



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# Zaměstnanecká spokojenost v telekomunikacích

Vypracoval: Jaroslav Šlajs

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2021/2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Jaroslav ŠLAJS  
Osobní číslo: E19557  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Studijní obor:  
Téma práce: Zaměstnanecká spokojenost v telekomunikacích  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza faktorů, které mají vliv na zaměstnaneckou spokojenost ve vybraném podniku v telekomunikacích a navrhnout případná opatření ke zlepšení současného stavu.

#### Metodika práce:

1. Studium odborné literatury.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza faktorů zaměstnanecké spokojenosti prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
4. Návrh opatření směřujících ke zlepšení současného stavu.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh opatření směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: Dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná


#### Seznam doporučené literatury:

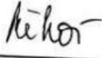
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. ledna 2021  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

V Českých Budějovicích dne 16. února 2021

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 26. března 2022

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za odborné vedení mé práce, za její čas, cenné poznámky a připomínky, a také za možnost častých konzultací. Dále bych tímto chtěl vyjádřit poděkování všem respondentům, Pavlu Pekařovi a Jakobovi Víchovi za jejich přínos pro výzkumnou část této bakalářské práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE .....</b>	<b>9</b>
2.1	Význam zaměstnanecké spokojenosti .....	10
2.1.1	Dopady pracovní nespokojenosti.....	11
2.1.2	Motivace .....	12
2.1.3	Základní faktory pracovní spokojenosti .....	14
2.2	Hodnocení zaměstnanců .....	16
2.3	Odměňování zaměstnanců .....	18
2.3.1	Hmotné odměny.....	18
2.3.2	Nehmotné odměny .....	19
2.4	Firemní kultura .....	21
<b>3</b>	<b>METODIKA.....</b>	<b>23</b>
3.1	Metoda sběru dat.....	23
3.2	Výzkumný vzorek.....	24
3.3	Výzkumné otázky a hypotézy .....	25
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
4.1	Charakteristika sektoru telekomunikací.....	27
4.2	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	28
4.3	Výsledky dotazníkového průzkumu .....	29
4.3.1	Celková spokojenost.....	29
4.3.2	Spokojenost s přímým nadřízeným.....	33
4.3.3	Spokojenost s pracovní atmosférou a kolektivem .....	36
4.3.4	Spokojenost s odměňováním .....	39
4.3.5	Spokojenost profesním rozvojem a vzděláváním .....	44

4.3.6	Celkové zhodnocení dotazníkového průzkumu .....	46
4.4	Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz .....	49
<b>5</b>	<b>NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>52</b>
5.1	Zmírnění stresu a přepracovanosti .....	52
5.2	Školení řadových pracovníků v oblasti nezdravých forem vztahů .....	52
5.3	Školení vedoucích pracovníků v oblasti nefinančního odměňování .....	53
5.4	Zajištění dostatečného seberozvoje zaměstnancům.....	53
5.5	Nastavení kariérního řádu .....	54
5.6	Pravidelná kontrola zaměstnanecké spokojenosti.....	54
5.7	Speciální soutěž pro zaměstnance.....	54
<b>6</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>I</b>	<b>SUMMARY AND KEYWORDS.....</b>	<b>58</b>
<b>II</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>59</b>
<b>III</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>63</b>
<b>IV</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>
<b>V</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>66</b>

# 1 ÚVOD

Značná část zaměstnavatelů si v dnešní době stále více uvědomuje, že musí o své lidské zdroje pečovat a činit je spokojenými, pokud chtějí dosahovat svých cílů a mít adekvátní ekonomické výsledky. Toto téma bylo zvoleno vzhledem k jeho aktuálnosti, jelikož jde o velmi významný aspekt související s pracovníky, který dodnes některé podniky ignorují, a tím ztrácí své klíčové pracovníky, potýkají se s nedostatkem personálu či vysokou fluktuací a absentérstvím. Přitom mnohdy není spokojenost zaměstnanců jen otázkou zvýšení nákladů na lidské zdroje a stačí se např. jen zaměřit a pozměnit nehmotné odměny ve formě uznání či pochval.

Cílem bakalářské práce je analýza faktorů, které mají vliv na zaměstnaneckou spokojenost ve vybraném podniku v telekomunikacích a navrhnout případných opatření ke zlepšení současného stavu.

Bakalářská práce je rozdělena na tři části, a to literární rešerši, metodiku a praktickou část. První část přibližuje problematiku zaměstnanecké spokojenosti a ukazuje její význam.

S tím úzce souvisí dopady pracovní nespokojenosti, motivace a základní faktory pracovní spokojenosti. V rámci těchto faktorů je věnována pozornost především firemní kultuře, hodnocení zaměstnanců, hmotnému a nehmotnému odměňování zaměstnanců. Metodika popisuje metodu sběru dat a představuje výzkumný vzorek. Poslední část nejprve informuje o společnostech v telekomunikacích, které jsou předmětem zkoumání a popisuje jejich hodnocení a odměňování. Součástí je grafické znázornění výsledků dotazníkového průzkumu doprovázené slovním popisem a návrhy pro zlepšení, které jsou stanoveny na základě zjištěných dat.

Pro sestavení literární rešerše byly využity především různé publikace tuzemských autorů, ale rovněž byli zahrnuti i autoři zahraniční a několik zdrojů elektronických, aby byly zdroje co nejvíce různorodé a teoretický přehled zkoumané problematiky co nejvíce pestrý.



## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Ve většině organizací je kladen značný důraz na řízení lidských zdrojů, což zahrnuje vše, co má co do činění se zaměstnanci, tedy jejich nábor, školení, udržení, sociální zabezpečení, hodnocení, růst, rozvoj dovedností, motivaci atd. Klíčem k efektivnímu výkonu pracovníků je porozumění tomu, jaké aspekty jsou důležité pro zaměstnaneckou spokojenost (Bhatnagar a Srivastava, 2012). A proto je velmi důležitým aspektem efektivní komunikační proces v podniku. To znamená, že rozvoj zaměstnanců a jejich spokojenost vyžaduje obousměrný dialog mezi organizací a její pracovní silou (Rodríguez-Sánchez a De-la-Calle-Durán, 2021).

Pracovní spokojenost je specifická tím, že jde v podstatě o příjemný a pozitivní emoční stav, který rezultuje z pracovních zkušeností nebo z ocenění práce. Spokojenost z práce lze rozlišit na následující bipolární druhy:

- pracovní spokojenost orientovaná na potřeby versus orientovaná na pobídky,
- pracovní spokojenost orientovaná na minulost versus budoucnost,
- pracovní spokojenost jako přechodný stav versus jako časově stabilní reakce,
- pracovní spokojenost jako dílčí pracovní spokojenost versus celková pracovní (Špirudová, 2015; Nakonečný, 2005).

Zaměstnanecká spokojenost je v podstatě psychologickou reakcí na zaměstnání, která vyplývá z vnitřního (kognitivního) vnímání a emocí. Ve zjednodušeném pojetí lze říci, že jde o pocit, jaký pracovníci cítí ve spojitosti se svým zaměstnáním. Tedy zda pociťují emoce pozitivní či negativní. Tyto pocity následně ovlivňují chování pracovníků a jejich výkonnost (Sila a Širok, 2018; Armstrong, 2007). Lze říci, že spokojenost s prací je multidimenzionální reakcí na samotnou pracovní činnost a prostředí na pracovišti. Ovlivňuje nejen chování zaměstnanců, ale i fungování celého podniku (Singh et al., 2012).

Zaměstnanecká spokojenost se odvíjí nejen od individuality jedince či specifík pracovní pozice, ale rovněž záleží na kulturních zvyklostech daného státu nebo regionu. Vzhledem k tomu, že se práce zabývá zaměstnaneckou spokojeností u českých pracovníků, tak je třeba na tomto místě zmínit, co činí Čechy spokojené. Jak ukázal průzkum v roce 2020 agentury Grafton, tak šlo v tomto roce především o adekvátní výši odměny, kari-

erní růst, dobrý management a kolektiv, náplň samotné práce a vstřícnost zaměstnavatele, což se týká např. schválení termínu dovolené nebo návštěvy lékaře (Grafton, 2020). v dubnu roku 2021 provedla pracovní agentura Grafton opět obdobný průzkum, kde data ukázala, že přibližně čtvrtina respondentů není se svoji prací spokojena, a to nejčastěji z důvodu nízké mzdy, nemožnosti kariérního postupu nebo nepříjemného nadřízeného. Důležitou roli v oblasti faktorů motivace českých pracovníků hrála pandemie COVID-19, jelikož v minulosti byla vždy nejdůležitější výše mzdy, ale v roce 2021 byla pro respondenty důležitá hlavně jistota práce a až poté právě výše mzdy a na pomyslném třetím místě byl dobrý kolektiv (kolegové). Rovněž tento průzkum zjistil, že skoro všichni dotázaní si cení nebo by si přálo zaměstnavatele, kterému záleží na jeho pracovnících a vychází vstříc jejich potřebám (Grafton, 2021).

Dá se předpokládat, že by pandemie mohla všeobecně změnit náhled pracovníků na zaměstnání a jejich spokojenost v tomto ohledu. Řada osob totiž okusila možnost home-office, více volného času a uvědomila si důležitost vlastního zdraví. Proto možná spokojenosti zaměstnanců v dalších letech ovlivní nejen faktory, jako je výše mzdy nebo jistota pracovního místa, ale možná i dostatek volného času, méně stresových faktorů a právě flexibilita ve formě home-office. Problematice významu zaměstnanecké spokojenosti bude věnována následující podkapitola.

## **2.1 Význam zaměstnanecké spokojenosti**

Zaměstnanecká spokojenost zvyšuje pocit sounáležitosti s podnikem (zaměstnavatelem), díky čemuž zaměstnanci pracují s větším nasazením a svědomitěji. To následně umožňuje firmě další růst, rozvoj a zvyšuje její konkurenceschopnost (Sila a Širok, 2018). Z toho vyplývá, že pracovní spokojenost vzniká v důsledku pozitivní motivace, avšak je třeba na tomto místě říci, že vysoká pracovní spokojenost nemusí vést k vysoké pracovní výkonnosti a efektivitě práce. Naproti tomu však pracovní nespokojenost ve většině případů přináší špatný nebo nedostatečný výkon a další negativní jevy (Tureckiová, 2004). Velké množství podniku si uvědomuje důležitost spokojenosti vlastních zaměstnanců, a proto v pravidelných intervalech (např. jednou za rok) tuto spokojenost měří prostřednictvím speciálních dotazníků, rozhovorů (nejčastěji strukturovaných), jejich kombinací nebo za pomoci diskusních skupin (Vodák a Kucharčíková, 2011; Armstrong, 2007).

Existuje řada důvodů, proč by měla být ze strany vedení společnosti věnována pozornost právě zaměstnanecké spokojenosti. První je, že si lidé obecně zaslouží, aby se s nimi jednalo spravedlivě a s respektem. Spokojenost s prací je do určité míry odrazem dobrého zacházení. Lze ji také považovat za indikátor emoční pohody nebo fyziologického zdraví. Druhým důvodem je, že zaměstnanecká spokojenost může vést k takovému chování pracovníků, které ovlivňuje fungování celé organizace. Kromě toho může být spokojenost odrazem fungování podniku. Rozdíly v pracovní spokojenosti na různých odděleních nebo týmech v rámci jedné společnosti, mohou být klíčem k diagnostikování potenciálních problémových míst (Bhatnagar a Srivastava, 2012).

Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců ovlivňuje řadu podnikových jevů, jako je např. fluktuace či absentérství. Spokojení pracovníci obecně vykazují vyšší kvalitu a produktivitu práce, cítí větší motivaci a bývají k zaměstnavateli loajálnější (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007). Navíc se v praxi ukazuje, že zaměstnanci s vysokým stupněm spokojenosti mají rovněž i velmi spokojené zákazníky. Z toho vyplývá, že v mnoha případech je klientská spokojenost silně provázána s tou zaměstnaneckou, jelikož jsou interní procesy kvalitní a efektivní (Folwarczná, 2010; Vodák a Kucharčíková, 2011).

Pandemie COVID-19 má v současné době globální dopad na trh práce, jde např. o zavedení home-office, nové zásady a postupy na pracovištích, omezení kontaktu či propouštění. Psychologický tlak a nejistota způsobená současným měnícím se prostředím vede k negativním důsledkům pro pracovníky. Zatímco před pandemií některé firmy chápaly potřebu dosáhnout optimální zaměstnanecké spokojenosti, tak nyní jde o zcela zásadní faktor potřebný pro zdraví a pohodu pracovníků, ale i udržení prosperity podniku (Rodríguez-Sánchez a De-la-Calle-Durán, 2021). Důležitým faktem je, že pokud nejsou pracovníci spokojeni, pak to může mít klíčové dopady na chod podniku, čemuž se věnuje následující podkapitola.

### **2.1.1 Dopady pracovní nespokojenosti**

Mnoho zaměstnanců není se svou prací spokojeno. Někteří z nich opouštějí svá zaměstnání, aby získali lepší příležitost a cítili se lépe, zatímco jiní se rozhodnou zůstat i přes tuto skutečnost. Avšak nespokojení pracovníci mohou negativně ovlivnit dané oddělení nebo celý podnik, protože jim obvykle chybí motivace, podávají špatné výkony a mají

ke všemu negativní přístup. Tyto aspekty se pak mohou šířit mezi ostatními zaměstnanci nebo celým oddělem, což může mít dopad na výsledky společnosti, jako je produkce, zisk atd. Jedním z hlavních důvodů nespokojenosti v zaměstnání může být např. přepracovanost (např. nedostatek pracovníků a tím vyšší zátěž na jednotlivce), ale nejčastěji se jedná o nedostatečné finanční ohodnocení. Absence kariérního růstu nebo jiného pracovního pokroku (zvýšení kompetencí a odpovědnosti apod.) je dalším důvodem pro nespokojenost, která může plynout z pocitu, že s nimi zaměstnavatelé nepočítají do budoucna a nejsou tudíž natolik důležití. Nespokojenost může samozřejmě plynout rovněž z toho, že daná pracovní pozice prostě danou osobu jednoduše nebaví, protože je monotónní či nudná, a proto necítí dostatečnou motivaci (Jaradat, 2020; Dvořáková, 2012).

Manažeři, kteří si najdou čas na pochopení důvodů nespokojenosti svých podřízených, mohou najít vhodné řešení, jak z nešťastných zaměstnanců udělat motivované výkonné pracovníky, ale mnohdy neexistuje žádné řešení a pracovní poměr musí být s danou osobou rozvázan. Z toho vyplývá, že manažeři (vedení zaměstnanců) jsou klíčovým aspektem v tomto ohledu. Ti, kteří nemají vhodné manažerské schopnosti a dovednosti, si nemusí ani nespokojenosti podřízených všimnout, neposkytují zpětnou vazbu na výkony zaměstnanců apod. Obecně lze říci, že komunikace je klíčem ke spokojenosti zaměstnanců (Jaradat, 2020; Urban, 2015).

Pracovní nespokojenost může vést k většímu počtu absencí na pracovišti, vyšší fluktuaci zaměstnanců, špatným vztahům na pracovišti nebo negativní atmosféře na pracovišti. Může však dojít i k chování poškozující zaměstnavatele, jako jsou krádeže, podvody, přijímání úplatků, sabotáže apod. Nespokojení zaměstnanci nejsou ochotni vykonávat dobrovolnou práci navíc, nedosahují výkonnostních standardů, nedodržují termíny, stěžují si na banální věci, neřídí se pokyny nadřízených a mohou obviňovat ostatní. To vše může vést k podnikovým vícenákladům (Sila a Šírok, 2018). Aby byla pracovní nespokojenost eliminována, tak je velmi důležitá motivace zaměstnanců, proto ji bude věnována následující podkapitola.

### **2.1.2 Motivace**

Primární funkcí práce pro jedince je zabezpečení prostředků potřebných k obstarání bydlení a stravy. K sekundárním funkcím patří pravidelná sociální interakce, strukturování času (řád), zdroj osobního statutu a identity, zdroj aktivity, zážitky tvořivosti, smy-

sl života, osvojení dovedností Z toho vyplývá, že práce není pro člověka jen zdrojem obživy, alespoň v řadě případů, ale i přináší i uspokojení ze samotné pracovní činnosti, výsledků, sociálního postavení, prestiže, sociálních vztahů, ocenění apod. To znamená, že pracovní motivace je výsledkem působení řady vlivů (Wagnerová, 2008).

Lidé jsou obecně motivováni, pokud očekávají, že určité chování nebo jednání povede k dosažení stanoveného cíle či získání odměny, čímž dojde k naplnění jejich přání a uspokojení potřeb (Armstrong a Taylor, 2015). Motivace může být vnitřní a vnější. Vnitřní motivací se rozumí přirozená lidská touha konkrétního jedince po úspěchu, uspokojení, společenském významu, nových schopnostech atd., která vychází z jeho vnitřního přesvědčení. Vnější motivace vychází z okolního prostředí, kam patří finanční (mzda či plat, benefity atd.) a nefinanční (pochvala, prestiž, uznání apod.) odměny za odvedenou práci (Urban, 2017). v podstatě spokojenost zaměstnance vyplývá z jeho postojů a pocitů ve vztahu k jeho práci. Pozitivní postoj k práci s sebou nese spokojenost a negativní zase nespokojenost. Výsledný postoj, respektive úroveň spokojenosti u jednotlivých pracovníků ovlivňují především vnitřní motivační faktory vyplývající z obsahu práce, úroveň kontroly a úspěch nebo neúspěch (Armstrong a Taylor, 2015).

