čtyř tematických oblastí:

- pracovní podmínky,
- odměňování a motivace,
- vztahy a komunikace,
- celková spokojenost a stabilita.

Tabulka 5: Přehled použitých adjektivních dvojic včetně tematického zařazení

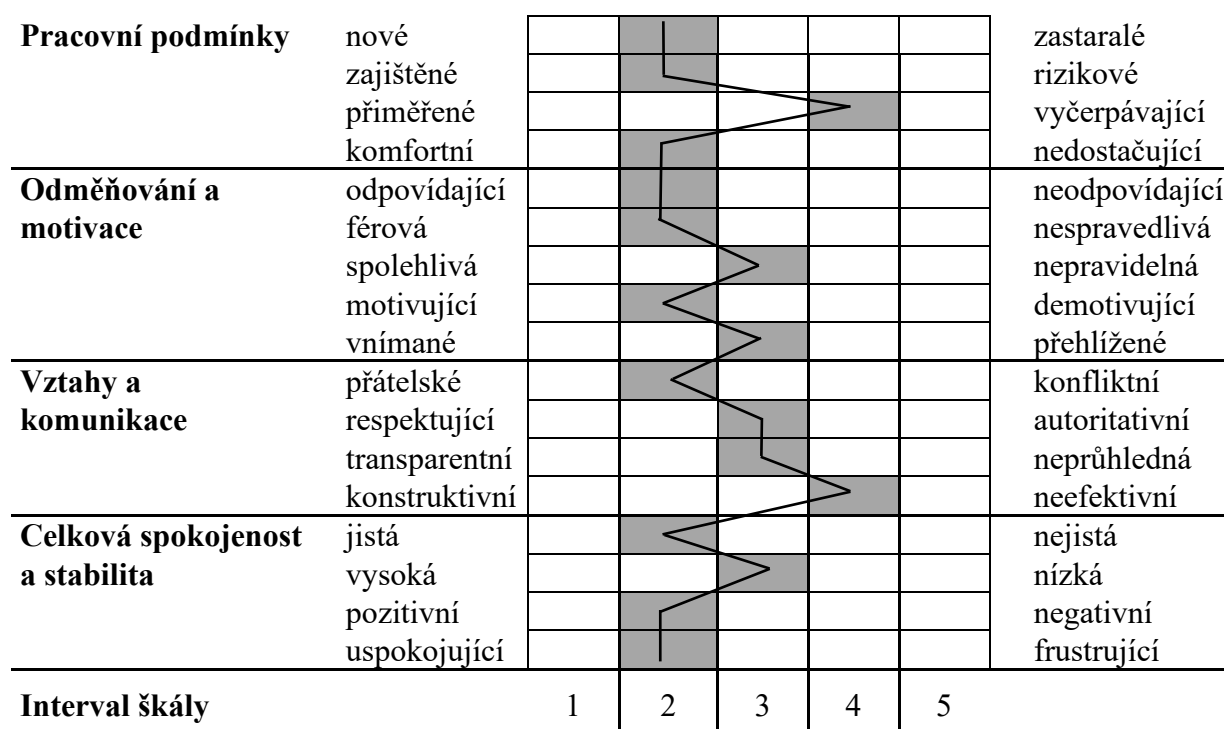
Oblast	Adjektiva		Výběr škály
Pracovní podmínky	nové	zastaralé	X
	zajištěné	rizikové	X
	přiměřená	vyčerpávající	X
	flexibilní	pevně daná	
	komfortní	nedostačující	X
Odměňování a motivace	odpovídající	neodpovídající	X
	férová	nespravedlivá	X
	spolehlivá	nepravdivá	X
	motivující	demotivující	X
	vnímané	přehlížející	X
Vztahy a komunikace	přátelské	konfliktní	X
	respektující	autoritativní	X
	transparentní	neprůhledná	X
	umožněná	ignorovaná	
	konstruktivní	neefektivní	X
Celková spokojenost a stabilita	jistá	nejistá	X
	vysoká	nízká	X
	pozitivní	negativní	X
	ano	ne	
	uspokojující	frustrující	X

Zdroj: vlastní zpracování

Každý respondent tak měl možnost vyjádřit své subjektivní vnímání pracovních podmínek nejen kvantitativně, ale i emocionálně. Výsledky byly vyhodnoceny pomocí modus, tedy nejčastěji se vyskytující hodnoty u každého adjektiva, a zohledněna byla i převažující tendence odpovědí. Tato forma vyhodnocení byla zvolena s ohledem na menší rozsah vzorku a lepší čitelnost výsledků.

5.2.1 Hodnocení zaměstnanců

Pro lepší ilustraci jsou výsledky znázorněny níže – viz obrázek 1, který ukazuje nejčastěji zvolenou hodnotu (modus) pro jednotlivé dvojice adjektiv hodnotících pracovní prostředí.



Obrázek 1: Afektivní sémantický diferenciál – hodnocení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení zaměstnanců vyplynulo, že největší rezervy byly vnímány v oblasti mezilidských vztahů a komunikace. Přestože by se v rámci menšího kolektivu dala očekávat přátelská a otevřená atmosféra, výsledky ukazují opačný trend. Většina adjektiv z této oblasti vykazovala spíše negativní tendenci hodnocení jako u dvojic *respektující – autoritativní* a *transparentní – neprůhledná* (modus = 3), zatímco *konstruktivní – neefektivní* bylo vnímáno dokonce ještě kritičtěji s hodnotou modus = 4. Zaměstnanci vnímali komunikaci jako málo vstřícnou, omezující jejich podněty, často bez adekvátní zpětné vazby. Tento dojem mohl pramenit z autoritativního stylu vedení, nižší míry zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů i z nedostatku otevřeného dialogu.

