

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pavel Churý

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: Ing. Magda Neuwirthová PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED

2019-2021

DIPLOMA THESIS

Pavel Churý

Satisfaction employees in company XY

Prague 2021

Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Magda Neuwirthová PhD.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská/diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Ing. Magdě Neuwirthové PhD. za vedení mojí Diplomové práce, za vstřícný přístup, její cenné rady a připomínky, které mi věnovala při psaní mojí práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá dnes velmi aktuálním tématem Spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Hlavním cílem práce je výzkum spokojenosti zaměstnanců, dílčím cílem je navržení možných zlepšení k zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Inspirací teoretické části jsou publikace významných českých i zahraničních autorů. Empirická část práce je věnována kvantitativnímu výzkumu spokojenosti u zaměstnanců v dané společnosti metodou dotazníkového šetření. Dotazník má 22 uzavřených otázek, některé s možností doplnění nebo upřesnění odpovědí. Součástí analýzy odpovědí respondentů jsou přehledné grafy s relativním počtem zaměstnanců, tabulky s absolutním počtem a komentáře, které vysvětlují nebo doplňují odpovědi respondentů. V závěru práce jsou vyhodnoceny stanovené hypotézy a podány návrhy na možné vylepšení podmínek spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

bezpečnost práce, kariérní růst, manažerské řízení, motivace, odměňování, pracovní spokojenost, spokojenost zaměstnanců, vzdělávání

Annotation

The diploma thesis deals with the very current topic of employee satisfaction in the company XY. The main goal of the work is the research of employee satisfaction, the partial goal is to suggest possible improvements to increase employee satisfaction. The work is divided into theoretical and practical part. The inspiration of the theoretical part are publications of important Czech and foreign authors. The empirical part of the work is devoted to quantitative research of employee satisfaction in a given company by the method of a questionnaire survey. The questionnaire has 22 closed questions, some with the possibility of supplementing or clarifying the answers. The analysis of the respondents' answers includes clear graphs with the relative number of employees, tables with the absolute number and comments that explain or supplement the respondents' answers. At the end of the work, the established hypotheses are evaluated and suggestions are made for possible improvement of employee satisfaction conditions.

Keywords

career growth, education, employee satisfaction, job satisfaction, managerial management, motivation, remuneration, work safety

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ STĚŽEJNÍCH POJMŮ	10
2 ATRIBUTY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE	18
2.1 Demokratický způsob řízení	20
2.2 Vhodná motivace	22
2.3 Možnost kariérního růstu	25
2.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	27
2.5 Odměňování zaměstnanců	29
2.6 Benefity	31
2.7 Bezpečnost práce a pracovní pomůcky.....	35
3 PŘÍSTUP K SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI XY	38
3.1 Stručný popis, úloha a cíle společnosti XY	38
3.2 Zavedené podmínky ke spokojenosti zaměstnanců v společnosti XY	39
3.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců realizovaný v letech 2018-19.....	40
PRAKTICKÁ ČÁST	44
4 PŘÍPRAVA VÝZKUMU	44
5 SBĚR A ANALÝZA DAT	46
6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU A HYPOTÉZ	73
ZÁVĚR	78
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
SEZNAM ZKRATEK	86
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	87
SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat tématem „**Spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY**“.

Toto aktuální téma bylo vybráno v souvislosti s působením autora ve společnosti XY na hlavní pracovní poměr. Autor diplomové práce zde pracuje na pozici liniového manažera. Řídí osm týmů provozních techniků a zajímá se o spokojenost svých podřízených na pracovišti. Nutnost zabývat se spokojeností zaměstnanců prezentuje v této práci.

Aby zaměstnanec společnosti mohl podávat efektivní výkon musí se v pracovním prostředí cítit dobře, musí mít rád svoji práci a musí mít k výkonu patřičnou motivaci. Pokud bude mít společnost spokojené zaměstnance, dosáhne značného profitu a úspěšně obstojí na poli konkurence. Společnosti dnes investují spoustu finančních prostředků do nábory zaměstnanců, budování značky či propagace. Důležité je, aby si firmy kvalifikované a výkonné zaměstnance udržely. Spokojený zaměstnanec má nižší fluktuaci, je loajální a je ochotný k práci přes čas.

Hlavním cílem práce bude výzkum spokojenosti zaměstnanců, **dílčím cílem** bude navrzení možných zlepšení k zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Stanovili jsme si také pět hypotéz:

- H1:** S manažerským řízením je spokojeno více než 60 % zaměstnanců;
- H2:** Zamotivovaných se cítí být 80 % zaměstnanců;
- H3:** Méně jak 20 % zaměstnanců má zájem kariérně růst;
- H4:** Více jak 70 % zaměstnanců je spokojeno s odměňováním a benefity;
- H5:** Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s bezpečností a ochranou ze strany zaměstnavatele.

Tyto hypotézy chceme dle výsledků výzkumu potvrdit či vyvrátit.

Práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V **teoretické části** práce se na začátku seznámíme s významem stěžejních pojmů, které se budou dále v práci vyskytovat. Spokojenost si rozdělíme na jednotlivé atributy,

kterými se budeme zabývat v následujících kapitolách teoretické části práce. Předlohou mám budou publikace českých i zahraničních autorů (viz zdroje literatury). Na závěr teoretické části bude stručně popsána společnost XY, ve které bude probíhat výzkum. Rovněž se zde zmíníme o již realizovaném průzkumu v dané společnosti v roce 2018, který je zde označen jako tzv. bleskový průzkum.

Empirická část práce bude věnována **kvantitativnímu výzkumu** spokojenosti u zaměstnanců v dané společnosti metodou **dotazníkového šetření**. Dotazník bude mít 22 uzavřených otázek, některé s možností doplnění nebo upřesnění odpovědí. Součástí analýzy odpovědí respondentů budou přehledné grafy s relativním počtem zaměstnanců, tabulky s absolutním počtem a komentáře, které budou vysvětlovat nebo doplňovat upřesněné odpovědi respondentů. Dále bude následovat přehledné vyhodnocení nejdůležitějších momentů výzkumu a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Na konec empirické části budou navržena možná doporučení ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ STĚŽEJNÍCH POJMŮ

V první kapitole této diplomové práce objasníme hlavní termíny, se kterými budeme dále pracovat.

Dle samotného tématu práce jsme vybrali termíny: spokojenost země, spokojenost zaměstnance, teorie pracovní spokojenosti, manažerské řízení lidských zdrojů, motivace, kariérní růst, vzdělávání, odměňování a benefity. Tyto pojmy vysvětlíme a tam, kde je to možné, budeme definovat z různých úhlů pohledu od různých autorů.

Spokojenost země

Pořadník nejšťastnějších zemí světa sestavuje každoročně OSN ve své „Světové zprávě o štěstí“.¹ Každým rokem je vydávána zpráva OSN o spokojenosti občanů v 156 zemích světa a tradičně jsou vyhodnocovány nejspokojenější země. Stěžejními kritérii jsou: příjem na osobu, svoboda činit klíčová životní rozhodnutí, důvěra, délka života ve zdraví, sociální podpora a štedrost.

Na prvních příčkách s setkáváme obvykle se Skandinávskými zeměmi. V roce 2019 bylo na prvním místě Finsko, stejně jako v roce 2020. Dále to jsou Dánsko, Švýcarsko, Island, Norsko atd. Nejhůře jsou na tom země jako Afghánistán, Jižní Súdán, Zimbabwe, Rwanda atd.

Česká republika před koronavirovou pandemií v roce 2018 byla na 27 místě, v roce 2019 byla na 20 místě, v roce 2020 jsme byli dokonce na 19 pozici. Data v letošního roku 2021 ještě nejsou známá, ale předpokládáme prudký pokles. Dnes v době rozvinuté koronavirové pandemie s mnoha mutacemi se mění kritéria, podle čeho posuzujeme spokojenost a zároveň s tím se mění i koncept nejšťastnější země. Spokojenost a kvalita života záleží prioritně na zdravotní péči, vzdělávacím systému a podpoře v nezaměstnanosti.

¹ BICAN, J. *Nejšťastnější země na světě v době pandemie?* [online]. [cit.2020-03-25]. Dostupné z: <https://zpravy.tiscali.cz/nejstastnejsi-zeme-na-svete-v-dobe-pandemie-34190>

V době koronavirové pandemie je nejdůležitější efektivní fungování záchranné sociální sítě a dalších podpůrných systémů, které právě ve Skandinávii fungují již dlouhodobě. Dále je to kvalitní veřejné zdravotnictví, sociální odstup, sebeizolace, karanténa a další opatření, která pomůžou zastavit šíření infekce. Neméně podstatná je i vzájemná důvěra a pocit sounáležitosti s druhými, a tedy i vzájemná materiální pomoc, ale i psychická podpora.

Spokojenost zaměstnance

Pracovní spokojenost znamená spokojenost zaměstnance s pracovními podmínkami a s prací samotnou. Podle **J. Urbana**² je spokojenost zaměstnanců velmi důležitá a odráží se ve spokojenosti společnosti, neboť snižuje personální rizika organizace. Z výzkumu britské společnosti **Social Market Foundation** vyplynulo, že spokojení zaměstnanci jsou dlouhodobě produktivnější než ti, kteří nejsou v práci šťastní.³ Dle **M. Armstronga** se pracovní spokojenost týká postojů a pocitů lidí ve vztahu k práci. Pokud jsou pozitivní, signalizují spokojenost. „*Zabezpečení spokojenosti zaměstnanců souvisí s vytvářením uspokojivého prostředí, s chováním manažerů, se zvládnutím stresu, s dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance)...*“⁴ Spokojený zaměstnanec se projevuje snahou podrobnějšího zkoumání vykonávaných činností, větší kreativitou, zapálením pro práci a optimismem.