V kontextu pracovní motivace je nutné zmínit dvoufaktorovou teorii pracovní spokojenosti F. Herzberga. Dle něj pracovní spokojenost, ale rovněž pracovní výkon a úsilí, ovlivňují tzv. motivátory a hygienické faktory (Procházka a Klimeš, 2011). Motivátory vyvolávají vysokou míru motivace a lze mezi ně zařadit osobní růst, odpovědnost, uznání za vykonanou práci či obsah práce. K hygienickým faktorům patří mezilidské vztahy, personální politika, mzda či plat, fyzikální pracovní podmínky apod. (Pilařová, 2016). Při absenci nebo negativním působení hygienických faktorů vzniká dle Herzberga pracovní nespokojenost a při přítomnosti (pozitivním působení) těchto faktorů tato nespokojenost nevzniká. Absence motivátorů nevyvolává u pracovníků žádné uspokojení, avšak jejich přítomnost vede k zaměstnanecké spokojenosti a vyšším pracovním výkonům (Dvořáková, 2012). Je však nutno podotknout, že tato Herzbergova teorie nepostihuje veškeré zaměstnance, jelikož individuální charakter motivačních struktur některých pracovníků může být odlišný. To znamená, že u nich mohou některé faktory vyvolat opačný efekt (Pauknerová, 2012).

Strategie motivace uplatňované ve společnostech se zaměřují na vytváření takového pracovního prostředí, politik a postupů, které vedou ke zlepšení výkonu zaměstnanců.

To znamená, že jsou vytvářena motivující pracovní místa, rozvojové programy pro pracovníky především ve vedoucích pozicích a zároveň dochází k uplatňování systému celkové odměny nebo řízení pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015). Pro motivování pracovníků by tedy měly být využívány veškeré motivačních nástroje (Blažek, 2014). K typickým nástrojům pro stimulaci pracovní motivace patří finanční odměna, pracovní hodnocení (ocenění výkonu atd.), pracovní podmínky, atmosféra na pracovišti, samotný obsah pracovní činnosti, hodnocení spolupracovníků (projevy uznání apod.), porovnání výkonu s výsledky ostatních, úroveň sociálních výhod, možnost samostatné práce a participace na rozhodování (Kociánová, 2010). Konkrétní uplatnění motivačních nástrojů by mělo v praxi vést nejen k naplnění požadavků na pracovníka přicházejících zvenčí (výkon atd.), ale i k naplnění potřeb samotného zaměstnance (Plamínek, 2015).

### **2.1.3 Základní faktory pracovní spokojenosti**

Zaměstnaneckou spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů, jako je odměňování, hodnocení, styl řízení, profesní rozvoj a kariérní růst, vztah k organizaci, interpersonální vztahy na pracovišti, komunikace, organizace práce, atributy práce (fyzická či psychická náročnost apod.) a reakce podniku na stížnosti a přání pracovníků (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007; Armstrong, 2007). Mimo to záleží i na dalších faktorech, jakými jsou:

- zvláštnosti práce v určitých odvětvích (školství, zdravotnictví apod.),
- zvláštnosti jednotlivých profesí a prostředí (např. chemik ve výzkumu vs. ve výrobě),
- zvláštnosti v souvislosti s osobními preferencemi, jako je např. důraz na mzdu či mezilidské vztahy (Farková, 2009).

Jak již bylo zmíněno, tak pracovní spokojenost závisí na mnoha faktorech a člověk může být spokojen s jedním nebo více aspekty na své pracovní pozici (např. přátelská atmosféra), ale zároveň může být nespokojen s dalšími prvky (např. nízká mzda). Jestliže zaměstnanec nemůže uspokojit své potřeby s vysokou prioritou (např. výše mzdy), pak se jedinec zaměří na potřeby, které měly zpočátku nižší prioritu, což může vést k frustraci a nespokojenosti. Z tohoto důvodu lze spokojenost pracovníka považovat za jakýsi ukazatel emoční pohody. Pracovní spokojenost ovlivňuje každodenní motivaci

osoby chodit na pracoviště. To hraje velmi důležitou roli, jelikož extrémně náročné pracoviště (např. ohrožující do jisté míry psychické či fyzické zdraví) může vést k pocitům nejistoty, nízkého sebevědomí a obavám z budoucnosti (Singh et al., 2012).

V řadě literárních zdrojů je v souvislosti se spokojeností opomíjena i optimální rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Flexibilní práce činí zaměstnance spokojenější. Společnosti s rigidními pracovními postupy nejenom, že mohou činit své zaměstnance nespokojené, ale hlavně nemusí přitahovat kvalitní kandidáty a časem mohou přijít o své klíčové pracovníky. Dalším mnohdy opomíjeným aspektem je finanční stabilita podniku. Pro zaměstnance je důležité vědět, že pracují pro společnost, která je dostatečně finančně životaschopná, aby splnila své závazky. S tím souvisí další faktor, a tím je jistota zaměstnání, která zajišťuje pracovníkovi stabilitu jistotu obživy, tudíž i jeho spokojenost (Rosser, 2018; Vodák a Kucharčíková, 2011).

Spokojenost s prací je mimo jiné ovlivňována individuálními aspekty každého jedince. Řada studií, pozorovala vyšší spokojenost u starších osob oproti mladším, ale pohlaví v tomto ohledu nehraje žádnou roli, jak ukazuje studie Andrade et al. (2019), kde nebyly zaznamenány rozdíly mezi pracovní spokojeností žen a mužů. Dále např. Mareš (2001) ve své studii zjistil, že oproti mladším se jeví spokojenější pracovníci nad 50 let. Rovněž byl pozorován výrazný vliv spokojeného partnerství (manželství) na pracovní spokojenost. Vliv vzdělání je v tomto ohledu zanedbatelný, ale vliv intelektu byl zjištěn jako významný. Stejně tak výslednou spokojenost ovlivňuje délka pracovního poměru, respektive výsledná adaptace pracovníka. Také neformální vztahy ovlivňují spokojenost a bylo prokázáno, že blízká přátelství mužů souvisí i s pracovní spokojeností spíše než přátelství mezi ženami. Co se týče osobnostních vlastností, tak silný vliv mají především charakteristiky organizační a pracovní, nikoliv charakteristiky osobnostní (Špirudová, 2015).

Ze všech těchto poznatků vyplývají následující faktory ovlivňující pracovní spokojenost:

- odměňování,
- hodnocení,
- styl řízení,
- profesní rozvoj a kariérní růst,

- vztah k organizaci,
- interpersonální vztahy na pracovišti,
- komunikace,
- organizace práce,
- atributy práce,
- reakce podniku na stížnosti a přání pracovníků,
- zvláštnosti vyplývají ze specifických odvětví, profesí, prostředí či osobních preferencí,
- individualita jedince,
- optimální rovnováha mezi pracovním a soukromým životem,
- flexibilita,
- finanční stabilita podniku,
- jistota zaměstnání (Rosser, 2018; Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007; Singh et al., 2012; Armstrong, 2007).

Lze říci, že k základním faktorům pracovní spokojenosti patří hodnocení a odměňování zaměstnanců a firemní kultura obecně. Z tohoto důvodu budou této problematice věnovány následující podkapitoly.

## 2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků slouží k řízení pracovního výkonu, jelikož umožňuje podněcovat, kontrolovat a usměrňovat zaměstnance během výkonu jejich práce, a tak dosahovat požadovaného výkonu a dosažení strategických cílů podniku. Hodnocení může být formální a neformální. K formálnímu hodnocení dochází většinou periodicky při posuzování pracovního výkonu daného zaměstnance za určité období. Během tohoto hodnocení, které se uskutečňuje zpravidla formou hodnotícího rozhovoru, projednává a informuje vedoucí pracovník se zaměstnancem dosažený výkon, motivaci, podmínky a schopnosti. Neformální hodnocení je uplatňováno průběžně během konkrétního období. Vedoucí pracovník vede zaměstnance soustavně k dosahování požadovaného výkonu. Cílem je včasné rozpoznání a řešení výkonnostních odchylek, ale rovněž zlepšování úrovně schopností, motivace, výsledků, podmínek a chování pracovníka (Šikýř, 2016; Armstrong, 2007).



Pracovník by měl být hodnocen nejen ze strany vedení společnosti, ale v rámci hodnotícího rozhovoru by mělo dojít k porovnání jeho pohledu s pohledem hodnotícího vedoucího. Tím lze dosáhnout shody z hlediska potenciálu, silných stránek a potřeb zlepšení. Mimo to systematické hodnocení zaměstnanců přináší růst produktivity díky odhalení nevyužitého potenciálu, vyšší motivaci pracovníků cíleným využíváním jejich individuálního potenciálu a schopností, ale rovněž větší spravedlnost při hodnocení více různých osob ve vzájemném srovnání (Faerber a Stöwe, 2007).

Pro hodnocení pracovníků slouží řada metod, mezi základní patří následující:

- Hodnocení dle dohodnutých cílů - užívá se především pro hodnocení vedoucích pracovníků.
- Hodnocení dle stanovených norem - vyplývá z posuzování plnění stanovených norem (např. průměrný výkon, počet vyrobených kusů), užívá se při hodnocení dělnických pozic.
- Hodnocení dle stupnice - univerzální metoda použitelná také pro sebehodnocení samotných pracovníků. Každé kritérium se posuzuje zvlášť za pomoci přiřazení určitého stupně pracovního výkonu, např. stupnice od jedné do pěti (nedostatečný až výborný).
- Hodnocení volným popisem - hodnotitel popisuje výkon dle kritérií pracovního výkonu, většinou je tato metoda využívána pro hodnocení vedoucích pracovníků.
- Hodnocení metodou kritických případů - hodnotitel zaznamenává mezní situace, případy neuspokojivého a uspokojivého výkonu hodnocené osoby. Tato metoda poskytuje spíše doplňkové údaje o celkovém pracovním výkonu.
- Hodnocení metodou Assessment centre/Development centre - hodnocení je založeno na individuálním nebo skupinovém řešení modelových případových studií či úkolů, na jejichž základě je prověřena motivace a schopnost hodnocených osob. Užití nachází metoda při hodnocení odborné způsobilosti, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu klíčových pracovníků, např. vedoucí pracovníci, specialisté apod. (Šikýř, 2016).

Přístup k hodnocení pracovníků je obecně velmi specifický, jelikož probíhá v různých podnicích a organizacích zcela odlišně. Některé firmy ani systematické a efektivní hodnocení nevyužívají, a proto nelze v takových případech hovořit o kvalitním vedení lidí.

Hodnocení totiž hraje klíčovou roli při stanovení potřeb výcviku či školení, nastavuje spravedlnost a je propojeno s odměňováním. To vše vede ve finále k dobré motivaci a výkonnosti zaměstnanců (Wagnerová, 2011).

## 2.3 Odměňování zaměstnanců

Se spokojeností zaměstnanců přímo souvisí jejich odměňování. To může mít formu finanční a nefinanční v moderním řízení lidských zdrojů odměňování pracovníků totiž neobnáší pouze kompenzaci za vykonávanou práci ve formě finanční odměny (mzdu, benefity atd.), ale zahrnuje také formální uznání a zaměstnanecké výhody (nepeněžní) poskytované často nezávisle na pracovním výkonu (Vnoučková, 2013). Četné studie prokázaly, že odměňování zaměstnanců je jedním z nejlepších způsobů, jak udržet motivaci pracovníků. Především propojení finanční a nefinanční odměny a motivace zaměstnance je strategicky významné pro úspěch organizace (Kumar, 2015). Odměňování, respektive formy odměn by měly být vždy spojeny s úspěchy i neúspěchy vlastní práce, ale i práce dílčího kolektivu a částečně i práce zaměstnavatele (podniku) jako celku (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

### 2.3.1 Hmotné odměny

K základním hmotným odměnám patří mzda či plat, benefity a příplatky. Obecně závisí hmotné (finanční) odměňování kromě samotného výkonu pracovníka především na složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce a dle náročnosti pracovních podmínek (Šikýř, 2016).

#### **Mzda**

Základní finanční odměnou pracovníků je mzda nebo plat. „*V podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda má být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda nesmí klesnout pod minimální hranici, která je nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovněprávním vztahu* (Dvořáková, 2007). Plat představuje institut odměňování ve státním sektoru, respektive státních organizacích. Stanovuje se platovým výměrem. na základě dosaže-

ného stupně vzdělání daného zaměstnance a doby jeho praxe v oboru se stanoví konkrétní platová třída (Neščáková a Marelová, 2013).

### **Benefity**

System zaměstnaneckých výhod (benefitů) se v jednotlivých společnostech liší, ale vždy ovlivňuje jejich strategie, cíle a ekonomické podmínky. Tyto výhody jsou jakýmsi výrazem personální politiky vůči zaměstnancům a měly by být konkurenceschopné vůči ostatním firmám, nákladově efektivní, přizpůsobeny preferencím a potřebám pracovníků a především v souladu s legislativou (Kocianová, 2010).

K nejčastěji poskytovaným benefitům v České republice patří:

- příspěvky na stravování (peněžní, formou stravenek apod.),
- příspěvky na odborný rozvoj (např. výuka cizích jazyků, kurzy, semináře),
- dovolená nad rámec zákonné povinnosti (více jak 20 dní),
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvky na životní či penzijní pojištění,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- zajišťování nebo hrazení dopravy do a ze zaměstnání,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti (teambuilding apod.)
- poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti (Macháček, 2010).

### **Příplatky**

S ohledem na zvláštní případy a okolnosti, jsou ke mzdě či platu vypláceny i příplatky. Nejčastěji se jedná příplatky za práci v noci, o víkendech, svátcích či ve ztížených pracovních podmínkách, ale rovněž jde o příplatky za přesčas, pohotovost apod. Minimální výši některých příplatků stanovuje Zákoník práce, ale firma může dané příplatky navýšit nebo stanovit vlastní příplatky (Armstrong, 2009).

## **2.3.2 Nehmotné odměny**

Hmotné odměny ve formě mzdy nebo benefitu nejsou jedinou možností pro udržení nebo zvýšení motivace pracovníků. Stejně důležité je využití nepeněžních odměn a morálního ocenění, jako jsou různé pochvaly nebo oficiální vyznamenání, např. za-

městnanec měsíce (Blažek, 2014). Nehmotné odměny rovněž vyplývají ze samotné práce. Jde o situace, kdy zaměstnanec cítí pocit úspěšnosti, vzdělává se, rozvíjí své dovednosti

a kariéru (Armstrong, 2009). Řada studií prokázala, že kariérní rozvoj, slovní ocenění, vzdělávání, otevřené a příjemné pracovní prostředí a dobré vztahy s vedoucím pracovníkem pozitivně ovlivňují postoj a výkon zaměstnanců na pracovišti (Kumar, 2015).

Nehmotné odměny mohou být formální a neformální. Za formální lze označit různá oficiální ocenění, povýšení na jinou pracovní pozici, apod. Neformální nehmotnou odměnou je např. úcta nebo pochvala (Vnoučková, 2013). Pro řadu osob má velký osobní význam obyčejná pochvala od vedoucího pracovníka jako ocenění jejich úsilí a výsledků práce. Vnímají, že nadřízený jejich pracovní výkon a nasazení registruje a oceňuje. Potřeba uznání je vlastní většině lidí (Kociánová, 2010). Co se týče chválení pracovníků, tak by nemělo být přehnané nebo příliš časté a mělo by být opodstatněné. Příliš časté nebo neopodstatněné chválení degraduje účinnost pochvaly jako motivačního nástroje (Urban, 2010).

K základním nehmotným odměnám patří následující:

- účast na důležitých rozhodovacích procesech,
- zvýšení pravomocí,
- osobní růst (účast na konferencích apod.),
- větší volnost v zavedených pořádcích (např. volná pracovní doba),
- možnost výběru konkrétní pracovní činnosti dle preferencí (výzkum atd.),
- podpora v zájmových činnostech mimo zaměstnání,
- zabezpečení větší sociální jistoty díky pracovní smlouvě (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019),
- možnost odborného růstu (školení apod.),
- zastupování podniku i v mimopodnikových činnostech a institucích,
- projevy vážnosti a úcty,
- pocit smysluplnosti práce,
- projevy důvěry ze strany přímého nadřízeného nebo vedení podniku (Plevelová, 2012).

Motivace za pomoci nehmotných odměn je u jednotlivých pracovníků a pracovních pozic odlišná. U kvalifikovaných zaměstnanců hraje významnou roli především možnost pracovat samostatně, získávat nové zkušenosti, účastnit se zajímavých projektů, rozvíjet se, využívat moderní technologie apod. U jiných osob může být zase důležitá týmová práce, jasné stanovení úkolů, odvedení dobré práce apod. Proto by mělo být vždy zjištěno, co konkrétní pracovníky skutečně motivuje, a to prostřednictvím pozorování či rozhovorem (Urban, 2010).

## 2.4 Firemní kultura

Firemní kultura, rovněž také organizační kultura, je jedním z aspektů, který ovlivňuje chování skupin a jednotlivců v organizaci. Sdílené firemní hodnoty poskytují zaměstnancům pohodlí a také smysl a účel práce, což v konečném důsledku přináší lepší výkon. Pokud dojde ke sladění a shodě mezi firemními hodnotami organizace a individuálními hodnotami zaměstnanců, tak jsou ve výsledku tyto pracovníci oddanější a angažovanější, a navíc dosahují lepších výsledků (Kang, 2019). Vnitřní zažité jednání, chování a práce jedinců v podniku značně pracovní spokojenost ovlivňuje. Pracovník se

s danou kulturou buď to ztotožní, nebo ji alespoň do jisté míry přijme za svou a je ochoten ji sdílet dlouhodobě. Jestliže se tak nestane a odmítne ji, lze očekávat nespokojenost nebo rozvázání pracovního poměr (Vnoučková, 2013).