V oblasti pracovních podmínek převažovalo smíšené hodnocení. Dvojice *nové – zastaralé*, *zajištěné – rizikové* a *komfortní – nedostačující* byly hodnoceny pozitivně (modus = 2), což ukazuje na převážně pozitivní vnímání těchto prvků. Avšak *přiměřená – vyčerpávající* obdržela modus = 4. Hodnocení zde odráželo vysokou fyzickou náročnost práce v terénu (bez ohledu na počasí, roční období), manipulací s těžkou technikou, která je fyzicky i mentálně vyčerpávající při dlouhodobém nasazení či nedostatečné zázemí (např. chybějící odpočinkové místnosti). Zaměstnanci prostředí nevnímali jako zastaralé, ale za příliš zatěžující – což signalizuje potřebu lepšího plánování směn, ergonomie práce a možností regenerace.

Z pohledu vedení společnosti bylo pracovní prostředí hodnoceno výrazně pozitivně. Většina adjektivních dvojic získala hodnotu modus = 1, což svědčí o velmi příznivém vnímání podmínek, motivace i mezilidských vztahů.

Oblast pracovních podmínek byla vedena jako převážně bezproblémová – adjektiva jako *nové – zastaralé* a *zajištěné – rizikové* získala nejnižší možnou hodnotu (modus = 1), což naznačuje vysokou míru spokojenosti s technickým stavem zařízení a s bezpečností prostředí. O něco méně pozitivní bylo hodnocení u dvojic *přiměřená – vyčerpávající* a *komfortní – nedostačující* (modus = 2), což může odrážet určitou míru vědomí provozní náročnosti práce v terénu, i když není vnímána jako zásadní problém.

Zcela jednoznačně pozitivně byla hodnocena oblast odměňování a motivace, kde všech pět dvojic (*odpovídající – neodpovídající*, *férová – nespravedlivá*, *spolehlivá – nepravidelná*, *motivující – demotivující* a *existující – neexistující*) dosáhlo shodně hodnoty modus = 1. To znamená, že vedení vnímá nastavený systém jako spravedlivý, stabilní a dostatečně motivující.

Vztahy a komunikace byly vedením rovněž hodnoceny výrazně kladně – tři ze čtyř dvojic (*přátelské – konfliktní*, *respektující – autoritativní*, *konstruktivní – chybějící*) získaly hodnotu modus = 1 a pouze dvojice *transparentní – neprůhledná* vykázala mírně vyšší hodnotu (modus = 2). Celkově lze tedy říci, že komunikace i mezilidské vztahy jsou vedením vnímány jako vstřícné a otevřené. Právě zde však vzniká největší rozdíl mezi vedením a zaměstnanci – zatímco vedení označuje vztahy jako přátelské a respektující, zaměstnanci je hodnotí mnohem rezervovaněji, a to až modusem 4 u některých položek.

V oblasti celkové spokojenosti a stability převažovalo rovněž pozitivní hodnocení – adjektiva *uspokojující – frustrující* byla hodnocena hodnotou 1, zatímco *jistá – nejistá*, *vysoká – nízká* a *pozitivní – negativní* dosáhly hodnoty 2. To ukazuje, že vedení považuje pracovní klima za stabilní a příznivé, byť si v určitých oblastech uvědomuje existenci určité míry nejistoty či prostoru pro zlepšení.

Celkově lze tedy konstatovat, že vedení společnosti vnímá pracovní prostředí velmi příznivě – jako stabilní, spravedlivé a férové. Největší nesoulad oproti hodnocení zaměstnanců byl zaznamenán právě v oblasti komunikace a zpětné vazby, což je oblast, kterou vedení vnímá výrazně pozitivněji, než jak ji popisují zaměstnanci.

5.2.3 Komparace vyhodnocení pomocí afektivního sémantického diferenciálu

Na základě porovnání hodnocení zaměstnanců a vedení společnosti byly identifikovány jak oblasti vzájemné shody, tak i místa, kde bylo zaznamenáno odlišné vnímání pracovního prostředí. Nejvyšší míra souladu byla zaznamenána v celkové pracovní stabilitě a systému odměňování, kde obě skupiny vnímaly systém odměn jako relativně spravedlivý a pracovní klima jako spíše pozitivní a stabilní.

Odlišnosti se však projevily zejména v oblasti mezilidských vztahů a komunikace. Zatímco vedením byla hodnocena velmi příznivě, ze strany zaměstnanců byla označena za kritičtější – ať už kvůli vnímané nedostatečné zpětné vazbě, nedostatku otevřeného dialogu či menší možnosti zapojit se do rozhodovacích procesů. Podobná rozdílnost se objevila i v oblasti pracovních podmínek. Zatímco vedení považuje zázemí za vyhovující, zaměstnanci vyjadřovali obavy ohledně náročnosti práce v terénu, nedostatečného odpočinkového prostoru nebo dlouhodobé udržitelnosti výkonu.

Z celkového vyhodnocení tedy vyplývá, že pracovní prostředí je zaměstnanci vnímáno pozitivně, ale zároveň jsou v něm spatřována konkrétní slabší místa, která by si zasloužila větší pozornost. Zvláště mezilidské interakce, způsob vedení a rovnováha mezi nároky a podmínkami pro jejich zvládnutí představují klíčové faktory, na které by se mělo vedení zaměřit. V těchto směrech se tak nabízí prostor pro zlepšení – například prostřednictvím lepšího plánování, rozvoje vnitropodnikové komunikace nebo větší podpory zaměstnanců při řešení každodenních pracovních výzev.