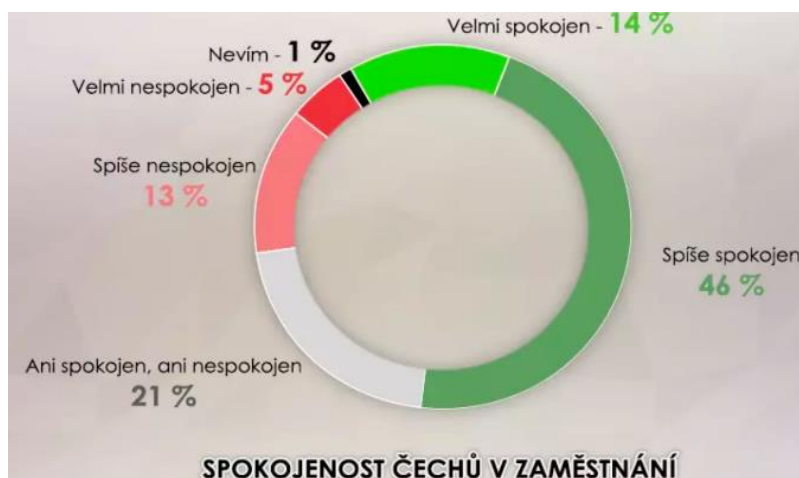
Následující graf č. 1 vyjadřuje pracovní spokojenost zaměstnanců v rámci celé ČR.

² URBAN, J. *Je spokojený zaměstnanec výkonnější zaměstnanec?* [online]. [cit.2017-02-09]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/je-spokojeny-zamestnanec-vykonnejsi-zamestnanec>

³ SGROI, D. *Happiness and productivity: Understanding the Happy - productive worker.* [online]. [cit.2015-10-27]. Dostupné z: <https://www.smf.co.uk/publications/happiness-and-productivity-understanding-the-happy-productive-worker/>

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada publishing, 2015, s.508. ISBN 978-80-247-52-58-7.

Graf 1: Pracovní spokojenost zaměstnanců v ČR



Zdroj⁵

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců v práci, kterou provedla agentura Ipsos se 3.317 respondenty vyplývá, že se svou prací je spokojeno celkem 60 % českých zaměstnanců. Některé z aspektů spokojenosti v práci (neutrální postoj - 50% spokojenost, 50% nespokojenost) vyhovuje dalším 21 % respondentů. Hlavní motivací k práci ale stále zůstává mzda a plat – 59 % respondentů. 1/3 respondentů dává jejich práci hlavně pocit jistoty. Potěšující je, že 55 % respondentů jejich práce baví. Nejvíce zábavná se zdá respondentům z Jihočeského kraje, nejméně pak z Pardubického kraje.

Teorie pracovní spokojenosti

Pohled z hlediska teorie na pracovní spokojenost se utvářel až do vzniku teorie jednodimenzionálních a dvojdimenzionálních jevů. **Kollárik⁶** vysvětluje **jedno faktorovou teorii** jako tradiční přístup, kdy se jedná o jeden jev, který má dané mezní hodnoty (absolutní spokojenost a absolutní nespokojenost). Míra spokojenosti se pak vyjadřuje na dané stupnici. Faktory práce tak zároveň ovlivňují jak spokojenost, tak nespokojenost. **Dvou faktorová** teorie (Herzberg, Syderman, Mausner) odlišuje vnitřní motivátory (uznání, úspěch) a vnější hygienické vlivy (plat, bezpečnost). Při čemž vnitřní motivátory jsou dominantní. Zároveň nedostatek vnějších faktorů vyvolává

⁵ NOVINKY. *Práce baví přes polovinu lidí*. [online]. 5.3.2021.[cit.2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/prace-bavi-pres-polovinu-lidi-11573>

⁶ KOLLÁRIK, T. *Sociální psychologie práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

nespokojenost. **Teorie Wermimonta** je reakcí na obě předchozí teorie. Označuje vnější faktory jako „pocity o“ a vnitřní faktory jako „pocity čeho“. „Pocity čeho“ mohou být ovlivněny specifickým působením vnějších faktorů, na něž by se měly organizace zaměřit.

Výzkumy spokojenosti zaměstnanců

Výzkumy a průzkumy v konkrétní firmě jsou moderním nástrojem, který podporuje optimalizaci personálních procesů ve společnosti. **Poskytuje zpětnou vazbu** o fungování personálních činností. **Cílem je** vyhodnocení reálného stavu a stanovení cílených opatření v těch oblastech, která zaměstnanci stanovili jako neefektivní, nefunkční či problematické. *„Společnosti, které se pravidelně věnují zjišťování názorů svých zaměstnanců a které dokáží efektivně využít zjištěné informace k vlastnímu rozvoji, jsou v dlouhodobém horizontu stabilnější a ziskovější. Zaměstnanci také častěji doporučují společnost svým známým jako vhodného zaměstnavatele. Zároveň dochází ke snižování fluktuace a naopak dochází k podpoře pozitivní firemní kultury.“*⁷

Výzkumy pracovní spokojenosti se v dnešní době také zaměřují na míru ovlivnění životní spokojenosti právě spokojeností pracovní a naopak. Diaz-Serrano a Cabral Vieira jsou toho názoru, že nejdříve musí být u jedince nastolena spokojenost životní a ta pak stěžejním způsobem ovlivní spokojenost pracovní.⁸

Judge, Heller a Mount v souvislosti s pracovní spokojeností vyvozují ze svého výzkumu tři stěžejní faktory.⁹ Těmi jsou: extroverze, svědomitost a neurotismus. Jejich výše či níže dle nich zásadně ovlivňují pracovní spokojenost a z toho vyplývající pracovní výkon a tím i produktivitu práce konkrétního zaměstnance.

Firemní výzkumy spokojenosti umožňují pohotové reakce na vnitropodnikovou situaci. Názory zaměstnanců ve zkoumaných oblastech mají výrazný vliv na firmu a její

⁷ TCC. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců*. [online]. [cit.2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu>

⁸ RAIN, J. S., LANE, I. M., STEINER, D. D. *A current look at the job satisfaction / life satisfaction relationship: Review and future considerations*. 1991. Human relations, 44(3).

⁹ JUDGE, T. A., HELLER, D., MOUNT, M. K. *Five-factor model of personality and job satisfaction. A meta-analysis*. 2002. Journal of applied psychology, 87(3).

úspěšnost v konkurenčním prostředí. Samotný průzkum se realizuje ve třech etapách. Těmi jsou příprava výzkumu, jeho realizace a poté je nejdůležitější jeho vyhodnocení.

Manažerské řízení lidských zdrojů

Dle **Armstronga** se jedná o promyšlenou a komplexní strategii, která se týká zvyšování efektivity organizace prostřednictvím lidí.¹⁰ Manažerské řízení lidských zdrojů považuje **J. Koubek** za procesy, které se týkají člověka v souvislosti s pracovními činnostmi v organizaci a jsou: „...*jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.*“¹¹ Hlavním úkolem je zajistit, aby organizace pomocí správného řízení zaměstnanců úspěšně plnila své cíle a obstála na poli konkurence. Pracuje s tzv. lidským kapitálem, což je kombinací tří složek: inteligence, znalostí a zkušeností.¹² **Kociánová** vidí v řízení lidských zdrojů především snahu a záměr organizace cíleně se rozvíjet dle svých potřeb prostřednictvím zaměstnanců. Organizace zaměstnance využívá a zároveň jim plní očekávání a potřeby k oboustranné spokojenosti.¹³

Motivace

Termín motivace je odvozen od latinského výrazu „*movere*“, který znamená pohyb, hnutí. Jedná se o cílově orientované chování. Vede zaměstnance k nějaké činnosti či nečinnosti, podle toho, zda se jedná o pozitivní či negativní motivaci. „*Vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují zaměstnance, aby se chovali určitým způsobem.*“¹⁴ Dle **J. Vebera** můžeme konstatovat, že: „*Motivace integruje psychickou i fyzickou aktivitu člověka směrem k vytýčenému cíli. Je vázána na vnitřní potřeby*

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015, s.43. ISBN 978-80-247-52-58-7.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 13. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada publishing, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada publishing, 2012, s. 78. ISBN 978-80-347-3269-5.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015, s. 217. ISBN 978-80-247-52-58-7.

člověka.“¹⁵ Úkolem správné motivace je sladění cílů jednotlivce s cíli organizace. Pro úspěšnou motivaci je důležité smysluplné, komplexní a srozumitelné zadání úkolů.