Firemní kulturou se rozumí základní přesvědčení sdílené v rámci podniku a jde o celý systém zvyků, převládajících postojů, typického chování, hodnot, neakceptovatelného chování a symbolů. Proto také ovlivňuje firemní kultura řešení problémů v organizaci, determinuje procesy rozhodování, ovlivňuje cíle, způsoby a nástroje jednání. Zároveň se stává zdrojem motivace a demotivace, a proto i spokojenosti či nespokojenost (Lukášová, 2010). Rovněž lze říci, že jde o jakousi hlubší úroveň základních předpokladů a přesvědčení, které sdílejí zaměstnanci organizace, a to do jisté míry nevědomě, a proto ji považují za samozřejmost (Sharma, 2017).

*„Organizační kultura je pro okolí viditelná v chování a artefaktech organizace, současně je však utvářena a předávána prostřednictvím základních předpokladů, norem, vzor-*

*ců chování, hodnot a názorů jedinců uvnitř společnosti“ (Vavrysová a Seidl, 2016, s. 17).*

Firemní kultura je pro podnik zcela zásadní a její změna nebo nepřijetí může mít markantní dopady na výkon a spokojenost pracovníků, a tím i na celou organizaci a její výsledky. Organizační kultura je totiž v podstatě soubor klíčových předpokladů, pomocí nichž se firma naučí zvládat problémy vnější adaptace (schopnost přizpůsobit se konkrétním podmínkám trhu) a vnitřní integrace (schopnost organizovat lidi uvnitř k výkonu). Obojí zásadním způsobem ovlivňuje vztahy a spokojenost (Konečná, 2021). Zaměstnanci mohou vnímat některé aspekty organizační kultury pozitivněji (např. styl řízení) a jiné zase negativněji (např. řešení konfliktů), ale pro celkovou zaměstnaneckou spokojenost je důležité, aby pozitivní faktory významně převládaly (Belias a Koustelios, 2014).

Motivace a spokojenost v práci spolu úzce souvisí, a to i v případě firemní kultury. Ta hraje důležitou roli především v adaptačním procesu, kdy se díky ní učí noví zaměstnanci vnímat realitu, osvojují si názory a přesvědčení a obvyklé chování. Tímto se snižuje jejich nejistota, a pokud je daná kultura v souladu s jejich hodnotami a vlastními vnitřními normami, tak se zvyšuje i jejich pracovní spokojenost. Organizační kultura je rovněž důležitým zdrojem motivace, protože v případě sounáležitosti pracovníka s jejím nastavením, dochází k jeho ztotožnění s jejími cíli a posláním, považuje svoji práci za smysluplnou a cítí se součástí firmy (Lukášová, 2010).

Zaměstnaneckou spokojenost v závislosti na firemní kultuře ovlivňuje řada aspektů, jelikož každý podnik má v podstatě jedinečnou a specifickou organizační kulturu i samotné pracovníky. Závisí na velikost organizace, zázemí a podmínkách pro zaměstnance, postojích a národní kultuře daného státu nebo regionu (Belias a Koustelios, 2014). Rovněž vlastní osobnost, preference a vlastnosti zaměstnanců mají velký dopad na to, jak vnímají organizační kulturu (Sharma, 2017). Proto je v rámci pracovního uspokojení podstatný rozdíl mezi zaměstnanci, kteří působí v různých organizačních kulturách. Z tohoto důvodu nelze říci jednoznačně, jak přesně má firemní kultura vypadat, ale jednoznačně je důležitá sounáležitost pracovníků s firemní kulturou, jelikož pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost (Belias a Koustelios, 2014; Sharma, 2017).

## 3 METODIKA

### 3.1 Metoda sběru dat

Cílem bakalářské práce je analýza faktorů, které mají vliv na zaměstnaneckou spokojenost ve vybraném podniku v telekomunikacích a navrhnout případná opatření ke zlepšení současného stavu.

Pro účely této práce byl zvolen sběr dat za pomoci dotazníku. Ten představuje písemnou formu kladení otázek, na něž respondenti podávají odpovědi. v relativně krátké době umožňuje získat značné množství informací od vysokého počtu osob. Vytvoření samotného dotazníku vyžaduje teoretickou přípravu a jasné formulované hypotézy a cíle, aby výsledná data byla pro daný výzkum relevantní (Friedmann, 2009). Výhodou dotazníků je časová úspora, možnost srovnání s řadou respondentů, rychlé vyhodnocení, možnost pracovat individuálním tempem, není nutný osobní kontakt. Za nevýhodu lze označit malou možnost individuálních odpovědí a časovou náročnost jeho tvorby (Evangelu, 2009).

Dotazník byl rozdělen na pět částí, které se zabývaly celkovou spokojeností pracovníků a následně spokojeností s pracovní atmosférou a kolektivem, přímých nadřízených, odměňováním a profesním rozvojem a vzděláváním. Otázky byly primárně uzavřené v celkovém počtu 26, přičemž 2 z nich byly filtrační. Znění dotazníku je uvedeno v příloze této práce (viz. Příloha číslo 1 - Dotazník). Celkový počet otázek byl stanoven tak, aby vyplnění dotazníku nezabralo respondentům více než 10 minut. Ještě před samotnou distribucí dotazníků, byla nejprve provedena pilotáž u 10 respondentů, při níž bylo zjištěno několik nedostatků týkajících se nejasností v rámci znění otázek. Tyto inkriminované otázky byly následně upraveny a až poté došlo k distribuci finální verze dotazníku. Sběr dat probíhal od 1.9.2021 do 15.10.2021. Ještě před samotnou distribucí dotazníku bylo stanoveno, že v daném termínu musí být nasbíráno minimálně 55 korektně vyplněných dotazníků. v opačném případě by byl termín prodloužen. Ve stanoveném rozmezí bylo vyplněno 61 dotazníků, přičemž 2 musely být vyřazeny. Celkem tedy bylo nasbíráno 59 správně vyplněných dotazníků. Vzhledem k tomu, že bylo osloveno celkem 130 osob, tak návratnost dotazníku představovala přibližně 45 %.

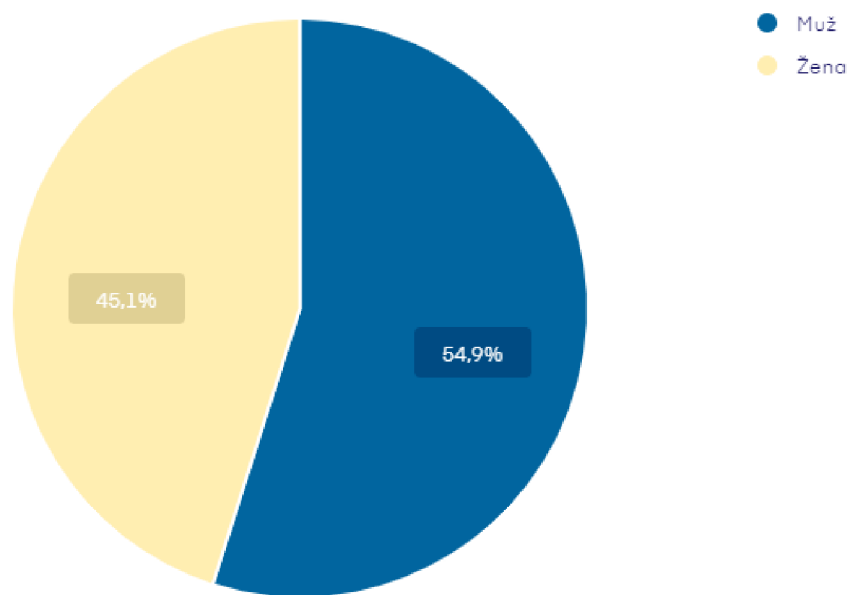
Jednotlivé diskuse v rámci výsledků výzkumného šetření byly doplněny o informace získané z nestrukturovaných rozhovorů s vybranými respondenty.

Vzhledem k přání vybraného podniku zůstat zcela anonymní a jeho nízkému počtu zaměstnanců v Jihočeském kraji byli do výzkumného šetření přidány i retailové pobočky jiných podniků pohybujících se v odvětví telekomunikací.

### 3.2 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek představovali zaměstnanci telekomunikačních retailových prodejen v Jihočeském kraji, celkem šlo o 59 respondentů. Jak ukazuje graf č. 1, tak sice mezi respondenty převažovali muži, ale rozdíl oproti ženám činí pouze okolo 10 %. Z hlediska genderu byli respondenti relativně vyvážení.

**Graf 1 Pohlaví respondentů**

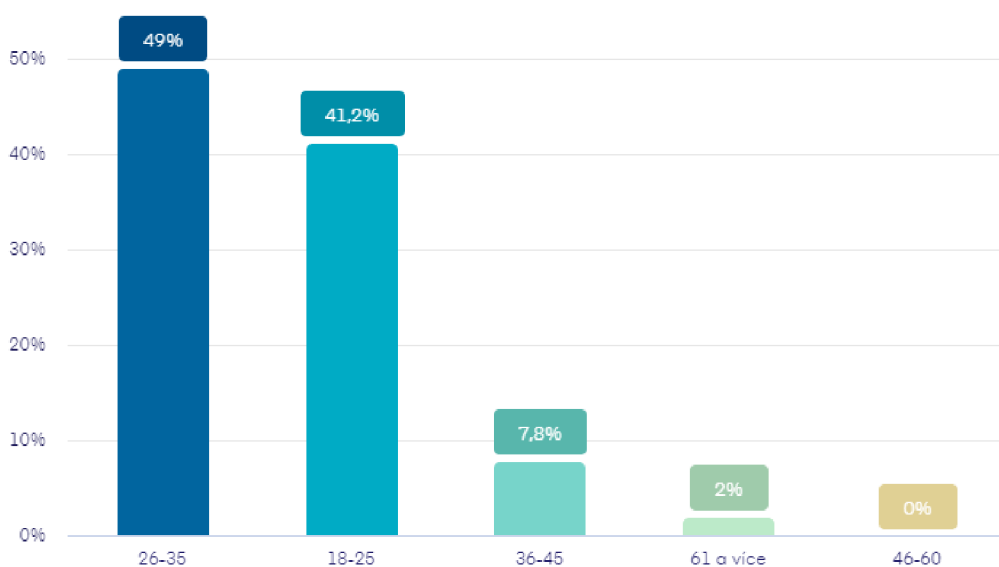


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Graf č. 2 zobrazuje věkové kategorie respondentů. Je zřejmé, že asi 90 % z nich se pohybuje ve věku od 18 do 35 let, přičemž skoro 50 % je ve věku 26-35 let. Starší věkové kategorie činí pouze jednotky procent a nikdo z respondentů nebyl starší 46 let.



**Graf 2 Věk respondentů**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 3.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Ještě před samotným výzkumem byly stanoveny výzkumné otázky a hypotézy založené na analýze teoretických východisek.

Hlavní výzkumná otázka a vedlejší výzkumné otázky zní:

HVO: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni?

VVO1: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni s přímým nadřízeným?

VVO2: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni s pracovní atmosférou a kolektivem?

VVO3: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni s jejich odměňováním?

VVO4: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni se svým profesním rozvojem a vzděláváním?

V návaznosti na výzkumné otázky byly stanoveny tyto hypotézy:

H1: Zaměstnanci v telekomunikacích pociťují celkovou spokojenost se svým zaměstnáním.

H2: Zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni s přímým nadřízeným.

H3: Zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni s pracovní atmosférou a kolektivem.

H4: Zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni s jejich odměňováním.

H5: Zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni se svým profesním rozvojem a vzděláváním.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce se nejdříve věnuje základním informacím o společnostech, u nichž proběhlo dotazníkový průzkum, a to včetně hodnocení a odměňování zaměstnanců v těchto subjektech. Následují výsledky dotazníkového průzkumu, vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz a návrhy pro zlepšení.

### 4.1 Charakteristika sektoru telekomunikací

Komunikace nikdy nebyla tak jednoduchá jako v dnešní době a většina lidí si život bez používání telefonu, mobilu, internetu a služeb na těchto platformách založených už ani nedokáže představit. Masová dostupnost mobilních služeb, telefonního spojení jako takového a přístupu k internetu znamená jednoznačné zvýšení kvality života v oblastech zdraví a bezpečnosti, stálého kontaktu s rodinou apod., ale i tvorbu pracovních míst s vysokou přidanou hodnotou nejen ve městech, ale především na venkově, odkud se lidé s potenciálem vytvářet zde ekonomickou aktivitu v progresivních odvětvích přesouvají do městských sídel. Telekomunikace však nejsou jen o volání, zprávách a přenosu dat, ale jsou hlavně o budování nových sítí s využitím nejmodernějších technologií, o kontinuálním udržování funkčnosti všech starších sítí.

Telekomunikační služby, včetně mobilních, spadají do odvětví informačních a komunikačních činností. Navíc jsou významným zdrojem pracovních míst a obecně jde o atraktivní obor čítající v ČR přes 100 tisíc zaměstnanců. Ti disponují unikátním portfoliem znalostí a vědomostí. O tom svědčí nejen průměrná hrubá mzda, jež se v tomto odvětví pohybuje zhruba na dvojnásobku průměrné mzdy v celé ekonomice, ale také konstantně vysoký zájem absolventů nejlepších studijních programů vysokých škol o práci v tomto odvětví. Telekomunikační společnosti, jako O2 Czech Republic a.s. či T-Mobile Czech Republic a.s. jsou každoročně zařazeny mezi top 20 firem v žebříčku nejvýznamnějších plátců daně z příjmu právnických osob a přispívají k ekonomickému růstu státu. Toto odvětví je pro ekonomiku naprosto zásadní, stejně jako např. průmysl, energetika nebo stavebnictví. Telekomunikace totiž subjektům ze všech odvětví umožňují snižovat náklady v komunikaci a vyjednávání, snižovat provozní a další náklady při výrobě, distribuci a spotřebě, zvyšovat bezpečnost a vytvářet potenciál pro rozvoj a inovace (Cevro Institut. 2020).

Pro potřeby této práce byla domluvena spolupráce se třemi největšími hráči na trhu v oblasti telekomunikací na území ČR. Dotazníky mohly být distribuovány retailovým pracovníkům v Jihočeském kraji, avšak za podmínky zajištění anonymity jak jejich, tak i společností. Proto o nich bude dále hovořeno souhrnně jen jako o telekomunikačních společnostech.

## 4.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení a odměňování zaměstnanců v telekomunikačních společnostech velmi podobné a liší se dle jednotlivých oddělení, aby byli pracovníci dostatečně motivováni v závislosti na charakteru vykonávané práce. To znamená, že osoby, které nemohou např. ovlivnit výše prodeje, nejsou odměňovány na základě tohoto faktoru. Odměnové a hodnotící systémy jsou v telekomunikačních společnostech velmi detailně propracovány.

Zaměstnanci telekomunikačních retailových prodejen v Jihočeském kraji jsou hodnoceni a odměňováni následujícím způsobem:

- Hodnocení na základě výše prodeje a kvality poskytovaných služeb (kontrolováno mystery shoppingem).
- Mzda formou fixní a variabilní složky.
- Variabilní složku tvoří odměna při splnění určitého prodeje konkrétních produktů (telefony, uzavřené smlouvy atd.).
- Při nesplnění určitého prodeje konkrétních produktů není daná část variabilní složky vyplacena.

V případě nekvalitního poskytování služeb, tedy při špatném hodnocení z mystery shopping (nebyl nabídnut příslušný produkt, špatný sms feedback, nekvalitní prodej, nepodání kompletních informací při prodeji atd.) je ze mzdy stržena určitá částka.

Základní spektrum benefitů je následující: Benefit body do cafeterie, 25 dní dovolené, stravenky, zaměstnanecké slevy na mobilní telefony apod., výhodný mobilní tarif pro zaměstnance a jejich blízké, příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění, multisport karta, sickdays a příspěvek při návratu z rodičovské dovolené.

## 4.3 Výsledky dotazníkového průzkumu

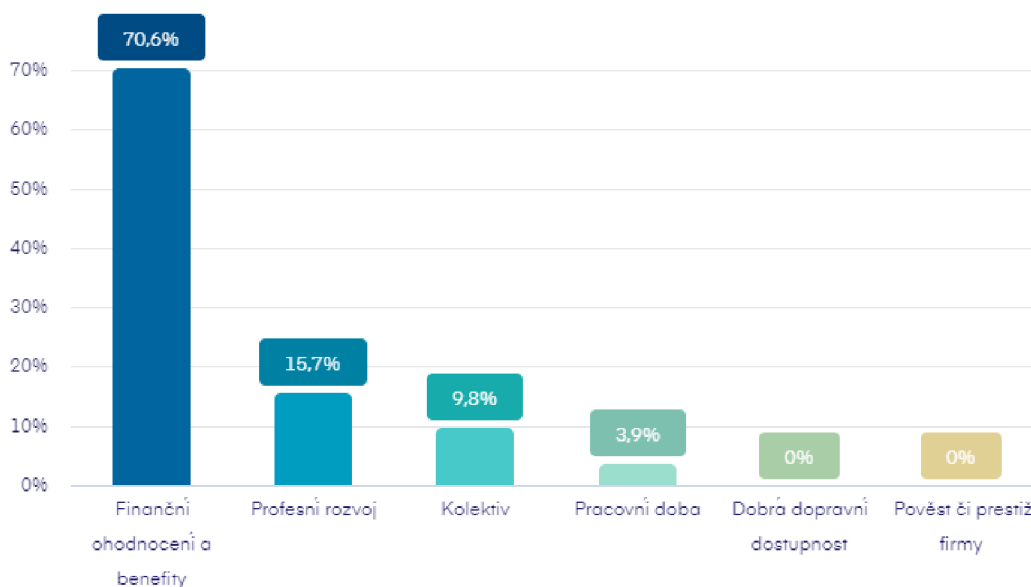
Vzhledem k tomu, že dotazník tvořilo pět tematických celků, tak i výsledky budou dále rozčleněny do těchto skupin, kde u každé otázky budou výsledná data znázorněna graficky či za pomoci tabulky a slovně okomentována. Postupně tedy budou představeny výsledky dotazníkového průzkumu z oblasti celkové spokojenosti a spokojenosti s přímým nadřízeným, pracovní atmosférou a kolektivem, odměňováním a profesním rozvojem a vzděláváním.