Afektivní sémantický diferenciál se tak ukázal jako efektivní nástroj pro zachycení i jemnějších rozdílů v postojích, které by při běžné kvantitativní analýze zůstaly skryty nebo přehlédnuty. Zjištěné výsledky tak mohou být využity při návrhu opatření, která povedou ke zlepšení celkové atmosféry na pracovišti i dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců.

6 DISKUZE

Tato kapitola je věnována reflexi hlavních zjištění výzkumu a jejich porovnání s teoretickými východisky i poznatky dalších autorů, kteří se zabývají problematikou pracovní spokojenosti. Cílem je podpořit interpretaci výsledků a posílit jejich využitelnost v praxi.

V rámci šetření ve zkoumané společnosti bylo potvrzeno, že pracovní spokojenost zaměstnanců je výsledkem působení několika vzájemně provázaných faktorů. Nejvyšší důležitost byla přikládána výši mzdy, jistotě zaměstnání a spravedlivému systému odměňování. Tyto faktory jsou v odborné literatuře označovány jako hygienické faktory a jejich význam pro motivaci zaměstnanců byl opakovaně potvrzen například Urbanem (2017) nebo Plamínkem (2015). V kontextu provozně náročnějších odvětví, mezi která se řadí i oblast zpracování biomasy, je důraz na finanční stabilitu a pracovní jistotu zcela pochopitelný.

Vedle těchto „tvrdých“ aspektů však byla zaměstnanci kladena výrazná váha na „měkké“ faktory, mezi které patří kvalita mezilidské komunikace, možnost vyjádřit vlastní názor, zpětná vazba a celkový vztah s nadřízeným, představují pro zaměstnance rovněž velmi důležitou oblast. Výsledky odpovídají výzkumům Milanović, Bučalina Matić a Golubović (2021) i Petković & Rapajić (2021), podle nichž právě efektivní a transparentní komunikace s vedením zvyšuje pracovní spokojenost a loajalitu pracovníků. Zaměstnanci, kteří mají přístup k otevřené komunikaci a pravidelné zpětné vazbě, vykazují vyšší míru angažovanosti a ochoty podílet se na rozvoji organizace. Podobně také Kalogiannidis (2020) potvrzuje, že participativní styl řízení, založený na možnosti sdílení návrhů a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, pozitivně ovlivňuje vnímání smysluplnosti práce.

Oblast komunikace a vztahů však byla ve zkoumaném podniku hodnocena jako nejslabší. Respondenti vnímali atmosféru jako formální, uzavřenou a málo konstruktivní. Adjektiva směřující k autoritativnosti, neefektivitě či netransparentnosti ukazují, že vnímání pracovní atmosféry je ve spodních úrovních organizace podstatně méně pozitivní než u vedení. Organizace, které aktivně zapojují zaměstnance do rozhodovacích procesů a poskytují pravidelnou zpětnou vazbu, dosahují podle zprávy Deloitte (2023) vyšší angažovanosti, stability i celkové spokojenosti pracovníků. Podle Kocianové (2010) může absence zpětné vazby a omezená možnost participace vést k oslabování důvěry a motivace pracovníků.

Naopak oblast odměňování a motivace byla vnímána zaměstnanci vesměs pozitivně. Základní systém mezd byl považován za férový a odpovídající náročnosti práce, byť se objevily určité

výhrady k předvídatelnosti a pravidelnosti některých složek. Tyto skutečnosti mohou souviset s provozními aspekty – jako jsou sezónnost zakázek, různorodost pracovních pozic či absence sjednoceného motivačního schématu – a naznačuje prostor pro větší transparentnost odměňovacích schémat.

Na základě shrnutých poznatků jsou následně formulována konkrétní doporučení a návrhy opatření, která reflektují jak reálné potřeby zaměstnanců, tak ekonomické možnosti podniku.

6.1 Návrhy pro podporu spokojenosti zaměstnanců

Na základě výsledků kvantitativní i kvalitativní části výzkumného šetření byly identifikovány oblasti, ve kterých zaměstnanci vnímali rezervy. Přestože celková pracovní spokojenost nebyla hodnocena negativně, opakovaně se objevovaly podněty poukazující na konkrétní slabší místa. Návrhy opatření, která reagují na tyto podněty zaměstnanců, byly tematicky rozděleny do čtyř hlavních oblastí: komunikace a zpětná vazba, mezilidské vztahy, technická podpora a organizace práce. Každá z nich odpovídá některé z oblastí, které byly zaměstnanci hodnoceny jako problematické či méně uspokojivé. Jednotlivé návrhy vycházejí nejen z výstupů afektivního sémantického diferenciálu a analýzy faktorů spokojenosti, ale také z reálných provozních možností zkoumané společnosti.

1. Zavedení pravidelné zpětné vazby a systému oceňování

Z výsledků analýzy jednoznačně vyplynulo, že zaměstnanci postrádají pravidelný a funkční mechanismus zpětné vazby a vnímají absenci uznání ze strany vedení jako demotivující. Pravidelná, individuální a konstruktivní komunikace je přitom klíčem k budování důvěry, pracovní angažovanosti a pocitu smysluplnosti vykonávané činnosti.