Pracovní výkon

Je výsledkem všech pracovních aktivit zaměstnance. Podat požadovaný pracovní výkon zahrnuje vždy určitý podíl lidské práce, času a produkce užitné hodnoty. K podání žádaného výkonu zaměstnance jsou důležité potřebné řídicí, organizační a finanční podmínky. Každá pracovní činnost je jedinečná a její řízení je komplexním souborem specifických přístupů. Řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemném spojení všech personálních činností. Dnešní tendencí je decentralizovat odpovědnost a řízení výkonnosti na jednotlivé zaměstnance. Úkolem je posilovat sebeřízení zaměstnance a jeho kreativitu za příslušné kontroly. V této souvislosti můžeme tedy hovořit o tzv. **sebemanagementu**, který můžeme charakterizovat jako: „*působnost člověka sám sebe motivovat, kontrolovat a usměrňovat své jednání a chování*“. Používá se také termín **Lean Management**. Jedná se o metodu řízení, která je založena na několika základních principech. Primárně jde o snahu celé organizace se trvale zlepšovat ve všech oblastech a zamezit zbytečnému **plýtvání**.¹⁶

Pracovní kariéra

Je důležitou součástí sociálně-psychologického vývoje zaměstnanců. Jedná se o řízený a plánovaně usměrňovaný pracovní postup rozvíjení pracovníka. Celý proces postupného povyšování je spojen s vyšší mzdou, větší společenskou prestiží a pro firmu znamená zlepšení konkurenceschopnosti a ekonomické efektivity.¹⁷ Kariérní cesta začíná nástupem jedince do prvního zaměstnání a končí odchodem do důchodu. **Kariérní růst** můžeme definovat jako strategicky řízený proces, umožňující postup k vyšší pozici zaměstnanců při současném rozvíjení jejich schopností a zajišťující organizaci podchycení a podporu talentů. Tyto organizace potřebuje ke získání konkurenční výhody.

¹⁵ VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011, s. 112. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁶ MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016, s.137. ISBN 978-80-906287 4-8.

¹⁷ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada publishing, 2005, s. 110. ISBN 80-247-0577-X.

Mezi jednotlivé faktory patří poskytnutí otevřených možností ke vzdělávání, rozvoji a řízení kariéry.¹⁸

Firemní vzdělávání

Jedná se o neustále plynoucí tok přijímaných informací, který zvyšuje již nabyté znalosti. Zároveň vede k rozvoji dovedností a postojů zaměstnanců.¹⁹ Dle **Otakara Němce** se jedná o: „...soustavné formování pracovních schopností (znalostí, dovedností a osobních vlastností) pracovníků organizace. Vytváří předpoklady pro neustálé zlepšování výkonu a chování jednotlivých pracovníků, skupin pracovníků a organizace.“²⁰ V andragogickém slovníku můžeme nalézt definici firemního vzdělávání v souvislosti s edukačními aktivitami, které zajišťuje organizace. Úkolem je vyučit, doučit (rozšířit znalosti) zaměstnance či ho přeučit (rekvalifikovat) na jinou práci.²¹ Cílem podnikového vzdělávání dle **Mužíka** je: „zajistit pracovní způsobilost všech pracovníků k výkonu činností v pracovních pozicích, na které jsou zařazeni.“²²

Odměňování

Cílem odměňování je v první řadě poskytnout zaměstnancům peněžní kompenzaci za vykonanou práci (za dosažený výkon a chování).²³ **Mzda a plat** jsou cenou za odvedenou práci. Moderní pojetí odměňování nezahrnuje pouze plat a mzdu, ale také uznání, povýšení a další výhody. Velmi časté je zařazení vzdělávání jako způsob odměny zaměstnance. Na významu také nabývají tzv. vnitřní odměny (pocit užitečnosti, sounáležitosti, úspěšnosti).²⁴ **Odměna** může být spojena s povahou a významem vykonávané činnosti nebo s výkonem zaměstnance. Odměny obecně ovlivňují kvantitu

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada publishing, 2007, s. 335. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015, s. 462. ISBN 978-80-247-52-58-7.

²⁰ NĚMEC, O. *Personální management*. Praha: VŠ ekonomie a managementu, 2008, s. 150. ISBN 978-80-86730-31-8.

²¹ PRŮCHA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada publishing, 2012, s. 217. ISBN 978-80-247-3960-1.

²² MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016, s.123. ISBN 978-80-906287-4-8.

²³ NĚMEC, O. *Personální management*. Praha: VŠ ekonomie a managementu, 2008, s. 212. ISBN 978-80-86730-31-8.

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 283. ISBN 978-80-7261-288-8.

i kvalitu budoucí práce. Je jedním z hlavních motivačních nástrojů zaměstnance.²⁵ Dle **Armstronga** odměňování umožňuje rozlišit a ocenit hodnotu lidí a jejich přínos k dosažení cílů společnosti. Výši odměn významně ovlivňuje zákon nabídky a poptávky. Pokud poptávka po práci převyšuje nabídku zaměstnanců, potom bývají odměny vyšší a zajímavější. Měřítkem se tedy stává tzv. tržní oceňování.²⁶ **L. Blažek** definuje odměnu jako směnu výsledku práce za mzdu či plat.²⁷

Benefity

Termín **benefit** pochází z latinského "benefitium", který znamená doslova "dobrodiní". Můžeme ho také přeložit jako "laskavost". Význam tohoto slova má tedy více významů.²⁸ „Benefit označuje určitý druh výhody nebo systému hodnocení. Nejčastěji užívané jsou benefity zaměstnanecké, které zaměstnavatel poskytne zaměstnanci mimo mzdu, tedy navíc. Benefit není právně vymahatelný. Lze ho poskytovat ve finanční podobě, hmotné formě nebo jako nějakou nadstandardní službu.“²⁹ Nejčastějším benefitem jsou poskytované stravenky, dalšími jsou např. delší dovolená, občerstvení zdarma, pružná pracovní doba atd. **V. Bednář** vidí v benefitech ekonomický nástroj, který vytváří společně s platem či mzdou pevný základ motivace. Benefity zvyšují aktivní přístup a loajalitu zaměstnanců.³⁰ Zaměstnanecké výhody definuje podobně i **O. Němec**, který je považuje za důležitý nástroj v péči o zaměstnance, který značně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v organizaci.³¹

²⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing, 2010, s. 160. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015, s. 413. ISBN 978-80-247-52-58-7.

²⁷ BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada publishing, 2014, s. 169. ISBN 978-80-347-4429-2.

²⁸ SCS.ABZ.CZ *Slovník cizích slov*. [online]. [cit.2021-01-18]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/benefit>

²⁹ SUPERIA. *Co je to?* [online]. [cit.2021-02-25]. Dostupné z: <https://cojeto.superia.cz/ruzne/benefit.php>

³⁰ BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada publishing, 2018, s. 17. ISBN 978-80-271-9995-2

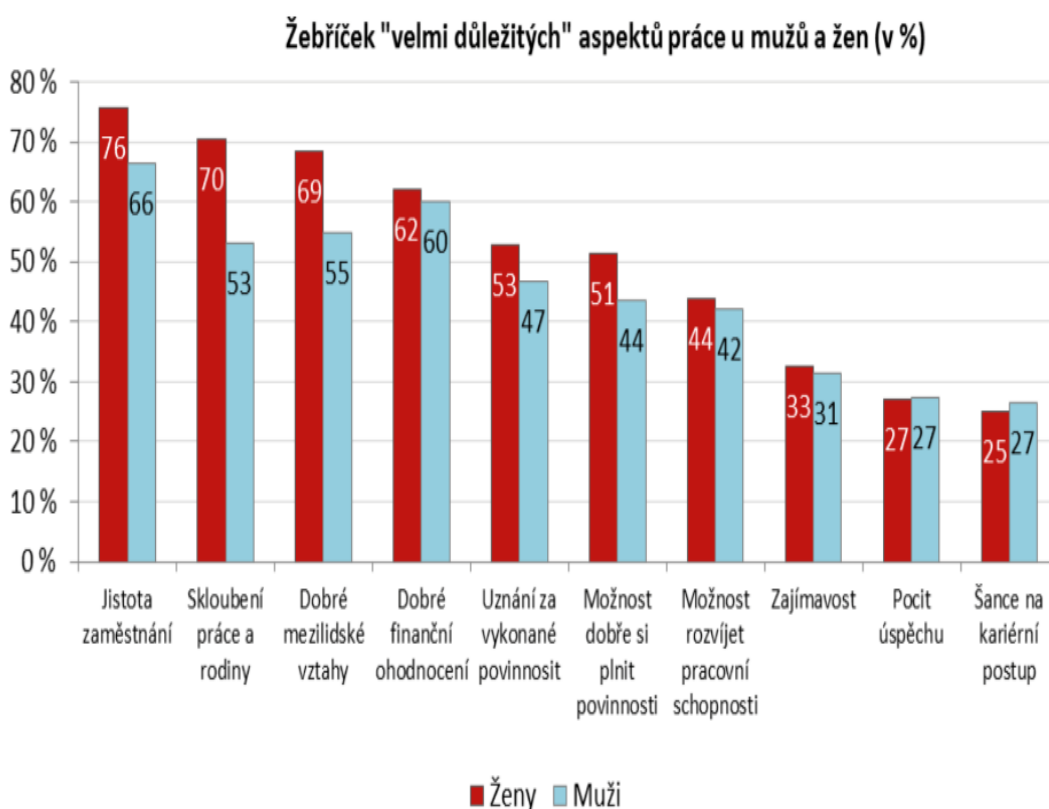
³¹ NĚMEC, O. *Personální management*. Praha: VŠ ekonomie a managementu, 2008, s. 299. ISBN 978-80-86730-31-8.