### 4.3.1 Celková spokojenost

#### 1. Z jakého hlavního důvodu jste ve Vašem současném zaměstnání?

Pro přibližně 70 % respondentů jsou hlavním důvodem současného zaměstnání benefity a finanční ohodnocení, jak je zřejmé z grafu č. 3. Pro asi 16 % je primární důležitý rozvoj, pro necelých 10 % kolektiv a pro skoro 4 % je podstatná pracovní doba. Je tedy zřejmé, že hlavní motivaci pro setrvání na dané pozici představují finanční odměny.

**Graf 3 Hlavní důvod respondentů k setrvání v současném zaměstnání**

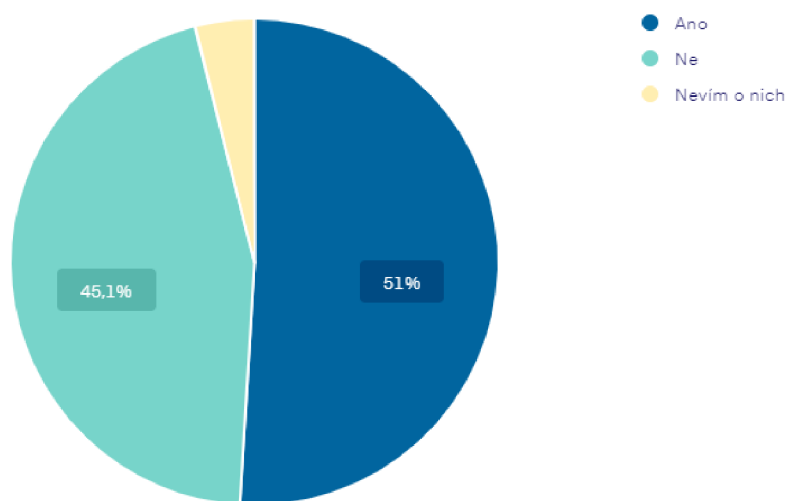


**Zdroj: Vlastní zpracování**

## 2. Ztotožňujete se s posláním a vizí Vašeho současného zaměstnavatele?

Graf č. 4 ukazuje, že 51 % respondentů se s posláním a vizí u současného zaměstnavatele ztotožňuje, avšak okolo 45 % nikoliv, zbývající respondenti o vizi a poslání společnosti nic neví. Skoro polovina dotázaných se tedy s těmito podstatnými aspekty neztožňuje, což je relativně alarmující, ale vzhledem k odpovědím na předcházející otázku nejde o překvapivé zjištění, jelikož je pro pracovníky primárně důležitá finanční odměna, tudíž se lze domnívat, že pro ně není podstatná vize či poslání podniku.

Graf 4 Ztotožnění respondentů s posláním a vizí zaměstnavatele

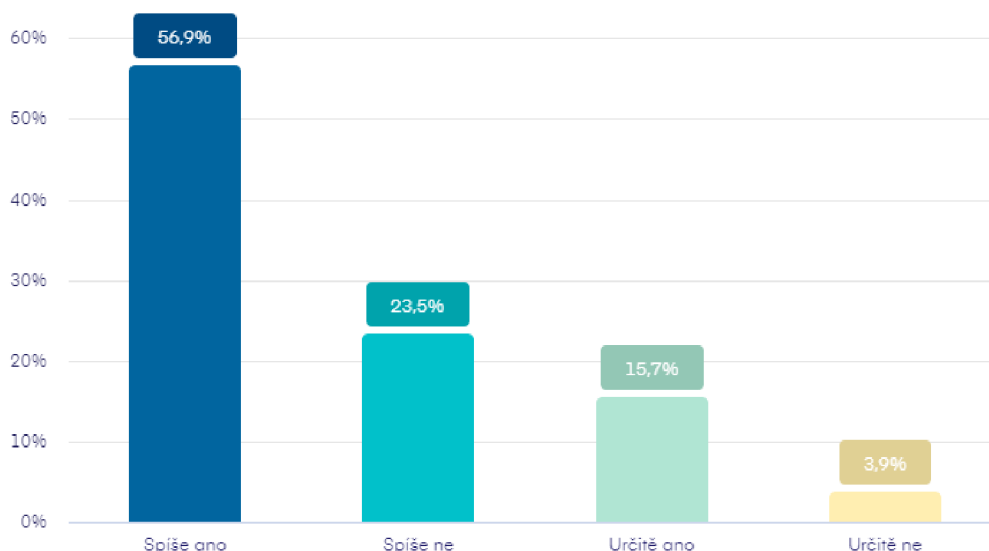


Zdroj: Vlastní zpracování

## 3. Jste se svým zaměstnáním celkově spokojen/a?

Z grafu č. 5 vyplývá, že okolo 73 % respondentů je spíše nebo jednoznačně se svým zaměstnáním spokojeno, to je velmi pozitivní skutečnost. Spíše nespokojeno je přibližně 24 % a skoro 4 % vyloženě cítí nespokojenost. Ačkoliv se dle této jedné konkrétní otázky zdát být nadpoloviční většina dotázaných pracovníků spokojena, tak stále 30 % cítí jistou nespokojenost, což je značný počet.

**Graf 5 Celková spokojenost respondentů se zaměstnáním**

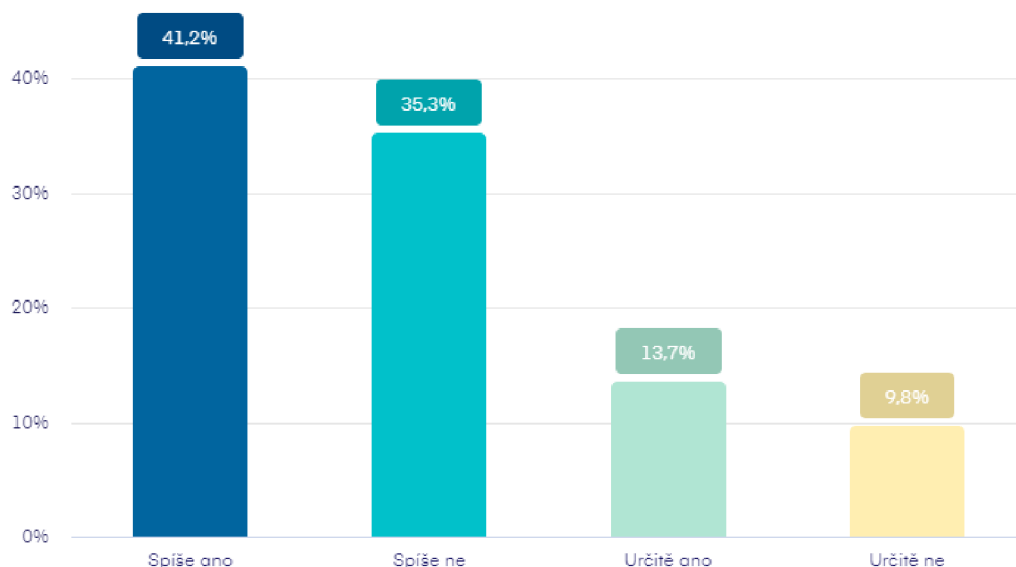


**Zdroj: Vlastní zpracování**

#### **4. Doporučil/a byste Vaše zaměstnání rodinným příslušníkům nebo známým?**

Z grafu č. 6 vyplývá, že respondenti jsou v ohledu doporučení svého zaměstnání rodinným příslušníkům či známým spíše zdrženliví. Více jak 50 % z nich by sice práci doporučilo, ale jednoznačně by tak učinilo pouze 13,7 % respondentů. Důvodem, pouze z teoretické roviny, může být nevhodnost tohoto zaměstnání pro blízké osoby dotázaných, ale i vlastní míra nespokojenosti s vlastním zaměstnáním.

**Graf 6 Ochota respondentů k doporučení svého zaměstnání rodinným příslušníkům či známým**

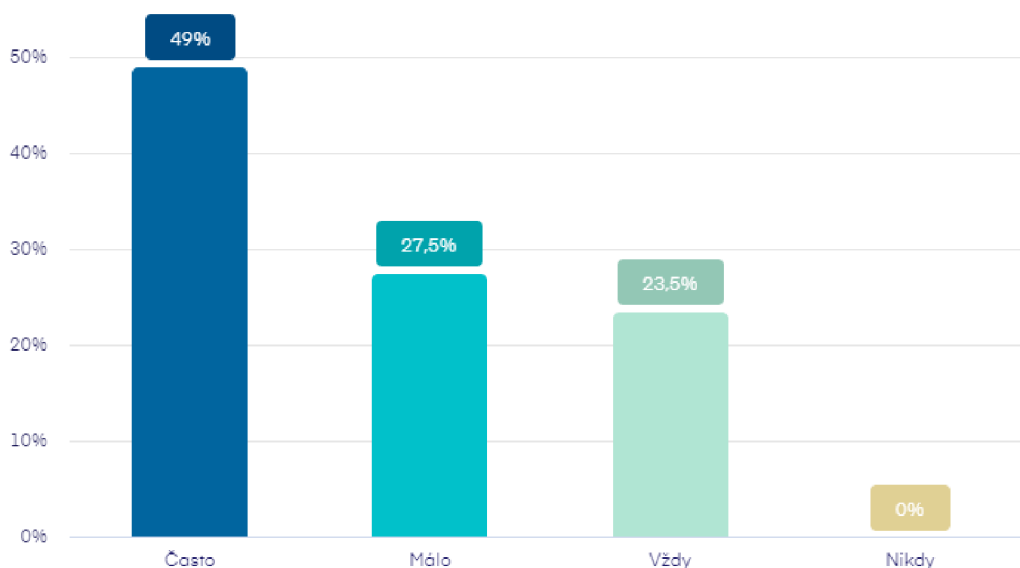


**Zdroj: Vlastní zpracování**

## 5. Pociťujete v zaměstnání přepracování nebo stres?

Četnost vnímání přepracování nebo stresu ukazuje graf č. 7. Výsledky jsou v tomto ohledu velmi alarmující, jelikož 49 % respondentů vnímá tyto negativní pocity často a 23,5 % vždy. Takto vysoká míra stresu by z dlouhodobého hlediska mohla vést k fluktuaci pracovníků, ztrátě klíčových zaměstnanců, vyšší četnosti absencí z důvodu nemoci apod.

Graf 7 Pociťování přepracování či stresu ze strany respondentů



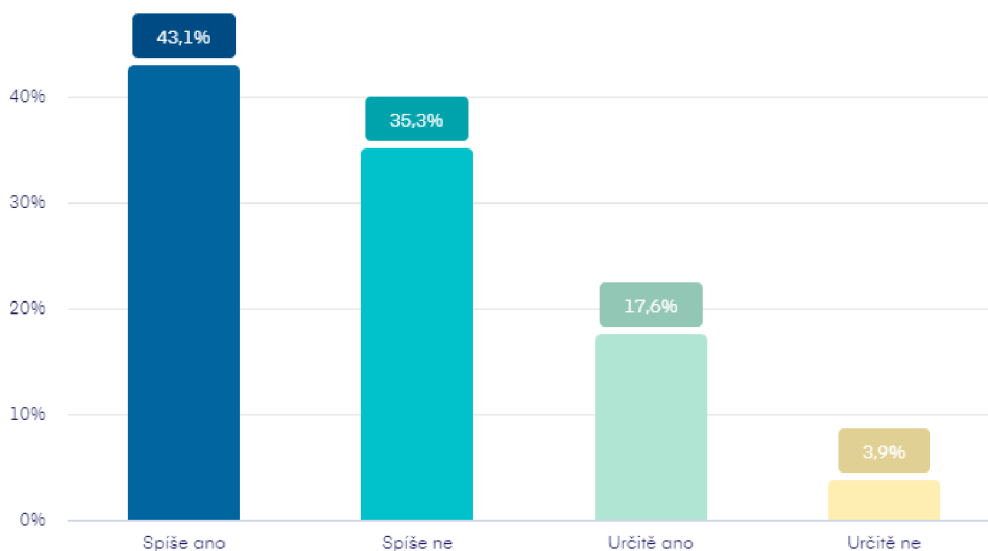
Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Jste spokojen/a se samotnou náplní Vaší práce?

Spokojenost se samotnou náplní práce ukazuje graf č. 8. Spíše nebo jednoznačně spokojeno je okolo 60 % respondentů. Zbývajících přibližně 40 % je v různých mírách s náplní práce nespokojeno, což může být opět problematické nejen z pohledu lidských zdrojů (fluktuace atd.), ale i z pohledu kvality poskytovaných služeb a zákaznického servisu jako takového.



**Graf 8 Spokojenost respondentů se samotnou náplní jejich práce**



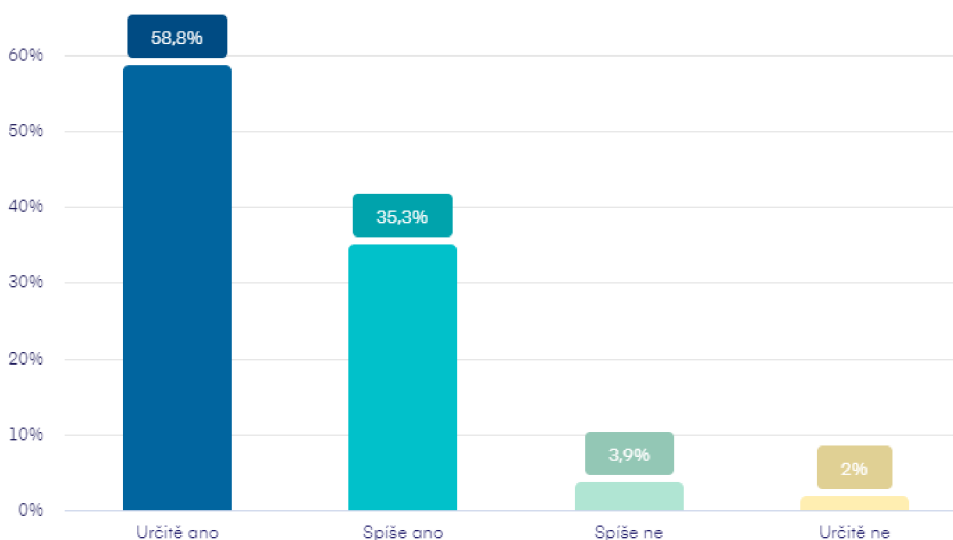
**Zdroj: Vlastní zpracování**

### **4.3.2 Spokojenost s přímým nadřízeným**

#### **7. Jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným (vedoucí oddělení)?**

Odovědi na otázku spokojenosti s přímým nadřízeným respondentů přibližuje graf č. 9. Data jsou jednoznačně velmi pozitivní, jelikož okolo 94 % je spokojeno a z toho dokonce skoro 60 % jednoznačně. Nespokojenost okolo 6 % není příliš vysokým číslem a může mimo jiné pramenit z přirozených osobních nesympatií apod.

**Graf 9 Spokojenost respondentů s jejich přímým nadřízeným**

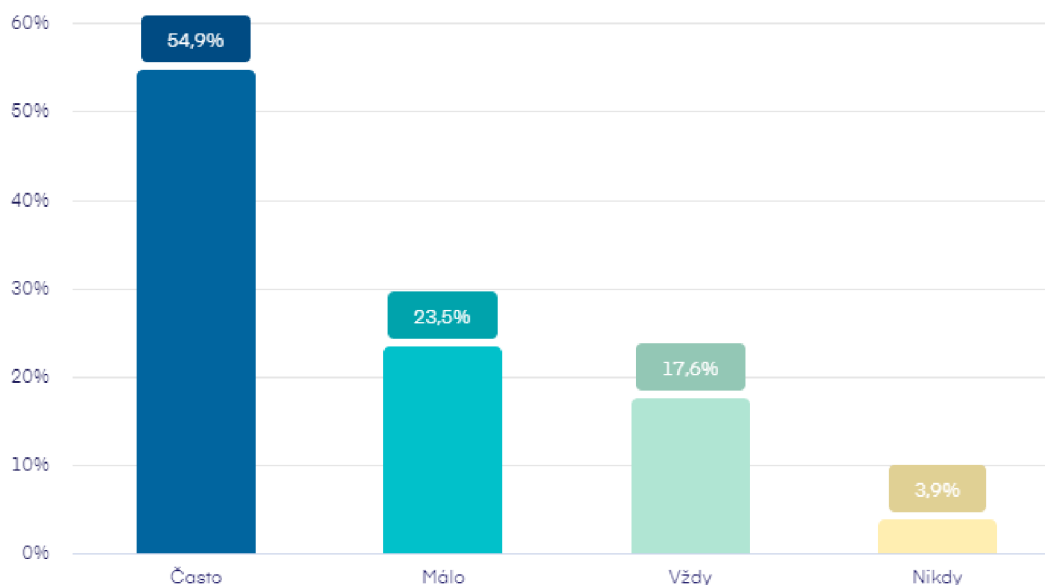


**Zdroj: Vlastní zpracování**

## 8. Jak často dostáváte od svého přímého nadřízeného pochvaly nebo uznání za vykonanou práci?

Graf č. 10 znázorňuje, jak často dostávají respondenti, dle jejich názoru, od svého přímého nadřízeného pochvalu či projev uznání za jimi vykonanou práci. Tyto nefinanční odměny dostává 17,6 % vždy, 54,9 % často, 23,5 % málo a 3,9 % dokonce nikdy. Okolo 70 % respondentů se domnívá, že se jim této nefinanční odměny dostává často nebo vždy, což je relativně obстойné, avšak stále je zde 30 % pracovníků, kteří tyto odměny dle jejich názoru nedostávají příliš často.