Doporučuje se proto zavést systém čtvrtletních hodnotících rozhovorů mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Tyto rozhovory by měly sloužit k reflexi a ocenění odvedené práce, identifikaci případných obtíží a společnému hledání řešení. Součástí rozhovorů by mělo být také vytvoření prostoru pro návrhy zaměstnanců a plánování jejich dalšího profesního rozvoje. Jako doplňující motivační prvek lze zvážit také zavedení interního ocenění, například ve formě titulu „Zaměstnanec měsíce“, s možností drobné odměny, veřejného uznání či nefinančního benefitu, jako je například den volna. Tento nástroj může mít jak symbolickou, tak motivační funkci a pozitivně přispět k posilování firemní kultury.

2. Čtvrtletní teambuildingové aktivity

Oblast mezilidských vztahů a komunikace byla zaměstnanci hodnocena jako nejslabší složka pracovního klimatu. Opakovaně zaznívaly podněty týkající se nedostatku neformálních kontaktů, nízké úrovně otevřenosti a slabé týmové soudržnosti. Vzhledem k menšímu pracovnímu kolektivu lze právě v této oblasti dosáhnout pozitivní změny s relativně nízkými náklady.

Za vhodné řešení se jeví zavedení pravidelných čtvrtletních teambuildingových aktivit, které by probíhaly mimo pracovní prostředí a nabídly zaměstnancům příležitost k neformálnímu kontaktu a budování vztahů. Může se jednat o jednodenní výlety, sportovní nebo kulturní akce či tematické workshopy zaměřené na spolupráci a důvěru. Tímto způsobem lze podpořit pocit sounáležitosti, zmírnit vnitropodnikové napětí a vytvořit příznivější prostředí pro spolupráci.

S postupem času, pokud se tyto aktivity osvědčí a budou zaměstnanci vnímány pozitivně, by bylo možné uvažovat také o vícedenních teambuildingových pobytech s přespáním. Tyto by mohly ještě výrazněji prohloubit vzájemné vztahy, posílit důvěru a přispět k vytvoření stabilní a soudržné firemní kultury.

3. Modernizace interních softwarových systémů

Na základě rozhovorů s vedením i zkušeností zaměstnanců byly identifikovány provozní nedostatky související se zastaralými či uživatelsky neintuitivními nástroji, zejména v oblasti evidence výkonu, plánování směn, docházky či interní komunikace. Tyto systémy často zpomalují administrativní procesy, zvyšují chybovost a negativně ovlivňují pracovní efektivitu i celkovou spokojenost zaměstnanců.

Doporučuje se proto přistoupit k modernizaci a optimalizaci interních softwarových nástrojů, zejména těch, které slouží k plánování směn, evidenci výkonu, docházce nebo sdílení informací. Vhodně zvolený software, který bude reflektovat potřeby zaměstnanců i vedení, může přinést zrychlení pracovních procesů, snížení administrativní zátěže i lepší orientaci v pracovních povinnostech. Zejména v kontextu každodenního provozu, kdy je například nutné nahrávat fotografickou dokumentaci k plnění konkrétních úkolů, jako potvrzení naložení nákladu řidičem, je uživatelská jednoduchost a technická spolehlivost zcela zásadní.

Zároveň je vhodné, aby modernizace softwaru nebyla vnímána jako jednorázové opatření, ale jako součást dlouhodobého procesu. Bude zahrnovat průběžnou aktualizaci a rozvoj systému

tak, aby odpovídal aktuálním potřebám podniku a technologickému vývoji. Jen tak lze předejít jeho opětovnému zastarávání a zajistit jeho maximální funkčnost i v delším časovém horizontu.

4. Zvýšení autonomie a zlepšení plánování práce

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že nerovnoměrné rozložení pracovní zátěže, nedostatek autonomie a malý prostor pro ovlivnění organizace práce přispívají k pocitu vyčerpání a nižší spokojenosti. Tento problém je častý v organizacích s menším počtem pracovníků, kde absence systémové organizace může vést k nadměrnému přetěžování jednotlivců.

Vedení společnosti by se proto mělo zaměřit na větší zapojení zaměstnanců do plánování směn a rozdělování zakázek, posílení jejich autonomie při organizaci pracovního dne a revizi stávajícího plánovacího systému. Důraz by měl být kladen na rovnoměrnost zátěže, možnost regenerace a pružnější pracovní režim. Zvýšení důvěry ve schopnosti pracovníků rozhodovat o svém pracovním dni může vést nejen ke zlepšení výkonu, ale i k vyšší osobní spokojenosti a pocitu profesní důležitosti.

6.2 Analýza relevantních nákladů

V této kapitole jsou posuzovány náklady, které by byly spojeny s realizací navržených opatření zaměřených na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Návrhy formulované v předchozí části práce byly koncipovány s ohledem na reálné možnosti podniku, a to jak z hlediska organizačního, tak finančního. Proto byla záměrně zvolena opatření, která nevyžadují zásadní investice do infrastruktury, ale mají potenciál přinést výrazné zlepšení v oblasti pracovního klimatu, motivace i stability pracovního kolektivu.

Zavedení systému pravidelné zpětné vazby a interního oceňování by nevyžadovalo významné finanční výdaje. Náklady by se týkaly především drobných odměn v rámci motivačního programu, přičemž realizace hodnotících rozhovorů spadá do běžné náplně práce nadřízených. V případě, že by byla ocenění udělována například měsíčně, lze uvažovat o symbolické částce 400–500 Kč měsíčně (například formou dárkového poukazu), což by znamenalo celkový roční náklad v rozmezí 4 800–6 000 Kč. Tyto položky by mohly být začleněny do stávajícího mzdového nebo provozního rozpočtu, případně by mohly být hrazeny formou nefinančních benefitů jako den volna či veřejné uznání, které nepředstavují přímý výdaj.