2 ATRIBUTY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE

Spokojenost zaměstnance ve společnosti můžeme posuzovat z různých hledisek. Může se jednat např. o pohled psychologický, sociální, ekonomický, environmentální atd.

Jedním z pohledů může být výzkum „Proměny české společnosti“, který byl realizován vícestupňovým náhodným stratifikovaným výběrem. Sběr dat proběhl v období 7. července až 30. listopadu 2016. Analýza vychází z údajů od 8205 respondentů ve věku 18 a více let. Data byla pro analýzu převážena, aby byla reprezentativní z hlediska pohlaví, věku, vzdělání a krajů. Zde byly použity následující atributy (viz. graf č. 2 a č. 3):

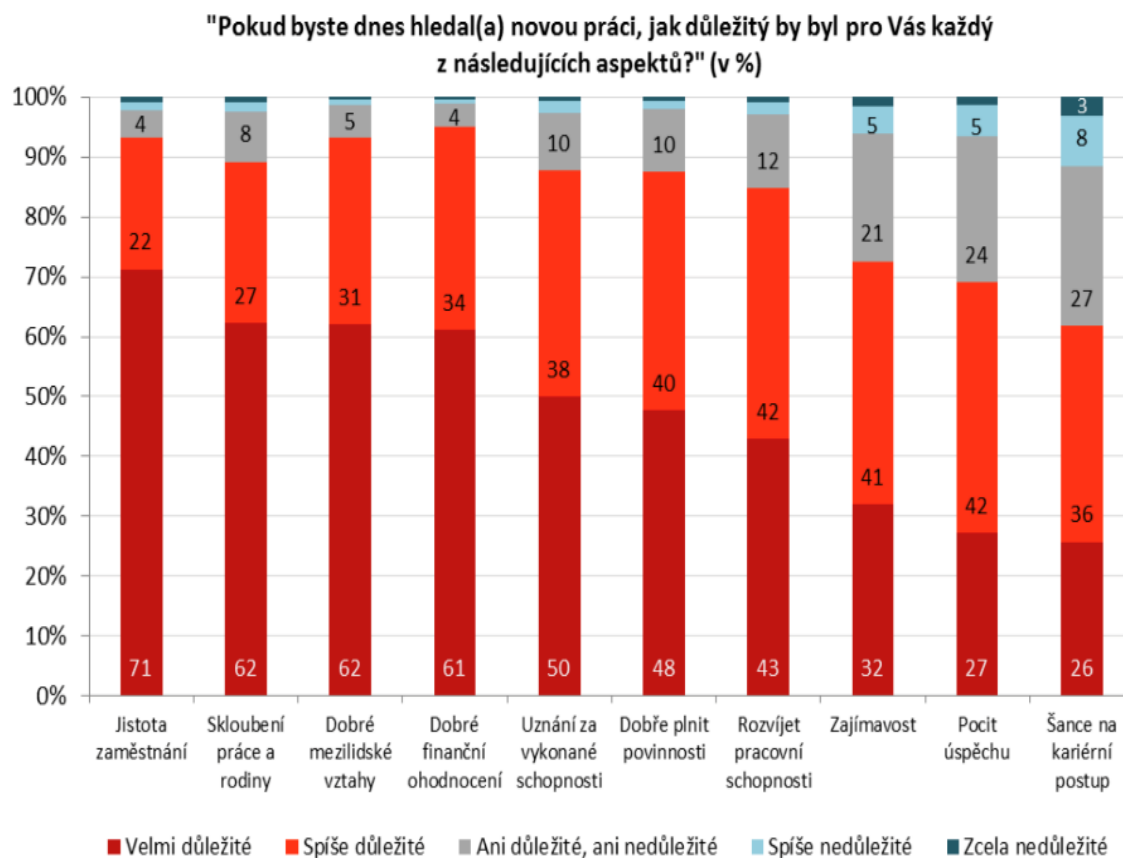
Graf 2: Preference atributů spokojenosti u mužů a u žen



Zdroj³²

³² BÁRTA, P. *Co chtějí Češi po zaměstnání?* [online]. [cit.2016-04-26]. Dostupné z: https://www.promenyceskespolecnosti.cz/novinky_z_vyzkumu-detail.php?idPol=39

Graf 3: Důležitost atributů spokojenosti



Zdroj³³

Z tohoto výzkumu vyplynulo následující:

- Výše mzdy je prioritní (hlavně u mužů);
- Stále častěji jsou preferovány jistoty a sladění práce s rodinným životem (hlavně u žen);
- Mladší touží po kariéerním postupu, starší po uznání;
- S vyšším vzděláním a kvalifikací roste poptávka po zajímavější práci;
- Na pracovní úspěchy se orientují více OSVČ než zaměstnanci.

Autor práce se v bakalářském studiu věnoval **Manažerským studiím oboru Řízení lidských zdrojů**. Z tohoto důvodu budeme v této práci uplatňovat **hledisko personální**,

³³ BÁRTA, P. *Co chtějí Češi po zaměstnání?* [online]. [cit.2016-04-26]. Dostupné z: https://www.promenyceskespolecnosti.cz/novinky_z_vyzkumu-detail.php?idPol=39

tedy konkrétně spokojenost zaměstnanců v souvislosti s personálními činnostmi, které jeho spokojenost ve společnosti podmiňují.

V této kapitole diplomové práce se budeme dále zabývat **konkrétními komponenty** spokojenosti jako je způsob řízení a jeho vliv na spokojenost zaměstnance, vhodná motivace, možnosti kariéry, další vzdělávání zaměstnance či jeho odměňování. Kapitola bude mít **8 subkapitol**, kde budou rozebrány jednotlivé atributy v souvislosti ke spokojenosti zaměstnanců.

2.1 Demokratický způsob řízení

V různých publikacích se vyjadřuje řada autorů k členění manažerských stylů vedení zaměstnanců.

Např. profesor Michiganské univerzity **R. Likert rozčlenil řídicí styly** na:

- Autoritativní** – jedná se o direktivní přidělování úkolů, rozhodnutí je bez přičinění podřízených;
- Benevolentní** – navazuje na předchozí, rozdílem je určitá spolupráce s podřízenými;
- Konzultativní** – mezi nadřízeným a podřízeným je obousměrná komunikace s manažerovým právem veta;
- Participativní** – aktivní zapojení podřízených do rozhodování. Decentralizace řízení.³⁴

J. Veber uvádí následující členění řídicích stylů:

- Byrokratický** – základem slouží směrnice, vyhlášky, pokyny vedení a následná důkladná kontrola jejich realizace. Striktně respektuje nadřízenost vedení;
- Autoritativní** – jedná se o bezpodmínečné plnění příkazů, nepřipouští se diskuse s podřízenými;

³⁴ VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011, s. 44. ISBN 978-80-7261-200-0.

- **Cílové řízení** (někdy také „styl orientovaný na úkol“) – na základě předložených dlouhodobých úkolů a jejich realizaci. Motivuje převážně pomocí finančních odměn;
- **Demokratický** – manažer spolupracuje s podřízenými a nechá je vstupovat do diskuse a návrhů vedoucích k větší efektivitě;
- **Liberalní** – minimální manažerovo ovlivňování podřízených. Rozhodnutí ponechává na podřízených. Vyhýbá se nepopulárním rozhodnutím a kritice.³⁵

Dále se můžeme setkat například se stylem: asertivním, autokratickým, direktivním, týmovým atd. Mnohé názvy stylů se významově překrývají, některá jsou synonyma, jiná jsou naprosto specifická.

My se budeme věnovat řídicím stylům dle tzv. „Modelu 3 D“. Tento model se věnuje novým, moderním stylům nejběžněji používaným v 21. století.³⁶

Model stylů 3 D:

- 1) **Direktivní styl** – je většinou založený na pokynech a příkazech, kdy nadřízený očekává nekompromisní plnění. Vedoucí rozhoduje sám, nedává prostor k diskusi. Vhodné k řízení ve složkách armády, policie nebo v řízení zaměstnanců s malými zkušenostmi či znalostmi. Jedná se o jednosměrnou komunikaci;
- 2) **Demokratický styl** – spočívá ve vzájemné komunikaci vedoucího a zaměstnance. Nadřízený dává podřízenému prostor vyjádřit svůj názor a možnost spolurozhodovat na řešení problémů. Tento styl se využívá na pracovištích složených z odborných zaměstnanců (odborné týmy), při řízení společného projektu, kde nadřízený vykonává funkci koordinátora. Jedná se o obousměrnou komunikaci;
- 3) **Delegativní styl** – nadřízený rozhoduje v podstatných záležitostech a méně významné úkoly přenechává zcela k vyřízení na podřízených (delegování). Uplatňuje se na pracovištích, kde je stěžejním požadavkem na zaměstnance:

³⁵ VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011, s. 44. ISBN 978-80-7261-200-0.

³⁶ THE CROREFRESHER. *Tři základní manažerské styly* [online]. [cit.2002-06-21]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/tri-zakladni-manazerske-styly-id-148428>

samostatnost, schopnost umět řešit problémy a pracovat pod tlakem ve stresovém prostředí. Může se jednat jak o obousměrnou, tak i jednosměrnou komunikaci.