**Graf 10** Názor respondentů na četnost pochval či uznání za vykonanou práci od přímého nadřízeného

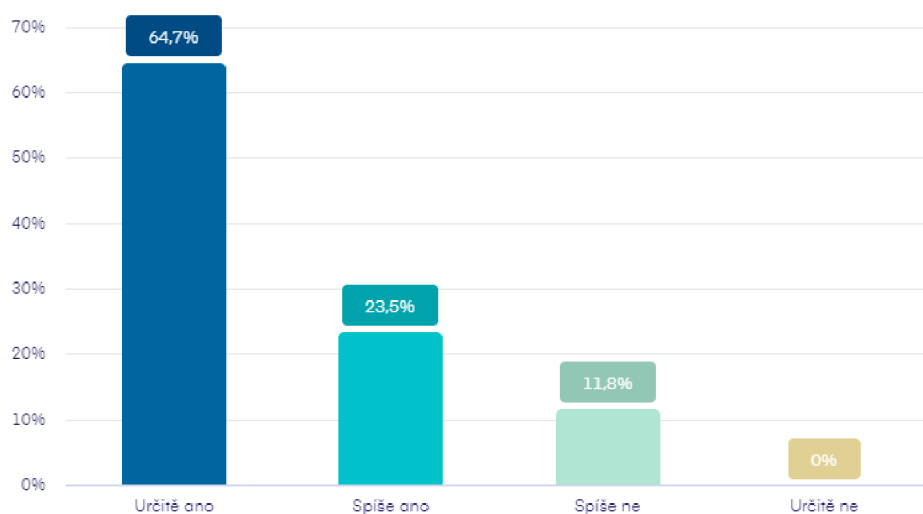


**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 9. Pociťujete podporu ze strany Vašeho přímého nadřízeného?

Vnímání podpory ze strany přímého nadřízeného respondentů zobrazuje graf č. 11. Výsledky jsou jednoznačně pozitivní, jelikož skoro 90 % podporu v různé míře pociťuje, a z toho skoro 65 % ji cítí jednoznačně. v oblasti spokojenosti zaměstnanců je podpora přímého nadřízeného nesmírně důležitá, stejně tak i nefinanční odměny formou pochvaly atd.

**Graf 11** Názor respondentů na vyjadřování podpory od přímého nadřízeného

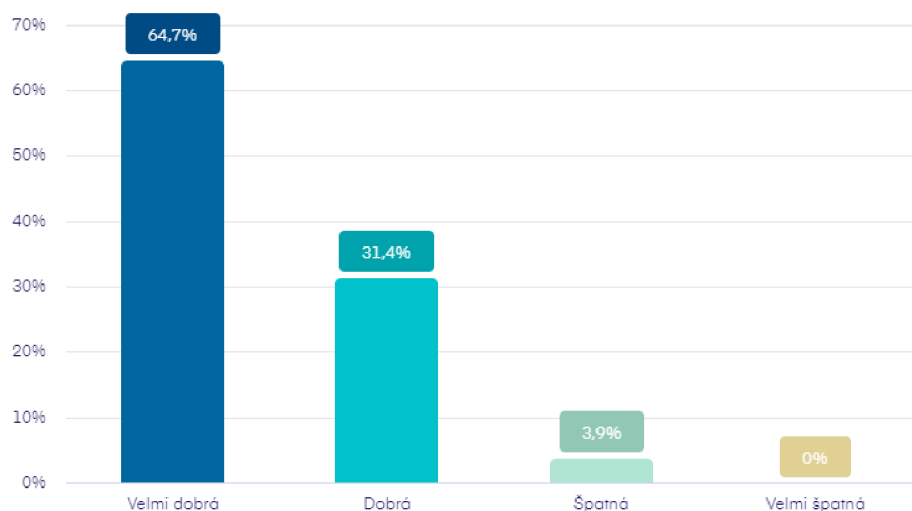


**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 10. Jaká je komunikace s přímým nadřízeným?

Oblast komunikace s přímým nadřízeným je velmi důležitá a zobrazuje ji graf č. 12. Opět i v tomto případě se zdají být respondenti spokojeni, jelikož pouze 3,9 % dotázaných uvedlo, že je komunikace s přímým nadřízeným špatná. Jako velmi dobrou ji hodnotí skoro 65 %. Nikdo z respondentů nevolil variantu velmi špatné komunikace. To je opět velmi pozitivní, jelikož komunikace je alfou a omegou nejen mezi přímým nadřízeným a pracovníky, a to ideálně oboustranná komunikace, ale především v celém podniku jako celku.

**Graf 12** Názor respondentů na komunikaci s přímým nadřízeným



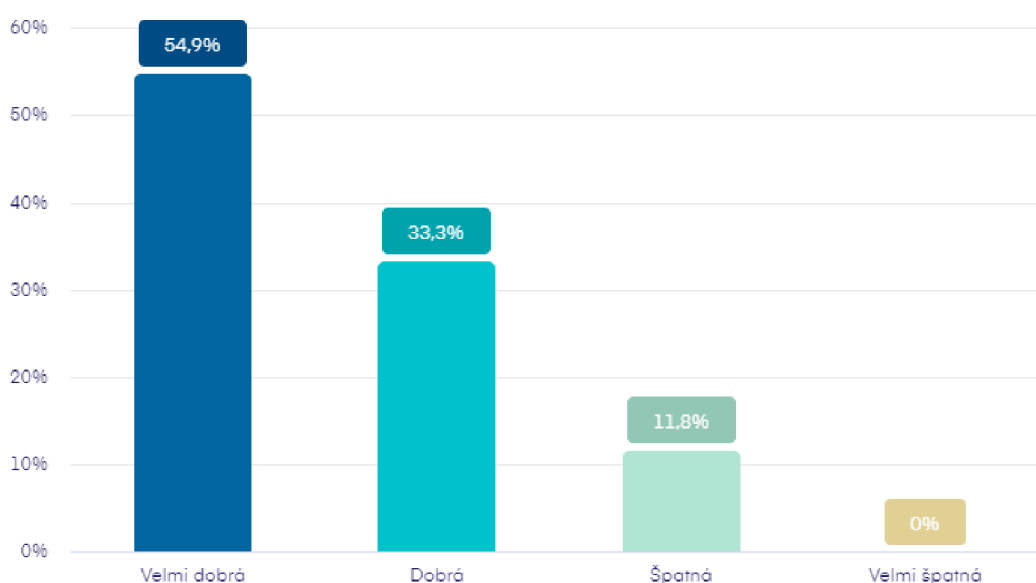
**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 4.3.3 Spokojenost s pracovní atmosférou a kolektivem

#### 11. Jak hodnotíte spolupráci s Vašimi kolegy?

Z grafu č. 13 vyplývá, že skoro 90 % respondentů vidí spolupráci s jejich kolegy jako velmi dobrou či dobrou. Zbývající dotázaní ji hodnotí jako špatnou, avšak nikdo nevidí spolupráci s kolegy jako velmi špatnou. Týmová spolupráce je základem úspěšného týmu. Ačkoliv je zde zřejmý prostor pro zlepšení, tak se zdá být tato oblast v relativním pořádku.

Graf 13 Názor respondentů na spolupráci s jejich kolegy

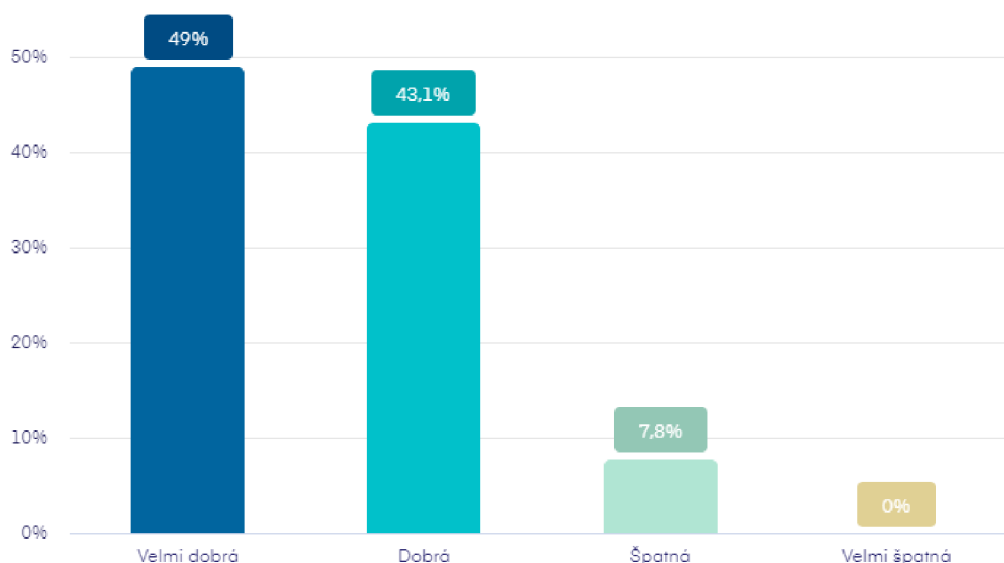


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 12. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Graf č. 14 ukazuje, jak respondenti hodnotí atmosféru na pracovišti. Opět i v tomto případě jsou výsledky velmi pozitivní, jelikož okolo 92 % z nich vidí atmosféru jako velmi dobrou či dobrou, a pouze asi 8 % ji vidí jako špatnou, přičemž nikdo z dotázaných nevolil variantu velmi špatné atmosféry. Především u stresující a na psychiku náročnější práce, jako je právě práce respondentů, je dobrý tým a atmosféra v něm velmi důležitá právě kvůli vzájemné podpoře a zvládnutí přepracovanosti a stresu.

**Graf 14** Názor respondentů na atmosféru na pracovišti

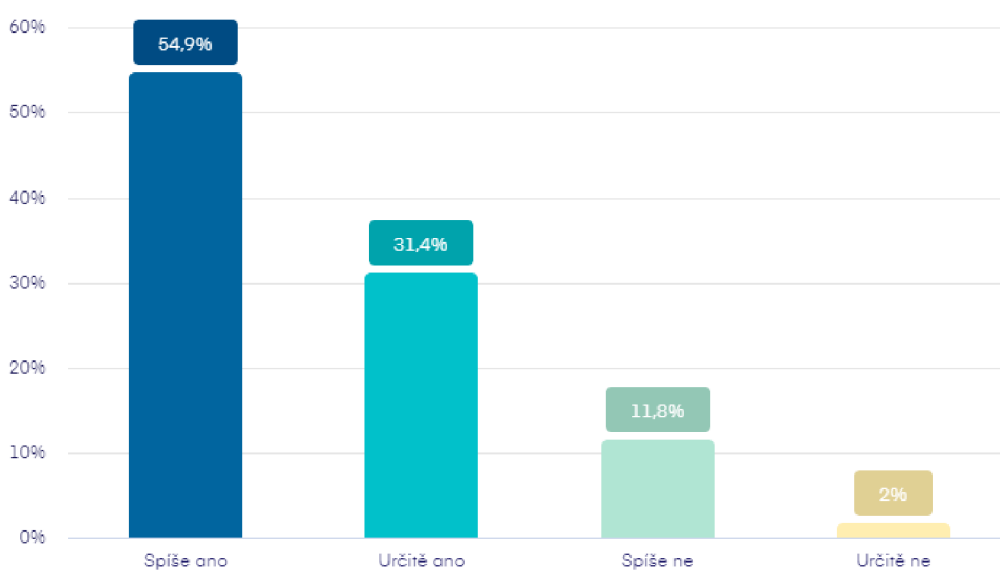


**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 13. Řeší se konflikty pracovišti konstruktivně a bez emocí?

I přes sebelepší atmosféru a spolupráci v týmu, může docházet mezi lidmi ke konfliktům, což není neobvyklé a v podstatě je to pro člověka přirozené. Graf č. 15 zobrazuje názor respondentů na to, zda se konflikty na pracovišti řeší bez emocí a konstruktivně. Celkem 86,3 % dotázaných se jednoznačně nebo spíše domnívá, že se konflikty řeší bez emocí a konstruktivně. Avšak zbývající respondenti tento názor nesdílí. To může mimo jiné plynout z odlišeného a individuálního vnímání jedince v závislosti na dané situaci.

**Graf 15** Názor respondentů na konstruktivní řešení konfliktů na pracovišti a bez emocí

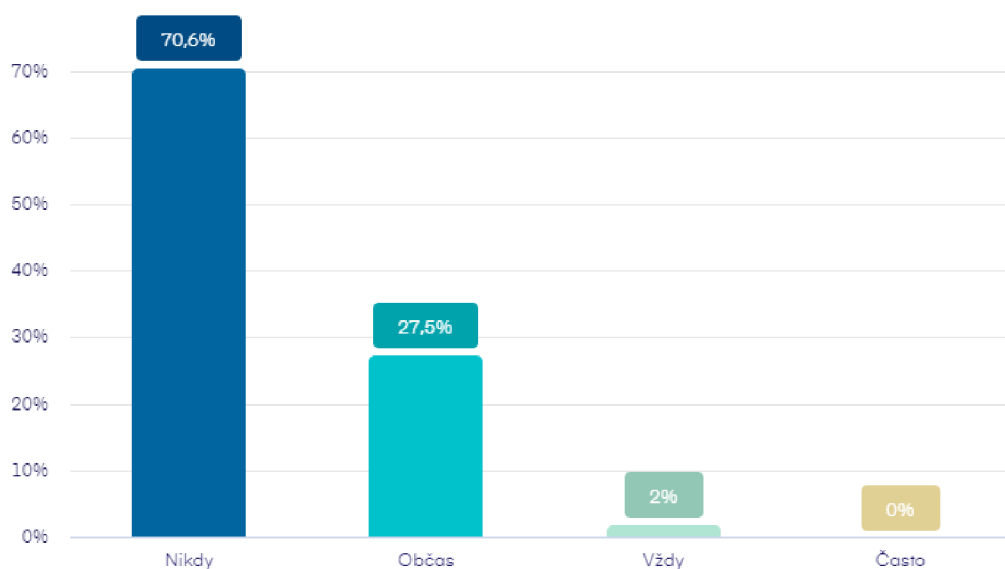


**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 14. Setkáváte se na Vašem pracovišti s nezdravými formami vztahů, jako je např. mobbing (šikana ze strany kolegů), bossing (šikana ze strany nadřízeného) apod.?

Z grafu č. 16 vyplývá, že 70,6 % respondentů se nikdy s některou z nezdravých forem vztahů na pracovišti neseťkává, což je sice vysoký podíl, avšak 27,5 % se s těmito formami občas setkává a často dokonce 2 % dotázaných. To znamená, že skoro 30 % pracovníků se s těmito nezdravými formami vztahů setkává, což je značný problém a měl by být ze strany vedení společnosti ihned řešen. Takové chování na pracovišti by v dnešní době nemělo být akceptované. Samozřejmě by mělo být nejprve zjištěno, zda nejde jen o zkreslené názory pracovníků na konstruktivní a oprávněnou kritiku, např. nadřízený nebo kolega napomene za markantní chybu, špatné chování k zákazníkům.

Graf 16 Četnost setkání respondentů s nezdravými formami vztahů na pracovišti



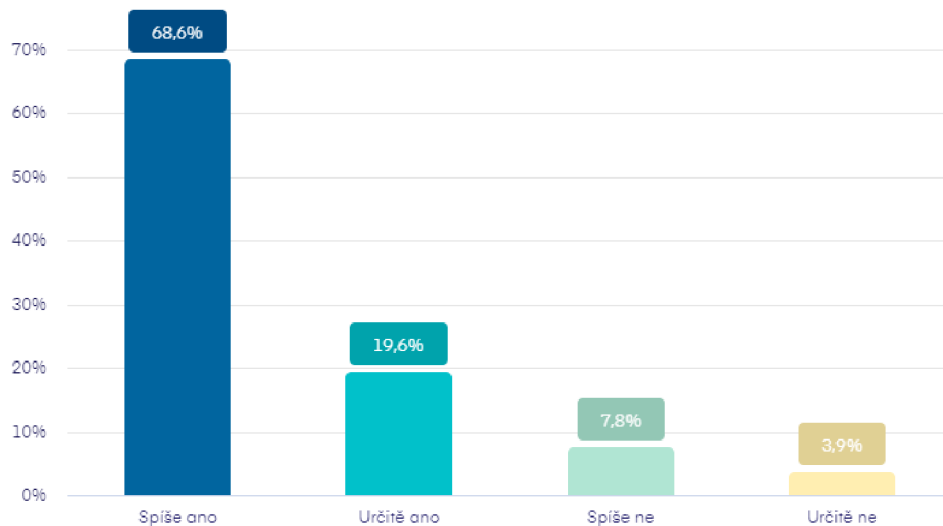
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 15. Domníváte se, že si Vás kolegové váží a oceňují, že jste součástí týmu?