Realizace teambuildingových aktivit představuje položku s mírně vyšší finanční náročností, zejména v případě externě organizovaných akcí. V rámci jednodenních akcí lze předpokládat náklady okolo 600–800 Kč na osobu, což při čtvrtletní frekvenci a počtu 15 zaměstnanců odpovídá částce 36 000–48 000 Kč ročně. V případě pořádání vícedenních pobytů s přespaním, lze tyto náklady navýšit o přibližně 20 000–25 000 Kč za jednu akci, která by se mohla konat například jednou ročně a jejich realizace by mohla být podmíněna naplněním stanovených cílů nebo pozitivní odezvou zaměstnanců.

Modernizace interních softwarových nástrojů může představovat nejvýznamnější náklady, zejména v případě nákupu nového systému nebo jeho komplexní implementace. Proto se doporučuje přistupovat k této oblasti postupně a prioritně zaměřit výdaje na ty části systému, které vykazují nejvyšší míru neefektivity a nespokojenosti ze strany uživatelů. Vzhledem k rozsahu podniku může být preferováno využití jednoduchých, cloudových nebo otevřených softwarových řešení s možností úprav dle potřeb organizace, což umožní výrazné snížení nákladů na licencování či vývoj. Využití běžných nástrojů v oblasti plánování, docházky a evidence výkonu může být řešeno formou měsíčního pronájmu softwaru, kde náklady na jednoho zaměstnance nepřesahují 300–400 Kč měsíčně. Celkový roční náklad na licenci pro 15 zaměstnanců by se tak mohl pohybovat v rozmezí 54 000–72 000 Kč, přičemž je vhodné počítat také s jednorázovým nákladem na zavedení systému a školení ve výši cca 10 000–15 000 Kč.

Zvýšení autonomie zaměstnanců a úprava systému plánování práce nevyžadují žádné přímé finanční náklady. Jedná se především o organizační změnu, která spočívá ve větší míře zapojení zaměstnanců do rozhodování, přerozdělení odpovědnosti a nastavení rovnoměrného pracovního zatížení. Zavedení těchto změn je možné provést v rámci stávajících personálních a provozních kapacit. Nepřímé náklady mohou vzniknout pouze v podobě časové investice vedení při nastavování nového systému a komunikaci změn, odhadované do částky do 5 000 Kč v případě využití interních zdrojů.

Celkově lze shrnout, že navržená opatření jsou ekonomicky realizovatelná i pro středně velké podniky, přičemž většina z nich nevyžaduje vysoké investice. Důraz byl kladen na opatření s vysokým poměrem přínosu vůči nákladům. Nejvyšší náklady by byly spojeny s modernizací softwaru a opakovanými teambuildingovými aktivitami, přesto zůstávají v rozmezí, které lze vnímat jako přiměřené v poměru k potenciálním přínosům. Roční souhrn orientačních

nákladů na všechna doporučení, uvedený v tabulce 6, se pohybuje v rozmezí přibližně 95 000 až 135 000 Kč.

Vzhledem k tomu, že spokojenost zaměstnanců přímo ovlivňuje míru fluktuace, produktivitu i loajalitu, lze v dlouhodobém horizontu očekávat návratnost těchto nákladů ve formě stabilnějšího pracovního kolektivu, vyšší efektivity práce a snížení personálních nákladů spojených s náborem a zaškolováním nových pracovníků.

Tabulka 6: Odhad nákladů na realizaci návrhů pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Opatření	Odhad nákladů (ročně)	Poznámka
Zpětná vazba a ocenění	4 800–6 000 Kč	Dárkový poukaz / den volna
Teambuilding (4x ročně)	36 000–48 000 Kč	Jednodenní akce mimo podnik
Softwarová modernizace	64 000–87 000 Kč	Licence + školení
Plánování a autonomie	0–5 000 Kč	Interní organizační změny
Celkem (orientačně)	95 000–135 000 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Doporučení pro zavedení navržených opatření do praxe

Navržená opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců byla sestavena s důrazem na jejich praktickou uplatnitelnost, ekonomickou přiměřenost a přímou souvislost s identifikovanými problematickými oblastmi. Aby bylo dosaženo jejich efektivního přenosu do každodenní praxe, je žádoucí, aby proces implementace probíhal koordinovaně, s jasně stanoveným harmonogramem, odpovědnostmi a pravidelným vyhodnocováním dopadů.

Z hlediska organizačního se jako vhodný přístup jeví postupné zavádění jednotlivých návrhů ve třech fázích. Tento způsob umožňuje jednak rozložení nákladů v čase, jednak zajištění dostatečného prostoru pro adaptaci zaměstnanců i vedení na nové procesy.

Fáze 1 (0–3 měsíce): Zahájení interní komunikace a motivace

V této úvodní etapě by mělo být přistoupeno k zavedení čtvrtletních hodnocících rozhovorů mezi přímými nadřízenými a zaměstnanci. Součástí této fáze by mělo být také vytvoření a komunikace jednoduchého oceňovacího schématu (například „Zaměstnanec měsíce“), jehož cílem bude posílení vnímání uznání a ocenění pracovního výkonu.