Po výše uvedené rekapitulaci manažerských řídicích stylů, můžeme konstatovat, že pro náš výzkum v empirické části práce, bude pro spokojenost zaměstnanců v dané organizaci nejlépe vyhovovat **demokratický styl řízení**.

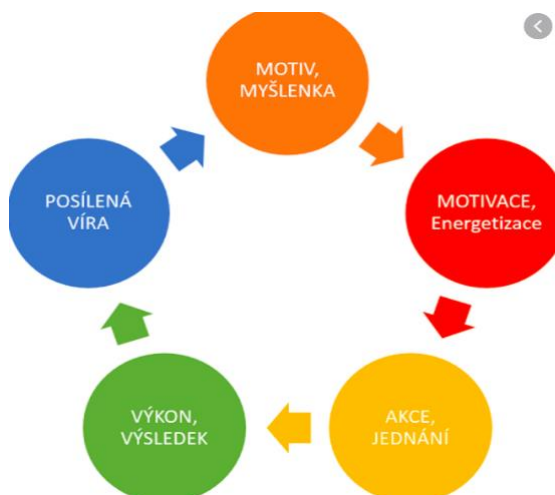
2.2 Vhodná motivace

Pokud je zaměstnanec vhodně motivován, snaží se více a ještě je schopen přidat „něco na víc“.

Vhodná motivace je hlavním předpokladem ke spokojenosti zaměstnance., „Zaměstnanci jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“³⁷

Motivaci také můžeme charakterizovat jako **posloupnost určitých kroků** (obr. 1):

Obrázek 1: Fáze motivačního procesu



Zdroj³⁸

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015, s. 231. ISBN 978-80-247.

³⁸ ŽIVOT BEZ HRANIC. *Motivace a sen*. [online]. [cit.2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.zivotbezhranic.cz/motivace-sen/>

Dle Arnolda můžeme vymezit **tři složky motivace**. Jedná se o:

- Směr - čeho se má dosáhnout;
- Úsilí - jakou míru je třeba vynaložit;
- Vytrvalost - jak dlouho se bude vynakládat.³⁹

Motivující faktory dle Herzberga:

- Dosažení cíle – úspěch;
- Uznání – obdiv kolegů, rodiny, přátel;
- Povýšení – postup v organizační struktuře směrem nahoru;
- Samotná práce - zajímavost, rozmanitost, kreativita;
- Možnost osobního růstu – sebezdokonalování;
- Zodpovědnost - samostatnost.

Motivaci můžeme rozdělit na motivaci vnitřní a vnější:

Vnitřní motivace vychází od samotného jedince. Může to být touha po úspěchu, po obdivu nebo pocit seberealizace či sebe rozvoje. Naopak vnější motivace nebo-li stimulace, je dána vnějšími podněty, které působí na zaměstnance. Může vycházet z několika směrů, z rodinného prostředí, z firemního prostředí, z okolí zaměstnance jako jsou přátelé, známí nebo globálního prostředí (faktory politické, ekonomické, environmentální a jiné).

Setkáváme se také s nedostatečnou motivací či s přemotivovaností jedince, což obojí nevede k cíli. Bedrnová E. v tomto smyslu uvádí tři hlavní významy spokojenosti: „*V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu.*“⁴⁰

Zatím jsme se zabývali pozitivní motivací, ale motivace může mít i negativní účinky (demotivace).

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015, s. 218. ISBN 978-80-247-52-58-7.

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 392. ISBN 978-80-7261-169-0

Už zmíněné negativní důsledky mohou mít různý původ:

- Chybně zvolené motivační nástroje;
- Absence některých řídicích aktů;
- Chybné řídicí praktiky;
- Netečnost manažerů.⁴¹

Úspěch motivace závisí na **osobnosti jedince** a na **podnikové kultuře**. Co se týká stránky osobnosti, aby byla motivace účinná je zapotřebí vybrat pro konkrétního jedince tu správnou motivaci. Správnou motivací konkrétního jedince se zabývá **Incentivní management**.

Samozřejmě, že u větších organizací je nemožné zabývat se každým jednotlivcem, nicméně můžeme zaměstnance rozřadit do několika kategorií.

U výběru motivace se přistupuje k čtyřem hlavním **kategoriím jedince**:

- Racionálně-ekonomický zaměstnanec;
- Sociální zaměstnanec;
- Zaměstnanec se silnou potřebou seberealizace;
- Komplexní zaměstnanec.⁴²

Racionálně-ekonomický zaměstnanec je motivován především penězi. Preferuje podnikové benefity, což jsou i hlavní ukazatelé při výběru zaměstnání. Nebezpečí tohoto typu může být v úplatnosti jedince.

Sociální zaměstnanec je motivován hlavně vztahy na pracovišti, nemá rád konfliktní a stresující prostředí. Jeho odměnou za práci je především uznání, chvála a respekt jeho okolí.

Zaměstnanec se silnou potřebou seberealizace je motivován jen do té míry, pokud se jeho osobní cíle shodují s cíli organizace. Pokud nemá možnost kariérního postupu, organizaci opouští.

⁴¹ VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011, s. 117. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁴² tamtéž

Někdy se také zmiňuje kategorie „**Komplexní zaměstnanec**“.

Málo kdy se můžeme setkat s přísně vyhraněným typem zaměstnance, většinou v různých situacích preferuje i různý způsob motivace. Umí se přizpůsobit turbulentnímu prostředí, je iniciativní a kreativní.

2.3 Možnost kariérního růstu

Kariérní růst umožňuje zaměstnanci rozvíjet své individuální schopnosti, znalosti a dovednosti, naplňovat své tužby a uspokojovat tak své potřeby. Personalista v podniku by měl řídit kariéru zaměstnanců tak, aby byly uspokojeny potřeby podniku i jedince.

Cílem řízení kariéry je:

- poskytnout zaměstnancům vedení a podporu;
- zajistit vzdělávací a rozvojové aktivity.⁴³

Vývoj kariéry můžeme rozdělit **na tři fáze:**

- 1) expanze;
- 2) upevňování;
- 3) dozrávání.

K rozvoji kariéry jsou vyzváni v první řadě „vlastní zdroje“ v podniku, tzn. vlastní zaměstnanci. Teprve v případě, že vlastní zdroje nejsou nalezeny, hledají se zaměstnanci vně podniku. Zaměstnanci by se měli povyšovat, kdykoliv je to možné.

Řízení rozvoje kariéry zahrnuje **různorodé činnosti**, např.:⁴⁴

- uveřejňování pracovních příležitostí;
- formální vzdělávání;
- hodnocení pracovního výkonu nadřazeným;

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015, s. 323. ISBN 978-80-247-52-58-7.

⁴⁴ tamtéž

- hodnocení kolegů a podřízených;
- kariérní poradenství;
- plánování následovnictví;
- formální mentorování;
- určení dráhy kariéry;
- písemné materiály k růstu (knihy, letáky);
- workshopy ke kariéře;
- assessment centra.

Řízení kariéry **ze strany zaměstnavatele** spočívá především v plánování následnictví manažerů, v poskytování náležité podpory a poradenství nebo zařazením zaměstnance do tzv. programu řízení talentů.

Kromě tohoto pohledu může nastat i řízení kariéry **ze strany samotného zaměstnance**. Můžeme zde hovořit o **kariérové kotvě**, která: „... vymezuje subjektivně vnímané dispozice, schopnosti, hodnoty, motivy a potřeby týkající se kariéry. Vytváří se tím, jak jedinec získává pracovní zkušenosti, a slouží jako síla, která jedince stabilizuje.“⁴⁵

Typy kariéry v organizaci mohou být trojího typu:⁴⁶

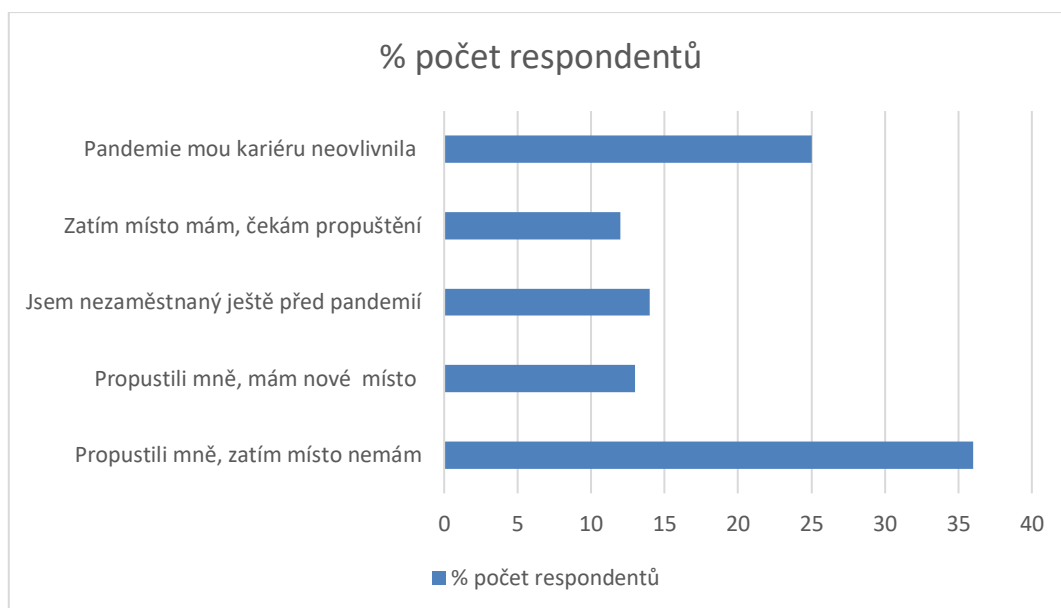
Jedinec se může pohybovat v organizaci **vertikálně**, tzn. “od zdola na horu”, když získá vyšší pracovní pozici v hierarchii společnosti (př. z mistra na vedoucího pracovníka středního managementu). Také se může pohybovat **horizontálně**, když rozšíří své znalosti a dovednosti po linii své pracovní pozice (př. truhlářství, tesařství, zámečnictví). A v třetím případě **radiální**, když z okrajových pozic jedinec nastoupí na vyšší linii u mateřské společnosti (např. ředitel malé regionální pobočky se stává řídicím manažerem na vrcholové pozici v top managementu).