Pro pracovníky je velmi důležité, zda si jejich kolegové váží a oceňují. Jak zobrazuje graf č. 17, tak skoro 90 % respondentů se domnívá, že je kolegové oceňují, avšak převažují odpovědi spíše ano, nikoliv určitě ano. Pouze okolo 10 % tento dojem nemá. Takovýto stav je do jisté míry relativně optimální, avšak zlepšení situace by bylo namís-

tě, jelikož ocenění a pocit toho, že si jej kolegové váží je pro zaměstnance stejně důležitý, jako neformální odměny od přímého nadřízeného.

**Graf 17** Názor respondentů na jejich ocenění a uznání ze strany kolegů



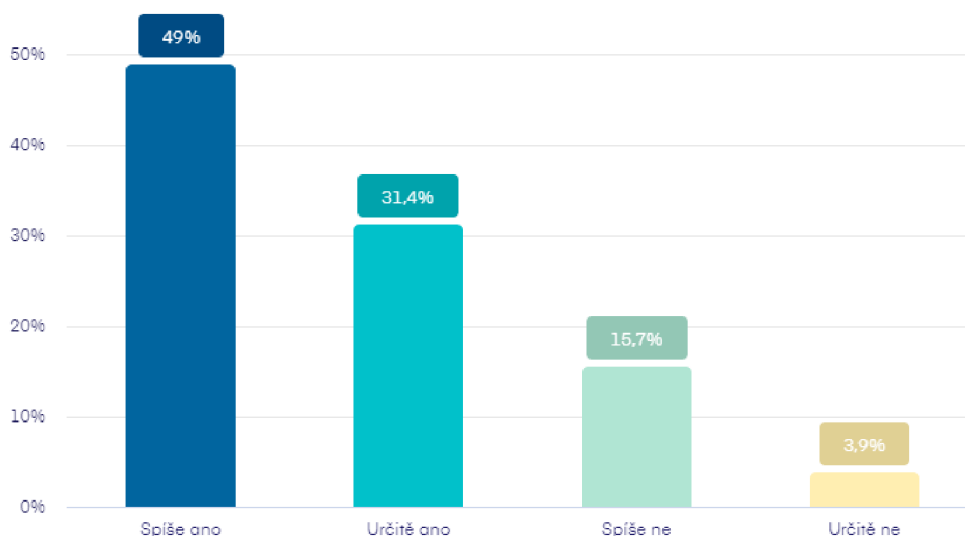
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.4 Spokojenost s odměňováním

##### 16. Jste spokojen/a s Vaší mzdou a odměnami?

Spokojenost dotázaných osob s jejich mzdou a odměnami v současném zaměstnání ukazuje graf č. 18. Okolo 80 % z nich je s finančními odměnami spokojeno v různých mírách. Přestože převažují odpovědi spíše ano, tak lze tento stav pokládat za uspokojující, jelikož je pravdou, že i přes optimální či dokonce nadhodnocenou výši odměňování zaměstnanců, se mohou někteří z nich domnívat, že nejsou v tomto ohledu skutečně doceněni a nemusí být jednoznačně spokojeni.

**Graf 18 Spokojenost respondentů se mzdou a odměnami**

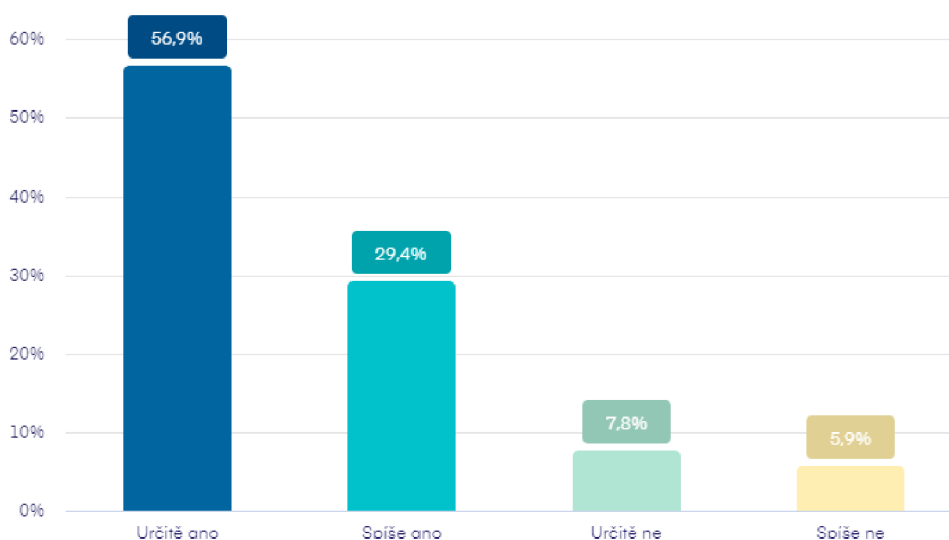


**Zdroj: Vlastní zpracování**

**17. Jste spokojen/a s nabízenými benefity (příspěvek na stravování, dovolená navíc atd.)?**

Spokojenost s benefity ukazuje graf č. 19. Data jsou velmi pozitivní, jelikož 86,3 % respondentů je spokojeno a 56,9 % z nich dokonce jednoznačně. Jednoznačně nespokojeno je 5,9 % a 7,8 % je spíše nespokojeno. Pokud jde o benefity, tak je velmi těžké se zavděčit naprosto všem zaměstnancům. Nejde jen o osobní preference, které jsou u každého odlišné, ale mnohdy i o nemožnost využití některých benefitů, jako je např. firemní školka pro bezdětné či sleva na pohonné hmoty pro ty, co nevlastní automobil.

**Graf 19 Spokojenost respondentů s benefity**



**Zdroj: Vlastní zpracování**



**18. Jaký benefit z nabídky je pro Vás osobně zbytečný? Uved'te prosím pouze jeden.**

Názor respondentů na zbytečnost některých benefitů ukazuje tabulka č. 1. Z ní vyplývá, že 40,7 % nevidí žádný benefit jako zbytečný. Avšak 30,5 % dotázaných označilo za zbytečný benefit Multisport kartu, 13,6 % příspěvek na penzijní připojištění a 10,2 % leasing. v jednotkách procent zmiňovali respondenti stravenky a sickdays. Zde se promítá to, co bylo zmíněno u předcházející otázky. Jako nejvíce zbytečné se jeví Multisport karta, tedy benefit spojený se sportovními aktivitami, která nelze uplatnit všude a navíc řada osob nesportuje. Dalším příkladem je příspěvek při návratu z rodičovské dovolené, na kterou nejčastěji nastupují ženy, a proto tento benefit nevyužije většina mužů.

**Tabulka 1 Zbytečný benefit dle názoru respondentů**

Benefit	Podíl
Žádný	40,7 %
Multisport karta	30,5 %
Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění	13,6 %
Příspěvek při návratu z rodičovské dovolené	10,2 %
Stravenky	3,4 %
Sickdays	1,7 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**19. Jaký benefit z nabídky je pro Vás nepostradatelný (nejlepší, důležitý)? Uved'te prosím pouze jeden.**

Tabulka č. 2 zobrazuje nepostradatelnost konkrétních benefitů ze strany respondentů. Konkrétně 35,6 % z nich vidí jako důležité body do cafeterie, 16,9 % pět dní dovolené navíc, 15,3 % stravenky a 11,9 % slevu na mobilní telefony apod. v řádech jednotek procent byly pro dotázané důležité benefity jako výhodný mobilní tarif, příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění, Multisport karta a sickdays. Z odpovědí na otázky č. 18 a 19 je zřejmé, jak některé benefity mohou být pro někoho nepostrada-

telné a jiné zase zcela zbytečné (Multisport karta, příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění).

**Tabulka 2 Nepostradatelný benefit dle názoru respondentů**

Benefit	Podíl
Body do cafeterie	35,6 %
25 dní dovolené	16,9 %
Stravenky	15,3 %
Zaměstnanecké slevy na mobilní telefony apod.	11,9 %
Výhodný mobilní tarif pro zaměstnance a jejich blízké	8,5 %
Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění	8,5 %
Multisport karta	1,7 %
Sickdays	1,7 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

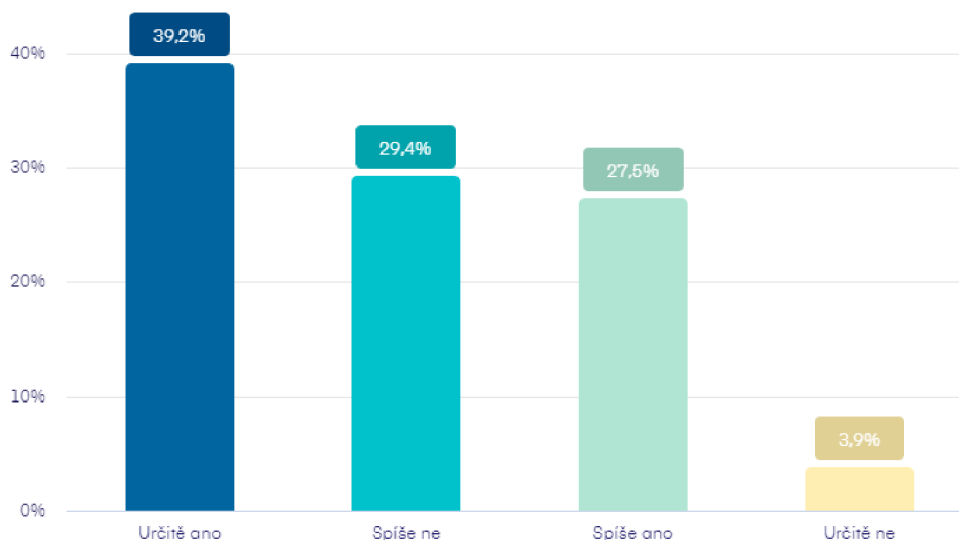
Při porovnání z hlediska věku a pohlaví respondentů se ukázalo, že body do cafeterie, 25 dní dovolené a výhodný mobilní tarif vidí jako nepostradatelné jak muži, tak ženy různých věkových kategorií. Ovšem stravenky považují za nepostradatelné především ženy starší 25 let. Zaměstnanecké slevy na mobilní telefony zase preferují muži ve věku od 18 do 35 let. Příspěvek na životní a penzijní pojištění vidí jako nepostradatelný muži i ženy ve věku nad 25 let. Rovněž v případě multisport karty a sickdays není rozdíl v pohlaví, ale tyto benefity preferuje primárně věková kategorie 18-46 let.

## **20. Je podle Vašeho názoru odměňování na Vašem pracovišti spravedlivé ke každému zaměstnanci?**

Otázka spravedlivého odměňování je velmi důležitá pro zaměstnaneckou spokojenost, konkrétní data zobrazuje graf č. 20. Konkrétně se 66,7 % respondentů domnívá, že je odměňování ke všem spravedlivé, avšak 29,4 % volilo variantu spíše ne a 3,9 % variantu určitě ne. To znamená, že přes 30 % dotázaných osob nevidí odměňování jako spravedlivé. To může plynout z nastaveného systému odměňování, kdy např. prodejna splní kvótu pro prodej telefonů, tak odměnu dostanou i ti pracovníci, co telefonů prodali méně než jiní kolegové. Tento systém je však standardní a jen málokterý podnik

je schopen odměňovat každého jednotlivého zaměstnance individuálně a přesně podle jeho přínosu. Takový systém zkusili zavést v jedné síti hobby marketů, kdy zákazník dostal k produktu štítek, kdo mu produkt doporučil, který se posléze načel u pokladny. Vedlo to k neprofesionálnímu předhánění pracovníků marketu, což u zákazníků vyvolávalo nepříjemné pocity a kazilo to celou image značky.

**Graf 20** Názor respondentů na spravedlivé odměňování na pracovišti

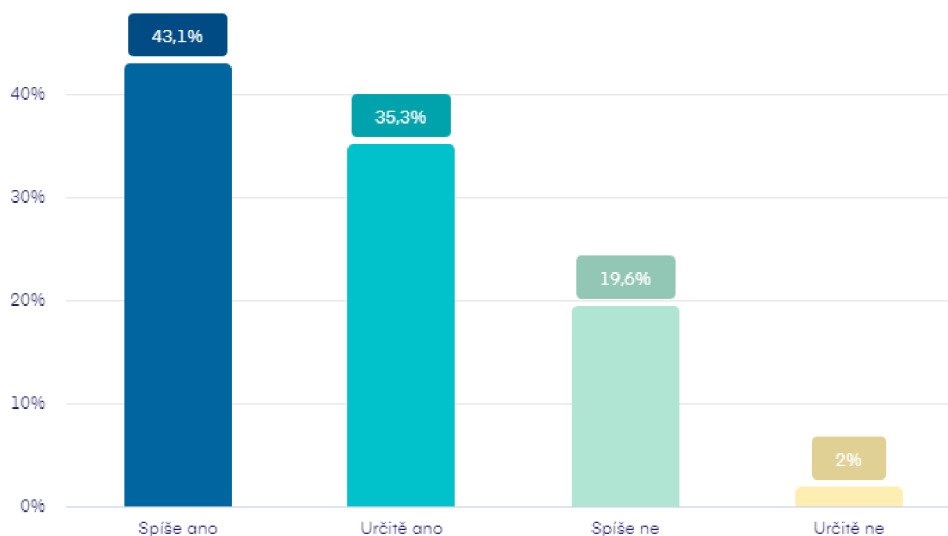


**Zdroj:** Vlastní zpracování

### **21. Domníváte se, že jsou pro Vás nabízené benefity a výše mzdy včetně odměn dostatečně motivující?**

Graf č. 21 zobrazuje, jak finanční odměny motivují zaměstnance. Okolo 80 % respondentů vnímá, že jsou pro ně současné benefity a mzda motivující, ale převažují odpovědi spíše ano. Jen 2 % dotázaných cítí, že je finanční odměny nemotivují dostatečně. Ačkoliv je zde z teoretické roviny zřejmý prostor pro zlepšení, tak v praxi může být už odměňový systém optimalizovaný natolik, že by už mohlo být ze strany podniku nad jejich možnosti nastavit odměňový systému tak, aby byli všichni na 100 % spokojeni.

**Graf 21** Názor respondentů na motivační efekt benefitů a mzdy



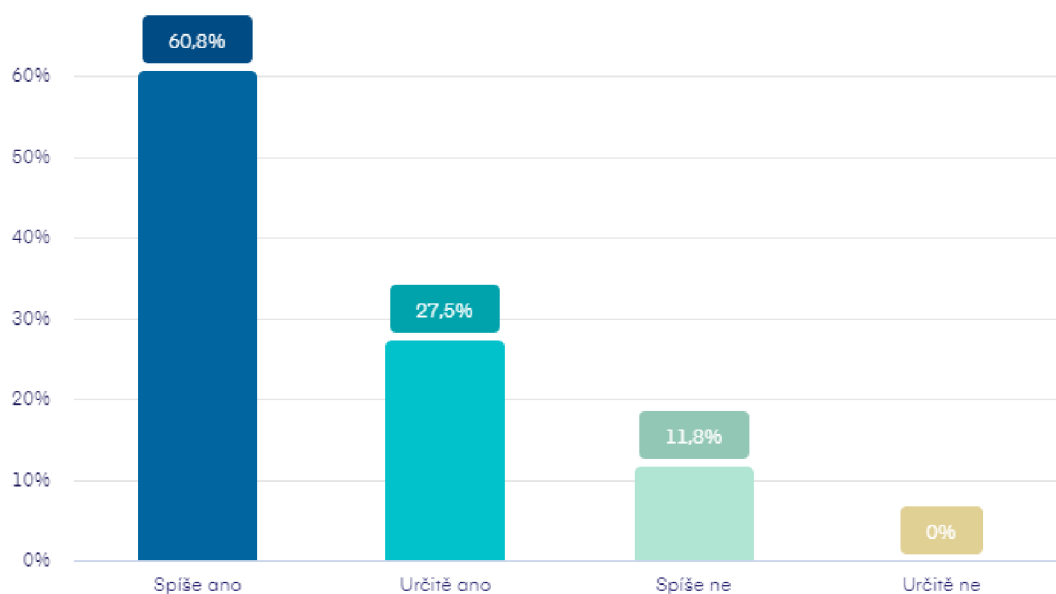
**Zdroj:** Vlastní zpracování

### **4.3.5 Spokojenost profesním rozvojem a vzděláváním**

#### **22. Dostává se Vám dostatečného vzdělávání a rozvoje Vašich schopností, dovedností či kvalifikace?**

Graf č. 22 zobrazuje, zda se respondentům, dle jejich názoru, dostává dostatečného vzdělání a rozvoje schopnosti, dovedností a kvalifikace. Výsledky se jeví jako relativně pozitivní, jelikož okolo 90 % z nich se domnívá, že se jim rozvoje a vzdělání dostává, ale převažují odpovědi spíše ano, nikoliv jednoznačné ano. Žádný z respondentů nevolil variantu určitě ne.