Vzhledem k velikosti a organizačnímu uspořádání podniku by realizace tohoto opatření měla být koordinována jednatelem společnosti, který jakožto nejvyšší představitel společnosti zajišťuje řízení personálních otázek a zároveň má přímý kontakt s pracovníky. V případě rozhovorů s řidiči, operátory či administrativními pracovníky by bylo vhodné, aby první kontakt zajišťoval technický nebo obchodní ředitel dle příslušnosti pracovníků k provozní nebo obchodní sféře. Jednatel by však měl být zodpovědný za nastavení systému, distribuci rozhovorových šablon, koordinaci harmonogramu i vyhodnocování dopadů tohoto opatření.

Fáze 2 (3–6 měsíců): Teambuilding a podpora vztahů

Ve druhé fázi je doporučeno zahájit realizaci čtvrtletních teambuildingových aktivit, které podpoří rozvoj neformálních vztahů a týmové soudržnosti. Vhodné je začít jednodenními akcemi mimo pracoviště s nízkými náklady a nenáročnou logistikou.

Za organizaci těchto aktivit by měl být zodpovědný obchodní ředitel, který se v podniku podílí na externí i interní komunikaci. V případě zájmu může být přizván i některý ze zaměstnanců se zájmem o firemní kulturu a rozvoj kolektivu, který bude spolupracovat s externím dodavatelem nebo navrhne program vlastními silami. Jednatel by měl nad tímto procesem dohlížet, a zejména schvalovat rozpočet a vyhodnocovat přínos jednotlivých akcí.

Zároveň by mělo být provedeno zhodnocení prvních hodnotících rozhovorů a získání zpětné vazby, zda byly přínosné. Tento přehled může sloužit jako podklad pro drobné úpravy formy, délky nebo četnosti rozhovorů.

Fáze 3 (6–12 měsíců): Technologická modernizace a změna plánování

Ve třetí fázi implementace by měla být zahájena modernizace softwarových nástrojů pro plánování, docházku, evidenci výkonu a interní komunikaci. Doporučeno je využít cloudová řešení s nízkou vstupní náročností, které umožňují i v menší organizaci zlepšit tok informací a snížit administrativní zatížení. Zvolený systém by měl být uživatelsky přívětivý i pro zaměstnance pracující v terénu, a umožňovat také rychlé nahrávání fotodokumentace k úkolům.

Součástí této fáze by měla být také úprava systému plánování práce – se zaměřením na zvýšení autonomie zaměstnanců. Technický ředitel by měl navrhnout systém participativního plánování a jednatel by měl dohlížet na jeho zavedení do praxe, včetně vyhodnocení rovnoměrnosti zátěže a zpětné vazby od pracovníků. Cílem není jen snížení zátěže vedení, ale také posílení pocitu důvěry a odpovědnosti pracovníků.

Realizace a udržitelnost opatření

Implementace opatření by měla být koordinována jednatelem společnosti, který v rámci svého postavení zastává vedoucí roli v oblasti řízení personální politiky a strategického rozvoje podniku. Tento zástupce vedení by měl odpovídat za plánování jednotlivých kroků, koordinaci komunikace napříč organizační strukturou a pravidelné hodnocení dopadů realizovaných opatření.

Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců a úzkému provoznímu týmu se předpokládá osobní účast technického a obchodního ředitele při zavádění konkrétních změn v jednotlivých oblastech, zejména těch, které se týkají pracovní organizace, komunikace či provozních podmínek.

Doporučuje se rovněž stanovit kvartální kontrolní body, jejichž prostřednictvím bude sledováno, jak zaměstnanci jednotlivá opatření vnímají, jaké konkrétní přínosy byly zaznamenány, a zda je třeba podobu opatření dále upravit nebo rozšířit.

Zásadní roli pro úspěšnost celého procesu hraje udržitelnost změn v čase – tedy nikoli jednorázová aplikace opatření, ale jejich postupné ukotvení v každodenním provozu společnosti. Tímto způsobem může dojít k systematickému zvyšování spokojenosti zaměstnanců, stabilizaci kolektivu a k vytvoření prostředí, které přispívá k dlouhodobému rozvoji celé organizace.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti zabývající se zpracováním dřevní biomasy. V rámci realizovaného výzkumného šetření byly kombinovány kvantitativní a kvalitativní metody, které umožnily analyzovat jak konkrétní hodnotící kritéria, tak i subjektivní prožívání pracovního prostředí ze strany zaměstnanců.

Na základě analýzy výsledků bylo zjištěno, že největší důraz je ze strany zaměstnanců kladen na stabilitu pracovního poměru, spravedlnost v odměňování a celkovou výši mzdy. Tyto faktory byly vyhodnoceny jako nejvýznamnější z hlediska vlivu na pracovní spokojenost. Výzkum však poukázal také na nedostatky v oblasti komunikace a mezilidských vztahů, které byly hodnoceny kritičtěji – především z hlediska transparentnosti, zpětné vazby a možností zaměstnanců vyjádřit své názory.

V reakci na tyto zjištěné skutečnosti byla navržena opatření zaměřená na čtyři klíčové oblasti: komunikaci a zpětnou vazbu, mezilidské vztahy, technickou podporu a plánování práce. Všechna opatření byla navržena s ohledem na organizační strukturu, velikost a provozní možnosti podniku a byla doplněna o odhad relevantních nákladů i návrh jejich implementace do praxe. Dále byl vytvořen postup realizace jednotlivých kroků, včetně konkrétních odpovědností a harmonogramu zavádění.

Přínosem práce je nejen detailní posouzení aktuální úrovně pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci, ale především nabídka konkrétních kroků, jejichž realizace může přispět k dlouhodobému zlepšení vnímané spokojenosti zaměstnanců, posílení týmové soudržnosti a zvýšení motivace. Zjištění této práce mohou sloužit jako podklad pro další rozhodování vedení podniku, ale zároveň mohou být inspirací i pro podobné organizace, které usilují o zefektivnění řízení lidských zdrojů.