V současné době, kdy nás již téměř rok ohrožuje pandemie koronaviru, je situace na trhu práce a s tím související možnosti budování kariéry velmi složité. Společnosti nemají odbytu a ve velkém krachují a zaměstnance propouštějí. Budování kariéry je odsunuto na druhé místo, neboť prioritní je práci si udržet (viz graf č. 4).

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015, s. 328. ISBN 978-80-247-52-58-7.

⁴⁶ NEUWIRTHOVÁ, M. *Teorie organizace*, Praha: UJAK, 2019. ISBN 978-80-7452-146-1.

Graf 4: Kariéra v době pandemie



Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Podnikové vzdělávání se věnuje **rozvíjení znalostí, dovedností a schopností** zaměstnance. Vyšší vzdělání zaměstnanců se může projevit ve vyšší produktivitě práce, to povede k vyšším ziskům společnosti a konkurenceschopnost na trhu.

V podniku můžeme rozlišit vzdělávání na **povinné**, které vyplývá ze zákonů a směrnic k výkonu dané profese. Dále se může jednat o **doporučená školení** přímo pro konkrétní pracovní pozice, jako např. školení měkkých dovedností pro řídicí manažery, výuka jazyků pro zaměstnance obchodního oddělení atd. Poslední skupinou je tzv. **další vzdělávání**, které je zaměstnancům nabízeno většinou ve formě benefitů, jako na příklad zdravá výživa či životní styl nebo plošná výuka jazyků.

Z pohledu, kde se výuka realizuje můžeme rozlišit vzdělávání **v podniku** (interní) nebo **mimo podnik** (externí, např. teambuildingy, výjezdní školení, ve státních či privátních institucích atd.). Uvnitř podniku můžeme výuku rozdělit na **vzdělávání na pracovišti** zaměstnance (on the job) a **mimo jeho pracoviště** (of the job) zasedací či školící místnost, тренаžér či assessment centra).

Výuka na pracovišti může probíhat formou:⁴⁷

- **Instruktaže** – kombinace pozorování a napodobování instruktora, nejběžnější metoda;
- **koučingu** – dlouhodobější proces soustavného podněcování zaměstnance k výkonu, pomáhá zaměstnanci, aby řešení našel sám, kouč nemusí být odborníkem v dané profesi;
- **mentoringu** – mentor je zkušená osoba v oboru, zpravidla nadřízený, radí zaměstnanci;
- **counsellingu** – nadřízený poskytuje konzultace, důležitý je kvalitní dialog;
- **asistování** – zaměstnanec je přidělen zkušenému kolegovi, kterému pomáhá;
- **pracovní porady** – má za cíl seznamovat zaměstnance s pracovními úkoly, probíhá vzájemná diskuse o řešení problémů;
- **rotace práce** – zaměstnanec po určitou dobu působí na různých pracovních pozicích s cílem pochopit a osvojit si celou šíři pracovních procesů na daném oddělení, útvaru či divizi.

Výuka mimo pracoviště může probíhat formou:⁴⁸

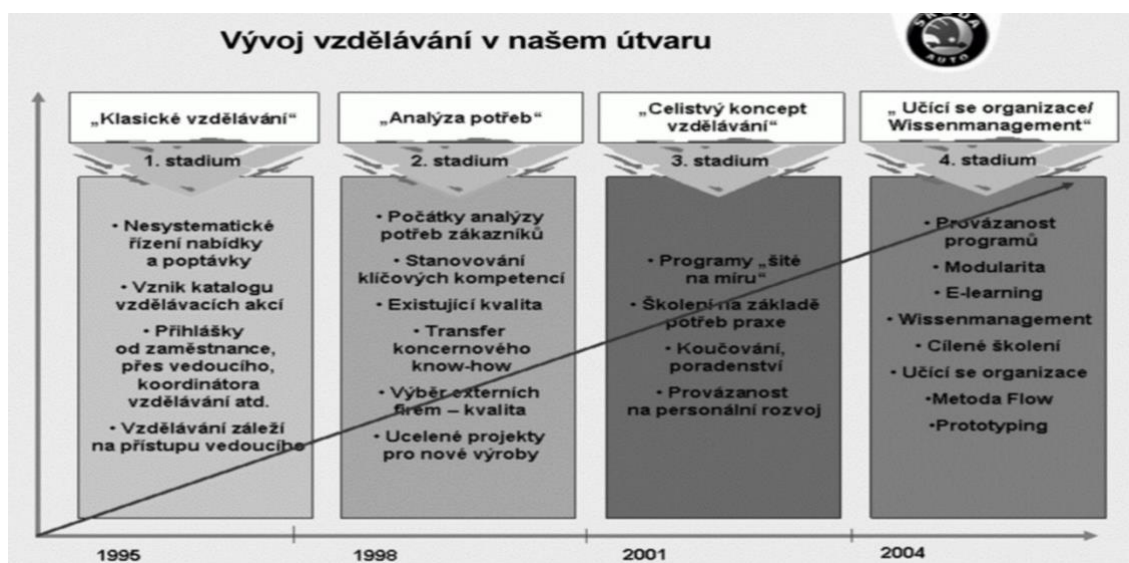
- **přednášky** – jednosměrný komunikační proces, může být doplněna diskusí – zpětná vazba (aktivní vystoupení posluchačů);
- **případové studie** – analýza konkrétní praktické situace či problému, tvůrčí metoda manažerů;
- **workshopu** – podobný studii, provádí se komplexní týmové řešení;
- **demonstrování** – klade důraz na názornost, audio-video pomůcky;
- **brainstormingu** – “bouře mozků”, na základě společných návrhů se hledá optimální řešení problému;
- **hraní rolí** – předvádí se nějaká konkrétní zadaná situace, vyžaduje se kreativita a samostatnost, předlohou je scénář;
- **simulace** – kombinuje případové studie a hraní rolí, cílem je dosažení co největší autenticity, základem je improvizace.

⁴⁷ NEUWIRTHOVÁ, M. *Teorie organizace*, Praha: UJAK, 2019. ISBN 978-80-7452-146-1.

⁴⁸ tamtéž

Závěrem této subkapitoly uvádíme příklad vývoje vzdělávání v podniku Škoda auto, a.s.

Obrázek 2: Vývoj podnikového vzdělávání společnosti Škoda auto, a.s. od roku 1995



Zdroj⁴⁹

2.5 Odměňování zaměstnanců

Za odvedenou práci náleží zaměstnanci odměna. Ta je také pro zaměstnance hlavním motivem k provedení práce. Na odměnu můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu.

Dle formy, jakou je odměna poskytována, můžeme rozlišit odměnu peněžní a nepeněžní. Mezi **peněžní odměny** patří mzdy, platy, peněžní odměny, ale také některé z poskytovaných benefitů jako např. zdravotní či důchodové připojištění, mutlisport karta nebo stravenky. **Nepeněžními** potom chápeme pochvalu, uznání, dovolenou na víc, vzdělávání, zdravotní péči, sick days a jiné. Celková odměna může být potom kombinací peněžních i nepeněžních odměn.

Z jiného pohledu můžeme odměnu rozdělit na nárokovou a nenárokovou. **Nároková odměna** je ta, která vychází z pracovní smlouvy. Jedná se o mzdu či plat dle Smlouvy o pracovním poměru nebo odměnu plynoucí z dohody o provedení práce či pracovní činnosti. **Nenárokovou** odměnu obecně nazýváme benefity. Nejsou zaměstnancem

⁴⁹BUSINESS INFO. *Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání* [online]. [cit.2010-06-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani/2/>

vymahatelné a podnik je stanoví dle svého uvážení. Může se jednat např. o stravenky, dovolenou na zotavenou, vstupenky do divadla, očkování atd.

Můžeme se také setkat s tříděním odměn na odměny plošné, týmové a odměnu jednotlivci. **Plošnou odměnou** mohou být např. stravenky, které jsou pro všechny zaměstnance podniku. **Týmová odměna** může být např. finanční částka udělená zaměstnancům např. za splnění úkolů na týmovém projektu. **Odměna jednotlivci** se uděluje např. při životním jubileu, mnohaleté loajalitě ke společnosti či při vykonání nějakého specifického úkolu.

K tomu, aby byl systém odměňování efektivní, musíme respektovat **dva požadavky**:

- Hodnocení výkonu zaměstnance přesnými a spravedlivými postupy a metodami;
- Pobídkové formy musí být založeny na výkonu – uvědomění si, že po dobrém výkonu následuje odměna.