**Graf 22** Názor respondentů na jejich dostatečné vzdělávání a rozvoj schopností atd.

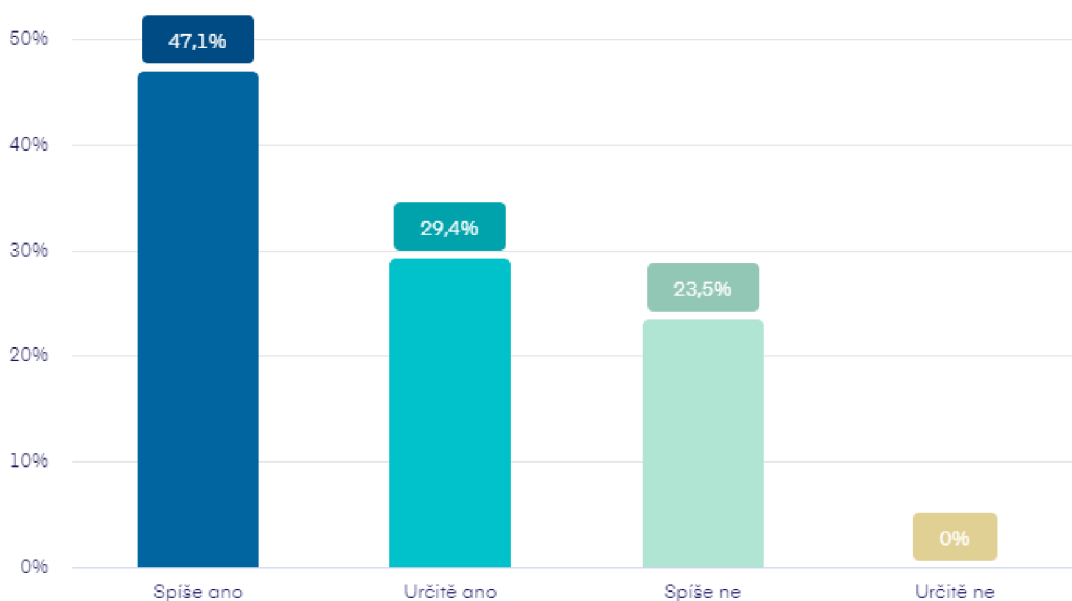


**Zdroj:** Vlastní zpracování

### **23. Ocenil/a byste více možnosti Vašeho rozvoje (vzdělávání, stáže atd.)?**

Zda by respondenti ocenili více možností vlastního rozvoje, zobrazuje graf č. 23. Skoro 80 % z nich by další možnosti rozvoje ocenilo, ale převládají odpovědi spíše ano. Variantu spíše ne volilo přes 20 % dotázaných a nikdo nevolil variantu určitě ne. Každopádně je velmi pozitivní, že značná nadpoloviční většina dotázaných zaměstnanců má zájem o seberozvoj.

**Graf 23** Ocenění více možností pro osobní rozvoj ze strany respondentů

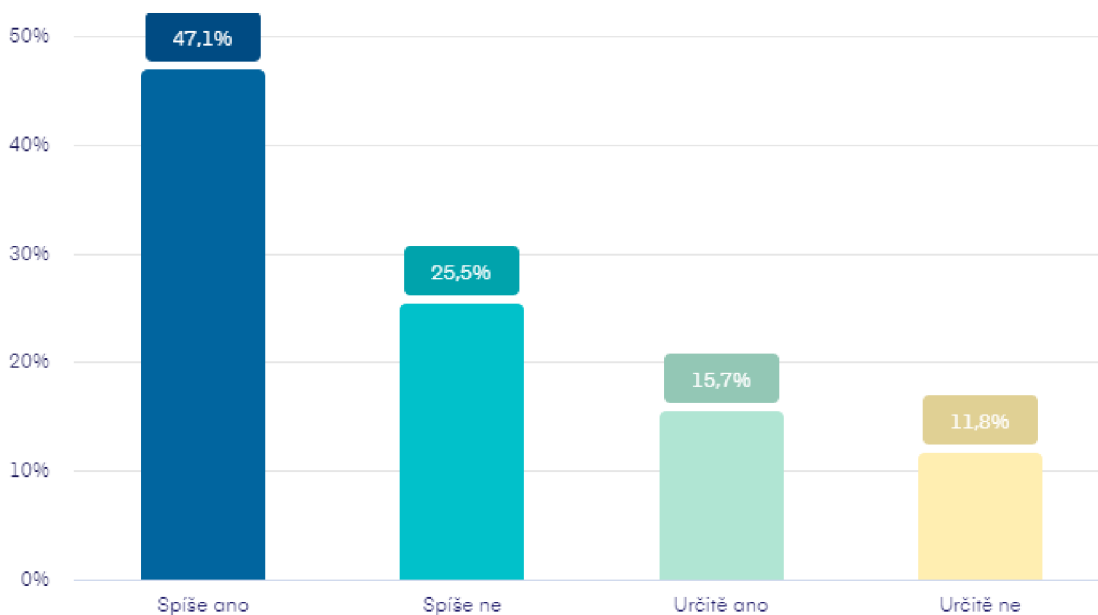


Zdroj: Vlastní zpracování

**24. Je podle Vašeho názoru kariérní růst ve firmě spravedlivý? Např. jsou povyšovány skutečně osoby, které vykazují vhodné schopnosti a mají i patřičné výsledky.**

Jak je z grafu č. 24 zřejmé, tak 47,1 % respondentů se domnívá, že kariérní růst je ve firmě spíše spravedlivý a 15,7 % si myslí, že je určitě spravedlivý. Ovšem 25,5 % má ten názor, že je spíše nespravedlivý a 11,8 % jednoznačně nespravedlivý. To znamená, že skoro 40 % dotázaných nevnímá kariérní růst jako spravedlivý, což je jednoznačně problematické a mělo by dojít k bližšímu prozkoumání této oblasti, jelikož nespravedlivý systém kariérního růstu působí na pracovníky demotivačně, což se může projevit opět na vyšší fluktuaci či výsledné kvalitě poskytovaných služeb zákazníkům.

**Graf 24 Názor respondentů na spravedlnost kariérního růstu ve firmě**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.6 Celkové zhodnocení dotazníkového průzkumu

Jak data z dotazníkového průzkumu ukázala, tak první oblast (celková spokojenost) se zdá být do jisté míry problematická, jelikož přibližně 40 % respondentů je v různých mírách s náplní práce nespokojeno, přes 70 % pociťuje stres či přepracovanost často nebo vždy a 49 % se s vizí a posláním společnosti neztotožňuje nebo o nich nic neví. Rovněž není optimální celková spokojenost, protože skoro 30 % dotázaných cítí jistotu

nespokojenost a 45 % by jednoznačně nebo spíše nedoporučilo své zaměstnání rodinným příslušníkům či známým.

Opačná situace panuje v případě spokojenosti respondentů s jejich přímým nadřízeným. Konkrétně je totiž okolo 94 % z nich se svým nadřízeným spokojeno, skoro 90 % pociťuje podporu ze strany svého nadřízeného a 96 % vnímá komunikaci s ním jako velmi dobrou či dobrou. O něco horší je oblast nefinančních odměn ve formě pochval či uznání za vykonanou práci, kdy se 30 % dotázaným dle jejich názoru nedostává těchto odměn příliš často. Z celkového hlediska lze však říci, že spokojenost s přímým nadřízeným je na velmi vysoké úrovni.

Poněkud rozporuplná je oblast spokojenosti s pracovní atmosférou a kolektivem. Na jednu stranu skoro 90 % respondentů vidí spolupráci s jejich kolegy jako velmi dobrou či dobrou a 92 % dotázaných vidí atmosféru na pracovišti jako velmi dobrou či dobrou. Rovněž 86,3 % se jednoznačně nebo spíše domnívá, že se konflikty řeší konstruktivně a skoro 90 % respondentů se domnívá, že je kolegové oceňují, avšak převažují odpovědi spíše ano. Na druhou stranu se skoro 30 % respondentů setkává s nezdravými formami vztahů, jako je např. mobbing či bossing, což je značný problém a mělo by dojít k detailnějšímu prošetření. v tomto případě je však otázkou, zda si někteří pracovníci nevykládají např. konstruktivní kritiku či výtku jako právě některou z těchto forem nezdravých vztahů na pracovišti.

S oblastí finančního odměňování se zdají být dotázaní zaměstnanci relativně spokojeni. Okolo 80 % z nich je s benefity a mzdou obecně spokojeno. Přímou s benefity je spokojeno skoro 90 %, čemuž odpovídá i fakt, že okolo 40 % respondentů nevidí žádný benefit jako zbytečný. Jako nepostradatelný se pro ně jeví body do кафетерии (35,6 %) a naopak postradatelná se zdá být hlavně Multisport karta (30,5 %). Dále okolo 80 % respondentů vnímá, že jsou pro ně současné benefity a mzda motivující. O něco horší se zdá být oblast spravedlivého odměňování na pracovišti, jelikož přes 30 % dotázaných se domnívá, že systém není spravedlivě nastaven. Jak již bylo řečeno, tak problematika odměňování je velmi specifická a nastavení takového systému hodnocení a odměňování zaměstnanců tak, aby byli všichni spokojeni, je pravděpodobně nemožné. Ačkoliv se lze domnívat, že jsou s finančním odměňováním pracovníci relativně spokojeni, tak bylo by vhodné prošetřit, zda jsou skutečně pracovníci odměňováni spravedlivě.

S profesním rozvojem a vzděláváním jsou rovněž respondenti relativně spokojeni. Okolo 90 % z nich se domnívá, že se jim dostává dostatečného vzdělávání a rozvoje schopností, dovedností či kvalifikace a skoro 80 % z nich by další možnosti seberozvoje ocenilo. To jsou jednoznačně pozitivní aspekty, avšak jako problematické se jeví vnímání spravedlnosti kariérního růstu ve firmě, jelikož skoro 40 % dotázaných nevnímá kariérní růst jako spravedlivý, a proto by bylo opět vhodné tuto oblast detailněji prověřit.



## 4.4 Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz

Na základě získaných dat z dotazníkového průzkumu je nyní možné přistoupit k zodpovězení výzkumných otázek a vyvrácení či potvrzení stanovených hypotéz.

VVO1: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni s přímým nadřízeným?

Spokojeností zaměstnanců s jejich přímým nadřízeným se zabývaly otázky č. 7-10. Okolo 90 % respondentů je se svým nadřízeným spokojeno, komunikací s ním hodnotí jako dobrou a rovněž z jeho strany pocítují podporu. Okolo 70 % dotázaných se domnívá, že se jim ze strany nadřízeného dostává pochval a uznání relativně často. Na základě těchto dat lze říci, že zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni se svým přímým nadřízeným.

VVO2: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni s pracovní atmosférou a kolektivem?

Oblast spokojenosti respondentů s pracovní atmosférou a kolektivem zahrnovaly otázky č. 11-15. Přibližně 90 % respondentů hodnotí dobře spolupráci s jejich kolegy i atmosféru na pracovišti a rovněž se domnívají, že konflikty se řeší konstruktivně a bez emocí a, že si jich samých kolegové váží a oceňují je. Avšak skoro 30 % respondentů se setkává s nezdravými formami vztahů, avšak nadpoloviční většina nikoliv, a proto lze říci, že zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni s pracovní atmosférou a kolektivem.

VVO3: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni s jejich finančním odměňováním?

Spokojeností zaměstnanců s jejich odměňováním se věnovaly otázky č. 16-20. Okolo 80 % z nich je s benefity a mzdou obecně spokojeno, konkrétně s benefity je spokojeno skoro 90 % a okolo 80 % respondentů vnímá, že jsou pro ně současné benefity a mzda motivující. Ačkoliv se 30 % dotázaných domnívá, že nedochází ke spravedlivému odměňování všech pracovníků, tak nadpoloviční většina je opačného názoru, a proto lze říci, že zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni s jejich finančním odměňováním.

VVO4: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni se svým profesním rozvojem a vzděláváním?

Zda jsou zaměstnanci spokojeni s profesním rozvojem a vzděláváním sledovaly otázky č. 22-24. Okolo 90 % z nich se domnívá, že se jim dostává dostatečného vzdělávání a rozvoje schopností, dovedností či kvalifikace a skoro 80 % z nich by další možnosti seberozvoje ocenilo. Ačkoliv 40 % dotázaných nevnímá kariérní růst jako spravedlivý, tak nadpoloviční většina je opačného názoru, a proto lze říci, že zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni se svým profesním rozvojem a vzděláváním.

HVO: Jsou zaměstnanci v telekomunikacích spokojeni?

Na základě zodpovězených vedlejších výzkumných otázek lze říci, že zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni.

Nyní je možné přistoupit k vyhodnocení jednotlivých hypotéz, které budou vyvráceny či potvrzeny.

H1: Zaměstnanci v telekomunikacích pociťují celkovou spokojenost se svým zaměstnáním.

Získaná data ukázala, že ve všech sledovaných oblastech byli dotázaní zaměstnanci v nadpoloviční většině spokojeni, a proto se tato hypotéza potvrzuje.

H2: Zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni s přímým nadřízeným.

Tato hypotéza se potvrzuje, jelikož byla nadpoloviční většina respondentů se svým přímým nadřízeným spokojena.

H3: Zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni s pracovní atmosférou a kolektivem.

Odpovědi dotázaných osob ukázaly, že nadpoloviční většina je s pracovní atmosférou a kolektivem spokojena, a proto se tato hypotéza potvrzuje.

H4: Zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni s jejich finančním odměňováním.

Na základě získaných dat lze říci, že nadpoloviční většina respondentů je s finančním odměňováním spokojena, a proto se tato hypotéza potvrzuje.

H5: Zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni se svým profesním rozvojem a vzděláváním.

Rovněž i tato hypotéza se potvrzuje, jelikož nadpoloviční většina dotázaných zaměstnanců je s finančním odměňováním spokojena.

## 5 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ

Na základě veškerých zjištěných skutečností byly sestaveny následující návrhy pro zlepšení současné zaměstnanecké spokojenosti v telekomunikacích.

### 5.1 Zmírnění stresu a přepracovanosti

Přes 70 % respondentů pociťuje stres či přepracovanost často nebo vždy. To je opravdu vysoké procento a tato situace by měla být zavčas řešena. Ke zmírnění stresu a přepracovanosti by mohli pomoci následující změny, které jsou však všechny založeny na vyšších nákladech pro společnost, ale spokojení zaměstnanci zase mohou zajistit kvalitnější služby klientům, a tím i vyšší výnosy.

Zmírnění stresu a přepracovanosti by bylo možné za pomoci:

- zvýšení frekvence a délky přestávek,
- navýšení sick days nebo dovolené - náhrada mzdy za 1 den dovolené/sick days činí přibližně 2 000 Kč,
- navýšení počtu pracovníků na daném oddělení (nábor nových zaměstnanců) - mzdové náklady na jednoho pracovníka se pohybují okolo 50 000 - 60 000 Kč za měsíc,
- speciální školení pro zaměstnance věnované technikám pro zmírnění stresu a přepracovanosti (např. 1x ročně) - cena kurzovního pro oblast stress managementu se pohybuje na 1 osobu okolo 1 000 Kč v případě skupinové účasti, individuální kurzy mohou být až 3x dražší.

### 5.2 Školení řadových pracovníků v oblasti nezdravých forem vztahů

Výsledky dotazníku ukázaly, že skoro 30 % respondentů setkává s nezdravými formami vztahů, jako je např. mobbing či bossing, a proto by tato situace měla být řešena. Prvním krokem je jednoznačně zanesení této problematiky do vnitropodnikových směrnic, kde by mělo být podrobně popsáno, jak postupovat v případě, že se pracovník s nějakou

z forem setkání. se zněním směrnice by měli být všichni zaměstnanci (i všichni noví pracovníci) seznámeni a mělo by být provedeno rovněž školení, které by se těmto formám nezdravých vztahů věnovalo.

### **5.3 Školení vedoucích pracovníků v oblasti nefinančního odměňování**

Jak se ukázalo, tak oblast nefinančních odměn ve formě pochval či uznání za vykonanou práci je do jisté míry slabší, konkrétně 30 % dotázaných se nedostává těchto odměn příliš často. Jedná se o důležitou složku odměňování, která je výrazným motivačním faktorem, a proto by vedoucí pracovníci měli být adekvátně vyškoleni. Samozřejmě je otázkou, zda pracovníci na postech vedoucích jsou dostatečně kompetentní pro výkon této pozice, když opomíjejí takto důležitou složku odměny a motivace. v každém případě by mělo být provedeno opět školení, a to pouze vedoucích pracovníků, kde by bylo přesně uvedeno, jak užívat nefinanční odměny, v jaké míře, jakou formou atd., aby byla zajištěna adekvátní motivace pracovníků.

### **5.4 Zajištění dostatečného seberozvoje zaměstnancům**

Skoro 80 % pracovníků by uvítalo další možnosti seberozvoje. To je pro všechny společnosti v telekomunikacích pozitivní, jelikož jde vidět, že zaměstnanci na sobě chtějí pracovat a zdokonalovat se, což je jednoznačně pro firmu vždy přínosem. Proto by jim to mělo být i umožněno. Osoby, které svůj seberozvoj myslí vážně, by měly mít možnost dostat se do programu Talent managementu, které všechny společnosti nabízí. Samozřejmě musí jít o opravdu vhodné kandidáty, aby podniky neplýtvaly finančními zdroji. Proto by měli být zaměstnanci pravidelně informováni o této možnosti, jelikož noví pracovníci o ní nemusí vědět a mohou potencionálně odejít do jiné sféry, kde jim seberozvoj bude umožněn.