Závěrem lze konstatovat, že sledování pracovní spokojenosti není jednorázovou činností, ale dlouhodobým procesem, který si žádá systematické úsilí, otevřenost ke zpětné vazbě a ochotu reagovat na potřeby zaměstnanců. Právě tento přístup je základem stabilního, efektivního a lidsky udržitelného pracovního prostředí.

POUŽITÁ LITERATURA

ALSAFADI, Yazan a ALTAHAT, Samer. Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. [on-line]. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021, vol. 8, no. 1, s. 519–529. [cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://koreascience.or.kr/article/JAKO202100569425324.page>

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

BĚLONOHÝ, Ivan. *Šetření spokojenosti zaměstnanců*. [on-line]. Deník veřejné správy. 2013. [cit. 2025-02-15]. Dostupné z: <https://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>

BUSINESSINFO.CZ. *Spokojenost zaměstnanců v ČR klesá, chybí jim osobní rozvoj. Ve světě je to naopak*. [on-line]. *BusinessInfo.cz*. 2024. [cit. 2025-04-04]. Dostupné z: Spokojenost zaměstnanců v ČR klesá, chybí jim osobní rozvoj. Ve světě je to naopak | BusinessInfo.cz

DELOITTE. *2023 Global Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World*. [on-line]. Deloitte Insights. 2023. [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>

CHERRY, Kendra. *Motivation: The Driving Force Behind Our Actions*. [on-line]. Verywell Mind. 2023. [cit. 2025-03-10]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KALOGIANNIDIS, Stavros. Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. [on-line]. *European Journal of Business and Management Research*. 2020, roč. 5, č. 6. [cit. 2025-04-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/347524592_Impact_of_Effective_Business_Communication_on_Employee_Performance

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

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

MILANOVIĆ, Vesna; BUČALINA MATIĆ, BUČALINA MATIĆ, Andrea a GOLUBOVIĆ, Jelena. Employees' Satisfaction with Supervisor Communication and Personal Feedback. [on-line]. *Economic Themes*. 2021, roč. 59, č. 4, s. 535-554. [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/358495290_Employees'_Satisfaction_with_Supervisor_Communication_and_Personal_Feedback

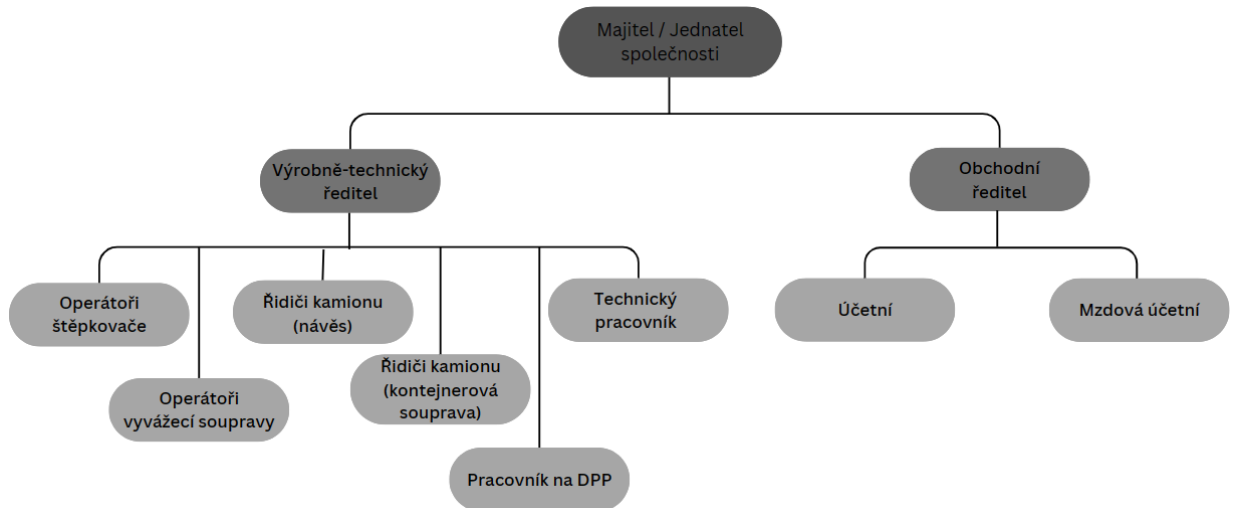
- MYŠKOVÁ, Renáta. *Analytické přístupy pro podporu řízení podniku*. Vydání: první. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2022. ISBN 978-80-7623-093-4.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PETKOVIĆ, Nebojša a RAPAJIĆ, Milan. Employees' Satisfaction with Communication in the Organization. [on-line]. *Ekonomika*. 2021, roč. 67, č. 3, s. 39-61. ISSN 0350-137X. [cit. 2025-04-13]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/356206078_Employees'_satisfaction_with_communication_in_the_organization
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- POJEROVÁ, Šárka; SVÁTEK, Tomáš a BOJANOVSKÝ, Martin. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců a jeho význam pro management firmy*. [on-line]. Shine Leadership. 2011. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.shineleadership.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-a-jeho-vyznam-pro-management-firmy/>
- SPIES, Mattias. Distance between home and workplace as a factor for job satisfaction in the North-West Russian oil industry. [on-line]. *Fennia*. 2006. [cit. 2025-01-14]. Dostupné z: <https://fennia.journal.fi/article/view/3724/3515>
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Organizační struktura podniku.....	58
PŘÍLOHA B: Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	59

PŘÍLOHA A: Organizační struktura podniku

Organizační struktura vybraného podniku. Vlastní zpracování dle poskytnutých interních zdrojů.