Mzdu, plat zaměstnance můžeme rozdělit na **několik druhů**:⁵⁰

- 1) **Časová mzda** nebo plat. U dělnických pracovních pozic jde zejména o hodinovou mzdu u nedělnických kategorií hovoříme zpravidla o měsíční mzdě. Uplatňuje se tam, kde není přímo měřitelný výkon;
- 2) **Úkolová mzda**. Je nejjednodušší a nejpoužívanější. Za konkrétní odvedenou práci měřitelnou v ks, litrech, metrech atd. dostávají předem stanovenou odměnu. Nelze u všech profesí;
- 3) **Podílová (provizní) mzda**. Je buď zcela nebo částečně závislá na prodaném množství. U obchodních profesí či některých služeb.

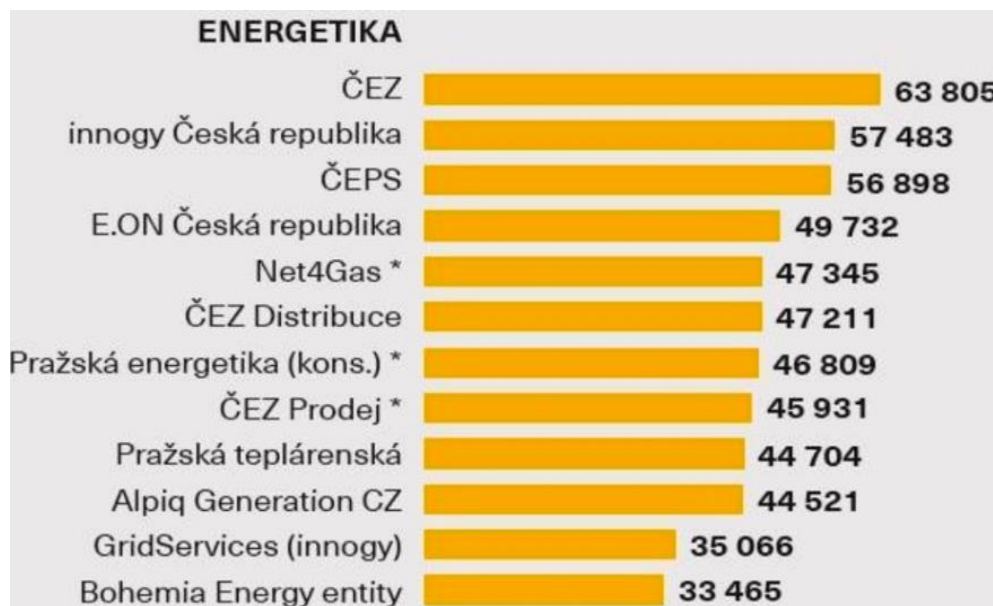
Méně známé druhy jsou např.

- mzdy za očekávané výsledky práce;
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti;
- mzdy a platy za přínos;
- dodatkové mzdové druhy.

⁵⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 311. ISBN 978-80-7261-288-8.

Jelikož výzkum v této diplomové práci bude věnován spokojenosti zaměstnanců v energetice, přikládáme zde tabulku průměrného měsíčního platu v podnicích v odvětví energetiky (graf č. 5).

Graf 5: Průměrný měsíční příjem zaměstnance



Zdroj⁵¹

2.6 Benefity

Dnes už nestačí poskytovat zaměstnanci mzdu, ale je potřeba ho motivovat dodatečnými požitky. Říká se jim **benefity** neboli zaměstnanecké výhody. „Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Nebývají obvykle vázány na výkon.“⁵²

I když výše mzdy stále zůstává nejsilnějším motivem k práci, najdou se již i tací, kteří preferují žádané benefity nad mzdou. Tato skutečnost je dána tím, že mzda na danou pracovní pozici je napříč firmami a jednotlivými obory velmi podobná. Atraktivita zaměstnání je potom daná konkrétními benefity, které firmy nabízejí. Uchazeči

⁵¹ BUSINESS INFO. *Jak platí české podniky? Mzdy ve velkých společnostech se sblíží* [online]. [cit.2018-12-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/jak-plati-ceske-podniky-mzdy-ve-velkych-spolecnostech-se-sblizuji/>

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 319. ISBN 978-80-7261-288-8.

o pracovní místa dnes již uvádějí, že k výběru zaměstnavatele se řídí výhradně poskytovanými benefity.

Samozřejmě, že **atraktivní benefit** pro jednoho, nemusí být zajímavý pro druhého. Z tohoto důvodu začínají firmy nabízet **volitelný systém zaměstnaneckých výhod** (tzv. systém cafeteria). Pro zaměstnance je tento systém výhodnější, neboť si může vybrat svůj preferovaný benefit. Pro zaměstnavatele je **hospodárnější, kontrolovatelný, přispívá k stabilizaci pracovníků**, ale je **administrativně náročnější**.

Členění benefitů lze setřídít z různých pohledů:⁵³

- 1) **věcného** – zaměřují se přímo na rozvoj pracovníkova vztahu s jeho pracovní pozicí, rozvojem osobní povahy, vzděláváním atd.;
- 2) **z pohledu charakterového** – benefity z pozice zaměstnance i zaměstnavatele. Hovoříme o příjmech a výdajích peněžitého a nepeněžitého charakteru;
- 3) **z pohledu daňového a odvodového bonusu** – výhodnost pro zaměstnance a zaměstnavatele;
- 4) **z pohledu časového období:**
 - jednorázového charakteru** – příspěvek na bydlení, na zdravotní vyšetření;
 - krátkodobého charakteru** – příspěvek na stravování;
 - dlouhodobého charakteru** – příspěvky na životní či penzijní připojištění,
- 5) z pohledu volby:
 - stálé poskytování**, kdy jsou zaměstnanecké výhody distribuovány všem pracovníkům. Zde patří například stravenky, mobil či služební vůz.
 - poskytování volné**, kdy si zaměstnanec zvolí mezi dvěma a více druhy výhod (Cafeteria systém). Celkový počet variant je limitován předem danou částkou.

⁵³ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2019, s. 4, ISBN 978-80-7598-361-9.

Koubek například dělí benefity na:⁵⁴

- Výhody sociální:** půjčky, životní pojištění, jesle, školky atd.;
- Výhody mající vztah k práci:** stravování, mobil, vzdělávací kurzy atd.
- Výhody plynoucí z pracovní pozice:** automobil, příspěvek na ošatné, bydlení, reprezentaci atd.

Dle Macháčka se benefity dělí na následující skupiny, které zajišťují posílení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem:⁵⁵

- „zdravotní benefity;*
- důchodové benefity;*
- benefity poskytované na pracovišti;*
- benefity zaměřené na využití pracovního volna;*
- benefity směřující ke vzdělávání;*
- platové a finanční benefity;*
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.“*

Mezi nejčastěji poskytované benefity patří:

v první řadě to jsou stravenky, dále příspěvky na vzdělávání, na rekreaci, kulturní a sportovní vyžití, na penzijní spoření, různé zdravotní služby, dary k jubilejím, hrazení dopravy do práce, delší dovolená na zotavenou či sick days (krátkodobé zdravotní volno).

Z výzkumu již výše jmenované agentury Ipsos z roku 2018 s 3.317 respondenty, vyplynul přehled 7 typů zaměstnanců podle jejich přístupu k práci k vhodné motivaci a spokojenosti v práci. Podle začlenění zaměstnance do určité skupiny, může firma adekvátně nabídnout takové benefity a další výhody, aby s nimi zaměstnanci byli maximálně spokojeni.⁵⁶

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 320. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁵ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2019, s.1. ISBN 978-80-7598-361-9.

⁵⁶ NOVINKY. *Práce baví přes polovinu lidí*. [online]. 5.3.2021.[cit.2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/prace-bavi-pres-polovinu-lidi-11573>

Jedná se o kategorie:⁵⁷

- **Kamarád** = znamená společník, přítel, někdo, s kým člověka pojí přátelský vztah. Pojem označuje člověka blízkého, se kterým ochotně trávíte čas, máte ho rádi. Jedná se o dobrovolný vztah mezi jedinci stejného i různého pohlaví a věku, nebývá sexuální povahy;
- **Pracant** = také tahoun, dřič, někdo, kdo umí tvrdě pracovat;
- **Konzervativec** = kdo lpí na tradicích a vžitých zásadách, má odpor k novotám a pokroku;
- **Profesionál** = je ten, kdo má patřičné znalosti a dovednosti a je schopný svou činnost vykonávat kvalitně;
- **Kariérista** = ambiciózní člověk, který chce jiné trumfnout a získat výhody za jakoukoliv cenu;
- **Altruista** = lidumil, člověk, který je ochotný se pro spásu jiných obětovat;
- **Pohodář** = klidný člověk, kterého nic netrápí a je životní optimista.

(viz obrázek č. 3)

⁵⁷ KNÍŽEK, J. *Lidový slovník pro chalupáře* [online]. [cit.2019-03-06]. Dostupné z: <https://lidovyslovník.cz/index.php?dotaz=spokojenost>

Obrázek 3: Základní typy zaměstnanců

Kamarád je podle průzkumu nejčastěji žena ve věku 25–37 let, pracující ve veřejném zdravotnictví, sociálních službách, maloobchodu nebo ve finančním sektoru. Lidem z tohoto segmentu práce nejčastěji pomáhá navázat kontakty s novými lidmi.