## **5.5 Nastavení kariérního řádu**

Jako problematické se jeví vnímání spravedlnosti kariérního růstu ve firmě, jelikož skoro 40 % dotázaných nevnímá kariérní růst jako spravedlivý, a proto by bylo vhodné provést revizi současného systému kariérního růstu, aby byl spravedlivý. To znamená, aby se kariérního růstu dostalo těm osobám, které jsou dostatečně kompetentní (dostatek znalostí, praxe atd.) a jsou dlouhodobě přínosem pro společnost. To znamená, že by měl být sestaven a do vnitropodnikových směrnic zanesen transparentní, dosažitelný

a spravedlivý kariérní řád. Základem fungování takto nastaveného systému je jeho striktní dodržování.

## **5.6 Pravidelná kontrola zaměstnanecké spokojenosti**

Přibližně 1x ročně by bylo vhodné mezi zaměstnance distribuovat anonymní dotazníky zaměřené na jejich spokojenost. Mohlo by jít o podobný dotazník, jako byl součástí této práce. Důležité je zajištění jeho anonymity, aby byla získána opravdu relevantní data. Na základě získaných dat by společnost mohli adekvátně reagovat na zjištěný stav. To znamená, že v případě nespokojenosti zlepšit konkrétní problematické oblasti a v případě spokojenosti udržet tento stav.

## **5.7 Speciální soutěž pro zaměstnance**

Posledním návrhem je organizování speciální soutěže o nejlepší a především reálný a efektivní návrh na optimalizaci jakéhokoliv podnikového procesu (poskytované služby, odměňování zaměstnanců apod.). Firma může mít na vrcholových pozicích špičky ve svém oboru, ale mnohdy je řešení relativně jednoduché a může na něj přijít právě řadový zaměstnanec. Frekvence této soutěže by měla být např. 1x ročně nebo 1x za dva roky.

Výhra by byla ve formě čistě finanční odměny v dostatečně motivující výši, např. 100 000 Kč. v praxi se totiž lze setkat s názory zaměstnanců, že jsou nejlepší peníze, nikoliv benefity ve formě stravenek apod. Ovšem řada pracovníků si neuvědomuje, že peníze ve formě např. bonusů podléhají srážkám, a proto nejsou ve finále tyto odměny natolik

výhodné jak pro zaměstnance, tak pro podnik. v tomto případě by však bylo vhodné opravdu udělit finanční odměnu, aby byla zajištěna maximální motivace.

## 6 DISKUZE

Podle dat získaných z provedeného dotazování, se ukázalo, že zaměstnanci v telekomunikacích jsou spokojeni. Ovšem při detailním náhledu na jednotlivé odpovědi je zřejmé, že tato spokojenost není stoprocentní. Samozřejmě není v silách firem se zavděčit naprosto každému zaměstnanci. To je nereálné, ale přesto by se odborníci z lidských zdrojů měli snažit o maximální spokojenost pracovníků, protože právě tyto osoby by si měly být vědomi toho, že dobře zaškolení a pracovití zaměstnanci jsou základním stavebním pilířem každé společnosti, nemluvě o pracovnících klíčových. Rovněž Krishna (2016) dospěl ve své studii k tomu, že zaměstnanci v telekomunikačním průmyslu jsou celkově spokojeni.

Jak uvádí Singh et al. (2012), tak spokojenost s prací je multidimenzionální reakcí na samotnou pracovní činnost a prostředí na pracovišti. To se potvrdilo i ve výsledcích z provedeného dotazování, jelikož obecně sice byli zaměstnanci spokojeni, ale u jednotlivých aspektů spokojenosti se ukázalo, že s něčím jsou více či méně nespokojeni.

Sila a Širok (2018), ale i Armstrong (2007), který je celosvětovou kapacitou v oblasti řízení lidských zdrojů, ve svých publikacích zmiňují, že emoce pracovníků (negativní či pozitivní) následně ovlivňují jejich chování a výkonnost. To ve své studii potvrdil rovněž Pervez (2010), který uvedl, že emoce přímo ovlivňují výkony zaměstnanců. Je otázkou, zda se společnosti v sektoru telekomunikací opravdu maximálně věnují spokojenosti svých zaměstnanců, a zároveň si jsou této skutečnosti vědomy, protože např. nadpoloviční většina pociťuje stres nebo se cítí přepracovaně, což z dlouhodobého hlediska není dobré jak pro ně (fyzicky i psychicky), tak i pro samotného zaměstnavatele. Zvýší se tím nemocnost, absence nebo dojde k navyšování fluktuace. To vše má negativní dopad na náklady spojené s lidskými zdroji, kvalitou služeb atd.



## 7 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení zaměstnanecké spokojenosti ve vybraných společnostech působících v telekomunikacích a navrhnout případná opatření ke zlepšení současného stavu.

Jak se ukázalo, tak zaměstnanci jsou z celkového hlediska spokojeni. Přesto byly nalezeny oblasti, kde pracovníci pociťovali jistou míru nespokojenosti, a proto byly stanoveny následující návrhy, které by měly zajistit zlepšení současné situace:

- zmírnění stresu a přepracovanosti zaměstnanců,
- školení řadových pracovníků v oblasti nezdravých forem vztahů,
- školení vedoucích pracovníků v oblasti nefinančního odměňování,
- zajištění dostatečného seberozvoje zaměstnanců,
- nastavení kariérního řádu,
- pravidelná kontrola zaměstnanecké spokojenosti,
- speciální soutěž pro zaměstnance.

Do budoucna by bylo vhodné zaměřit se v těchto společnostech na problematiku spokojenosti mnohem detailněji. Možná by bylo vhodné porovnání zaměstnanecké spokojenosti v sektoru telekomunikací a dalším podobném oboru. To by ukázalo, jak si tento sektor stojí při porovnání s jiným, navíc by jednotlivé aspekty spokojenosti a nespokojenosti mohly být porovnány. V praxi je totiž běžné, že zaměstnanci telekomunikačních retailových prodejen podávají výpověď již po 2 letech pracovního poměru. Fluktuace je tedy v tomto oboru relativně vysoká.

Závěrem lze říci, že cíl práce byl naplněn.

## I SUMMARY AND KEYWORDS

This thesis explores whether employees of telecommunications are satisfied with their jobs, and if they are, why so. The main objective of this thesis is to analyze all the factors, which has influence on employee satisfaction in chosen enterprises and suggest possible suggestions for improvement.

The survey was made in South Bohemia region and I interrogated 59 employees of the chosen enterprises. The survey were divided to five sections: satisfaction with their job as a whole, satisfaction with an atmosphere at their workplace and with their colleagues, direct superiors, salary conditions and development and education conditions.

The results show that most of them do this job for money and they are fine with overworking and stress. Even though almost everyone is stressed in this job, they would recommend this job to their family members and, according to the survey, atmosphere on the workplace is great.

**Key words:** satisfaction in telecommunications, influence to employee satisfaction, motivation, rating a rewarding employees

## II SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Andrade, M. et al. (2019). Job Satisfaction and Gender. *Journal of Bussiness Diversity*, 19(3), s. 22-40.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Belias, D. & Athanasios K. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: a Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), s. 132-149.
- Bhatnagar, K. & Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial psychiatry journal*, 21(1), s. 75-78. DOI 10.4103/0972-6748.110959
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- Cevro Institut. 2020. *Telekomunikace v české republice* [online]. Praha [cit. 28. 11. 2021]. Dostupné z <https://www.cevroinstitut.cz/data/telco.pdf>
- De-La-Calle-Durán, M. & Rodríguez-Sánchez, J. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: a Proposal of the 5Cs Model. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), s. 5470. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C.H. Beck.
- Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Grada.
- Faerber, Y. & Stöwe, Ch. (2007). *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Farková, M. (2009). *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada.
- Folwarczná, I. (2010) *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.

- Friedmann, Z. (2009). *Úvod do pedagogické diagnostiky* [online]. Brno: Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity [cit. 28. 11. 2021]. Dostupné z [https://www.inkluzivniskola.cz/sites/default/files/uploaded/pedag\\_diagnostika\\_0.pdf](https://www.inkluzivniskola.cz/sites/default/files/uploaded/pedag_diagnostika_0.pdf)
- Grafton. (2020). *Krise přinesla vyšší spokojenost českých zaměstnanců*. Praha: Grafton Recruitment. <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/krise-prinesla-vyssi-spokojenost-ceskych>
- Grafton. (2021). *Polovině zaměstnanců se zvýšila mzda, i proto mezi nimi vládne spokojenost*. Praha: Grafton Recruitment. <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/polovine-zamestnancu-se-zvysila-mzda-i-proto-mezi-nimi-vladne>
- Jaradat, S. (2020). Job dissatisfaction and Its Impact on Work Results. *Innovative Food Science & Emerging Technologies*, 6(6), s. 85.
- Kang, J. Y. et al. (2019). Relationships Among Organizational Values, Employee Engagement, and Patient Satisfaction in an Academic Medical Center. *Mayo Clinic proceedings. Innovations, quality & outcomes*, 4(1), s. 8-20. DOI 10.1016/j.mayocpiqo.2019.08.001.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Konečná, I. (2021). *K čemu je dobrá "dobrá definice" firemní kultury?* Praha: Institut firemní kultury. <https://www.infk.cz/k-cemu-je-dobra-dobra-definice-firemni-kultury-5/blog/detail>
- Krishna, H. (2016). Job Satisfaction of Employees in Telecom Industry. *I J A B E R*, 14(14), s. 139-152.
- Kumar, D. (2015). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation. *Asian Accounting and Auditing Advancement*, 5(1), s. 31-39.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck.
- Mareš, P. (2001). Jak jsou Češi spokojeni ve své práci. *Sborník prací Fakulty sociálních studií brněnské univerzity*, 6, s. 91-109.

- Martinovičová, D., Konečný, M. & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Neščáková, L. & Marelová, L. (2013). *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Pervez, M. (2010). Impact of Emotions on Employee's Job Performance. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 5(1), s. 11-16.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
- Plevová, I. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada.
- Procházka, J. & Klimeš, C. (2011). *Provozujte IT jinak: agilní a štlhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb*. Praha: Grada.
- Rosser, J. (2018). *What Factors Contribute to Job Satisfaction?* Burton: Success Stream. <https://www.success-stream.co.uk/what-factors-contribute-to-job-satisfaction/>
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management (Croatia)*, 22, s. 35-48.
- Sila, E. & Širok, K. (2018). The Importance of Employee Satisfaction: a Case Study of a Transportation and Logistics Service Company. *Management*, 13(2), s. 111-136. DOI 10.26493/1854-4231.13.111-136.
- Singh, T. et al. (2019). Job satisfaction among health care providers: a cross-sectional study in public health facilities of Punjab. *Journal of family medicine and primary care*, 10(8), s. 3268-3275. DOI 10.4103/jfmpc.jfmpc\_600\_19
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Špirudová, L. (2015). *Doprovázení v ošetrovatelství II*. Praha: Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

- Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart.
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Vavrysová, L. & Seidl, M. (2016). Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi. *Psychologie a její kontexty*, 7(2), s. 15-29.
- Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. (2007). *Spokojenost zaměstnanců*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada.

### III SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf 1 Pohlaví respondentů .....	24
Graf 2 Věk respondentů .....	25
Graf 3 Hlavní důvod respondentů k setrvání v současném zaměstnání .....	29
Graf 4 Ztotožnění respondentů s posláním a vizí zaměstnavatele.....	30
Graf 5 Celková spokojenost respondentů se zaměstnáním.....	31
Graf 6 Ochota respondentů k doporučení svého zaměstnání rodinným příslušníkům či známým.....	31
Graf 7 Pociťování přepracování či stresu ze strany respondentů .....	32
Graf 8 Spokojenost respondentů se samotnou náplní jejich práce .....	33
Graf 9 Spokojenost respondentů s jejich přímým nadřízeným.....	33
Graf 10 Názor respondentů na četnost pochval či uznání za vykonanou práci od přímého nadřízeného .....	34
Graf 11 Názor respondentů na vyjadřování podpory od přímého nadřízeného.....	35
Graf 12 Názor respondentů na komunikaci s přímým nadřízeným .....	35
Graf 13 Názor respondentů na spolupráci s jejich kolegy .....	36
Graf 14 Názor respondentů na atmosféru na pracovišti .....	37
Graf 15 Názor respondentů na konstruktivní řešení konfliktů na pracovišti a bez emocí .....	37
Graf 16 Četnost setkání respondentů s nezdravými formami vztahů na pracovišti.....	38
Graf 17 Názor respondentů na jejich ocenění a uznání ze strany kolegů.....	39
Graf 18 Spokojenost respondentů se mzdou a odměnami .....	40
Graf 19 Spokojenost respondentů s benefity .....	40
Graf 20 Názor respondentů na spravedlivé odměňování na pracovišti .....	43
Graf 21 Názor respondentů na motivační efekt benefitů a mzdy .....	44

Graf 22	Názor respondentů na jejich dostatečné vzdělávání a rozvoj schopností atd. ...	45
Graf 23	Ocenění více možností pro osobní rozvoj ze strany respondentů .....	45
Graf 24	Názor respondentů na spravedlnost kariérního růstu ve firmě .....	46
Tabulka 1	Zbytečný benefit dle názoru respondentů .....	41
Tabulka 2	Nepostradatelný benefit dle názoru respondentů .....	42



## **IV SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 - Dotazník .....	41
-------------------------------	----

## V PŘÍLOHY

### Příloha č. 1 - Dotazník

#### Celková spokojenost

1. Z jakého hlavního důvodu jste ve Vašem současném zaměstnání?
  - a) Finanční ohodnocení a benefity
  - b) Kolektiv
  - c) Pověst či prestiž firmy
  - d) Profesní rozvoj
  - e) Dobrá dopravní dostupnost
  - f) Pracovní doba
  
2. Ztotožňujete se s posláním a vizí Vašeho současného zaměstnavatele?
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím o nich
  
3. Jste se svým zaměstnáním celkově spokojen/a?
  - a) Určitě ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Určitě ne
  
4. Doporučil/a byste Vaše zaměstnání rodinným příslušníkům nebo známým?
  - a) Určitě ano

- b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Určitě ne
5. Pociťujete v zaměstnání přepracování nebo stres?
- a) Vždy
  - b) Často
  - c) Málo
  - d) Nikdy
6. Jste spokojen/a se samotnou naplní Vaší práce?
- a) Určitě ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Určitě ne

### **Spokojenost s přímým nadřízeným**

7. Jste spokojen/a se svým přímým nadřízeným (vedoucí oddělení)?
- a) Určitě ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Určitě ne

8. Jak často dostáváte od svého přímého nadřízeného pochvaly nebo uznání za vykonanou práci?

- a) Vždy
- b) Často
- c) Málo
- d) Nikdy

9. Pociťujete podporu ze strany Vašeho přímého nadřízeného?

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

10. Jaká je komunikace s přímým nadřízeným?

- a) Velmi dobrá
- b) Dobrá
- c) Špatná
- d) Velmi špatná

### **Spokojenost s pracovní atmosférou a kolektivem**

11. Jak hodnotíte spolupráci s Vašimi kolegy?

- a) Velmi dobrá
- b) Dobrá
- c) Špatná
- d) Velmi špatná

12. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

- a) Velmi dobrá
- b) Dobrá
- c) Špatná
- d) Velmi špatná

13. Řeší se konflikty pracovišti konstruktivně a bez emocí?

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

14. Setkáváte se na Vašem pracovišti s nezdravými formami vztahů, jako je např. mobbing (šikana ze strany kolegů), bossing (šikana ze strany nadřízeného) apod.?

- a) Vždy
- b) Často
- c) Občas
- d) Nikdy

15. Domníváte se, že si Vás kolegové váží a oceňují, že jste součástí týmu?

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

## **Spokojenost s odměňováním**

16. Jste spokojen/a s Vaší mzdou a odměnami?

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

17. Jste spokojen/a s nabízenými benefity (příspěvek na stravování, dovolená navíc atd.)?

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

18. Jaký benefit z nabídky je pro Vás osobně zbytečný? Uveďte prosím pouze jeden.

- Benefit body do cafeterie
- 25 dní dovolené
- Stravenky
- Zaměstnanecké slevy na mobilní telefony apod.
- Výhodný mobilní tarif pro zaměstnance a jejich blízké
- Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění
- Multisport karta

- Sickdays
- Příspěvek při návratu z rodičovské dovolené

19. Jaký benefit je pro Vás nepostradatelný (nejlepší, důležitý)? Uveďte prosím pouze jeden.

- Benefit body do кафетерие
- 25 dní dovolené
- Stravenky
- Zaměstnanecké slevy na mobilní telefony apod.
- Výhodný mobilní tarif pro zaměstnance a jejich blízké
- Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění
- Multisport karta
- Sickdays
- Příspěvek při návratu z rodičovské dovolené

20. Je podle Vašeho názoru odměňování na Vašem pracovišti spravedlivé ke každému zaměstnanci?

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

21. Domníváte se, že jsou pro Vás nabízené benefity a výše mzdy včetně odměn dostatečně motivující?

- a) Určitě ano

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

### **Spokojenost profesním rozvojem a vzděláváním**

22. Dostává se Vám dostatečného vzdělávání a rozvoje Vašich schopností, dovedností či kvalifikace?

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

23. Ocenil/a byste více možnosti Vašeho rozvoje (vzdělávání, stáže atd.)?

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

24. Je podle Vašeho názoru kariérní růst ve firmě spravedlivý? Např. jsou povyšovány skutečně osoby, které vykazují vhodné schopnosti a mají i patřičné výsledky.

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



## **Identifikační otázky**

25. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

26. Jaký je Váš věk?

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 60
- e) 61- více