PŘÍLOHA B: Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Tento dotazník sloužil jako hlavní nástroj kvantitativního výzkumného šetření zaměřeného na hodnocení míry spokojenosti zaměstnanců a identifikaci klíčových faktorů, které ji ovlivňují. Vlastní zpracování.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Vážený respondente,

tento dotazník je součástí bakalářské práce, jejímž cílem je analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti zaměřené na výrobu a zpracování biomasy. Šetření je zcela anonymní a získaná data budou využita výhradně pro účely zpracování výzkumné části práce. Prosím Vás o upřímné, pravdivé a pečlivé zodpovězení jednotlivých otázek.

Děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat.

Oddíl 1

Pracovní prostředí a technické podmínky

1. Jak hodnotíte svou spokojenost s následujícími aspekty pracovního prostředí a technických podmínek? (1 = zcela nespokojen, 5 = zcela spokojen)

	1	2	3	4	5
Kvalita a bezpečnost pracovního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav a vybavení vozidel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní zázemí a hygienické podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost odpočinku během pracovního dne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost servisu a technické podpory při poruše	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdálenost a časová náročnost dopravy na pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Níže jsou uvedeny dvojice protikladných výrazů, které popisují různé oblasti Vaší pracovní zkušenosti. U každé položky zakřížkujte číslo, které nejlépe vystihuje Vaše subjektivní vnímání.

	1	2	3	4	5	
Stroje, nářadí, technologie:						
nové	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zastaralé
Ochranné pomůcky, bezpečnostní standardy:						
zajištěné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rizikové
Tempo, náročnost, délka směn:						
přiměřené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vyčerpávající
Zázemí, hygiena, pracovní prostředí:						
komfortní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nedostačující

Oddíl 2

Vztahy a mezilidská komunikace

3. Jak hodnotíte svou spokojenost s následujícími aspekty vztahů a mezilidské komunikace? (1 = zcela nespokojen, 5 = zcela spokojen)

	1	2	3	4	5
Vztahy s kolegy a týmová spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup a chování nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba, ocenění a uznání ze strany vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita organizace práce a přehlednost pokynů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost sdílení návrhů, připomínek a komunikace s vedením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Níže jsou uvedeny dvojice protikladných výrazů, které popisují různé oblasti Vaší pracovní zkušenosti. U každé položky zakřížkujte číslo, které nejlépe vystihuje Vaše subjektivní vnímání.

	1	2	3	4	5	
Vztahy mezi kolegy, týmová atmosféra:						
přátelské	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	konfliktní
Styl vedení, přístup nadřízených:						
respektující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	autoritativní
Otevřená komunikace, sdílení informací:						
transparentní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neprůhledná
Zpětná vazba, řešení problémů:						
konstruktivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neefektivní

Oddíl 3

Odměňování a benefity

5. Jak hodnotíte svou spokojenost s následujícími aspekty odměňování a benefity? (1 = zcela nespokojen, 5 = zcela spokojen)

	1	2	3	4	5
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
System odměn (prémie, bonusy, mimořádné odměny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody (stravenky, příspěvky, dovolené apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlnost v odměňování (ve srovnání s ostatními)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost ovlivnit termín dovolené či volno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnímání jistoty zaměstnání v podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Níže jsou uvedeny dvojice protikladných výrazů, které popisují různé oblasti Vaší pracovní zkušenosti. U každé položky zakřížkujte číslo, které nejlépe vystihuje Vaše subjektivní vnímání.

	1	2	3	4	5	
Mzda odpovídá vykonávané práci:						
odpovídající	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neodpovídající
Rovné podmínky napříč pracovními pozicemi:						
férové	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespravedlivé
Pravidelnost výplat a bonusů:						
spolehlivé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nepravidelné
Podněcuje k výkonu, uznání:						
motivující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	demotivující
Odměny jsou zaznamenány, ocenění práce:						
vnímané	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	přehlížené

Oddíl 4

Práce, seberealizace a celková spokojenost

7. Jak hodnotíte svou spokojenost s následujícími aspekty práce, seberealizace a celkové spokojenosti? (1 = zcela nespokojen, 5 = zcela spokojen)

	1	2	3	4	5
Smysluplnost a pestrost pracovní náplně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Míra využití Vašich znalostí a kvalifikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost ovlivnit organizaci své práce (samostatnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka rekvalifikace a kariérního postupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Níže jsou uvedeny dvojice protikladných výrazů, které popisují různé oblasti Vaší pracovní zkušenosti. U každé položky zakřížkujte číslo, které nejlépe vystihuje Vaše subjektivní vnímání.

1 2 3 4 5

Vnímání stability a bezpečí zaměstnání:

jitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejistá
-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

Celková míra pracovní spokojenosti:

vysoká	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nízká
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

Celkový dojem z pracovního prostředí:

pozitivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	negativní
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

Pocit naplnění a smysluplnosti práce:

uspokojující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	frustrující
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------

9. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

10. Kolik Vám je let?

- méně než 25 let
- 25 až 40 let
- více než 40 let

11. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve vybrané společnosti?

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 let a více

12. Typ Vašeho pracovního poměru?

- Hlavní pracovní poměr
- Dohoda / Brigáda
- OSVČ
- Jiné