Pro **Pracanta** je v zaměstnání nejdůležitější pocit jistoty. Nejčastěji jde o muže staršího 38 let, pracujícího ve stavebnictví či v dopravě.

Především finanční zabezpečení hledá v práci **Konzervativec**, tedy nejčastěji žena nad 45 let, absolventka střední školy, která pracuje v administrativě nebo v obchodu. Lidé spadající do tohoto segmentu mají rádi vše pod kontrolou.

Práce rovná se výzva pro zaměstnance **Profesionála** – vysokoškolsky vzdělaného muže ve věku 25–37 let, který pracuje nejspíš v IT, vědecké či technické oblasti. Díky své práci se cítí jako ceněný profesionál. Práce mu přináší nové a zajímavé výzvy, které jej motivují nejvíc.

Kariérista potřebuje ve svém zaměstnání zažívat především úspěch. Jde mu hlavně o postavení ve firmě a peníze. Takové zaměstnance lze potkat zejména ve finančnictví, pojišťovnictví nebo v energetice, pravděpodobně se bude jednat o vzdělaného muže do 30 let.

Jako poslání vnímá svou práci **Altruista**, nejčastěji žena s vysokoškolským vzděláním jakéhokoliv věku, která pracuje ve školství, sociálních službách nebo ve zdravotnictví. Na svém zaměstnání nejvíce oceňuje, že může být vzorem pro ostatní.

Pohoda a klídek, hlavně aby nikdo moc neotravoval – to hlavně zajímá **Pohodáře**. Takové zaměstnance potkáte nejčastěji v administrativě, jsou to muži i ženy mezi 38 a 50 lety.

Zdroj: ⁵⁸

2.7 Bezpečnost práce a pracovní pomůcky

„Bezpečnost práce je zkrácený termín pro označení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, často známý také pod zkratkou BOZP. Bezpečnost práce je komplexní soubor opatření vycházející ze zákonných povinností a vnitřních bezpečnostních směrnic zaměstnavatele sloužící k eliminaci pracovních úrazů, potenciálních zdravotních a bezpečnostních rizik zaměstnance.“⁵⁹

⁵⁸ NOVINKY. *Práce baví přes polovinu lidí*. [online]. 5.3.2021.[cit.2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/prace-bavi-pres-polovinu-lidi-11573>

⁵⁹ CRDR. *Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO* [online]. [cit.2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/bezpecnost-prace/>

Obrázek 4: Čtyři kroky kontroly BOZP



Zdroj⁶⁰

Zaměstnavatel má povinnost dělat taková opatření, která mají chránit zdraví a bezpečí zaměstnance, což je také kontrolováno (viz obrázek 4).

Může se jednat o následující opatření:⁶¹

- vyhledávat a hodnotit možná rizika;
- řešit rizikové situace a stanovit vhodnou prevenci;
- informovat zaměstnance o rizicích a opatřeních;
- zamezit rizikovým činnostem;
- organizovat prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví.

Na druhou stranu **je povinností zaměstnance:**⁶²

- dodržovat bezpečnostní předpisy;
- používat ochranné prostředky a pomůcky;
- účastnit se školení a zkoušek;

⁶⁰ HAPPY END. *Bezpečnost práce na českých pracovištích* [online]. [cit.2017-09-11]. Dostupné z: <https://www.happyend.cz/blog/bezpecnost-prace-na-ceskych-pracovistich>

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 356. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶² tamtéž

- nepožívat alkohol a návykové látky;
- oznamovat případné problémy.

S růstem požadavků na pracovní prostředí ve společnosti rostou také požadavky na **bezpečnost práce** (fyzické zdraví zaměstnanců). V této době **pandemie koronaviru** předpokládáme více než kdy jindy zvýšenou čistotu (mytí rukou dezinfekcí) a hygienu na pracovišti (nošení roušek a respirátorů), ale také dodržování bezpečnosti při provádění pracovních činností.

Společnost by také měla dbát na **duševní zdraví zaměstnanců** v podobě různých přednášek a psychologického poradenství. „**Bezpečná firma**“ bude mít pak konkurenční výhodu na trhu práce, kdy uchazeči o nové zaměstnání budou posuzovat nejen příležitosti pro profesní růst nebo finanční ohodnocení, ale také bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

3 PŘÍSTUP K SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI XY

3.1 Stručný popis, úloha a cíle společnosti XY

Organizace XY je 100 % dceřinou firmou mateřské holdingové společnosti. Podniká na celém území hlavního města Prahy, města Roztok, obce Žalov a obhospodařuje vstupní energetická zařízení letového provozu Jeneč. Svou činnost provozuje na základě energetického zákona a licence vydané Energetickým regulačním úřadem (ERÚ) na již uvedeném území o rozloze 505 km². Vlastní veškeré technické zařízení a z části i nemovitý majetek, který slouží k zajištění distribuce elektřiny.⁶³

Jejím hlavním úkolem je spolehlivá a bezpečná dodávka elektrické energie všem svým zákazníkům. Jako provozovatel distribuční sítě v hlavním městě má velmi specifické určení. Čelí vysokým nárokům na bezpečnost a kvalitu dodávek energie. Značná část provozně-technických zařízení a energetické sítě je začleněna do **kritické infrastruktury** Prahy i celé České republiky.

Distribuce elektřiny zahrnuje všechny procesy a aktivity spojené se spolehlivými dodávkami elektrické energie, která plyne od zdrojů či předávacích míst dodavatele do odběrných nebo koncových míst jednotlivých zákazníků. **Klíčovými procesy** jsou rozvoj a obnova síťových aktivit, připojování nových zákazníků, objektů a stavebních celků, řešení poruchových stavů, údržba a opravy sítě, měření a předávání dat pro zúčtování dodávek v distribuční soustavě.

Z výše uvedeného je ze strany ERÚ vyvíjen tlak na **zpřísnění standardu kvality a bezpečnosti dodávek**, především v daném časovém intervalu pro odstraňování poruchových stavů i v době krizových podmínek a mimořádných událostí, jako je např. „bleck out“. Tyto události mohou narůstat vzhledem k možnostem kybernetických či teroristických útoků nebo nestability či přetěžování zdrojů a přenosové soustavy.

⁶³ DOLEŽÁLEK, J., RUTA, D. *120 let – Jsme energie tohoto města*. Praha: Studio HOLLY, 2016. ISBN 978-80-270-0671-7.

K růstu míry spolehlivosti a bezpečnosti energetických sítí připravuje a realizuje společnost **investiční plán**. Také zohledňuje možný budoucí rozvoj poptávky jednotlivých odběratelů, developerů a jiných podnikatelských subjektů na nová odběrná místa. Zároveň plní požadavky růstu odebíraného výkonu v současných přípojných místech.

V současné době se také společnost zabývá provozem a rozvojem metalických a optických sdělovacích kabelů pro potřeby monitoringu, řízení a správu „chytrých sítí“. V minulém roce 2020 bylo realizováno několik desítek tzv. „chytrých trafostanic“, které nyní již přesahují počet 100. Zároveň jsou součástí projektu „chytré město“. ⁶⁴

3.2 Zavedené podmínky ke spokojenosti zaměstnanců v společnosti

XY

Cílem společnosti je vybudovat přátelské pracovní prostředí, které osloví každého zaměstnance i přes to, že jsou jako jednotlivci naprosto rozdílní. Systematická činnost personálního oddělení je zajišťována podnikovými předpisy, směrnicemi a Kolektivní smlouvou. Hlavním dokumentem organizace je Pracovní řád, ve kterém jsou jasně zakotvené základní informace a specifikované zvláštní podmínky zaměstnavatele podnikajícího v energetice.

Pracovní řád zajišťuje rovné zacházení se zaměstnanci v pracovních podmínkách včetně odměňování za práci. Zcela konkrétně rozpracovává problematiku přímé i nepřímé diskriminace. Za diskriminační jednání se považuje vše, co k takovému jednání směřuje. Dále pojednává o možnosti kariérního růstu, povýšení v zaměstnání, také zaměstnaneckých výhodách (benefitech).

K růstu spokojenosti zaměstnanců společnost zavádí systém zaměstnaneckých benefitů, jejichž složení je následující:

⁶⁴ Energetik č. 6/18, měsíčník, Praha 10: Odbor kultury Magistrátu hl. města Prahy, 2018, MK ČR E 12069.

Plošné benefity:

- Zaměstnanecké stravování** – dle odpracovaných směn v hodnotě 120,-Kč (2/3 hradí zaměstnavatel);
- Zdravotní a léčebná péče** – preventivní zdravotní prohlídky, monitoring znamének, očkování, endokrinologické vyšetření, mamografie, urolog atd;
- Penzijní připojištění a životní pojištění;**
- Dětská rekreace** – letní a zimní dětský tábor, dětská rekreace;
- Půjčky** – bezúročná půjčka na bytové účely (dům, byt, přístavba);
- Sociální půjčky a výpomoci** – živelní pohroma, dlouhodobá těžká nemoc, nezaviněná tíživá finanční situace, úmrtí zaměstnance či člena rodiny;
- Zvláštní odměny** – při pracovním či životním výročí, při odchodu do důchodu (140-300 tis. Kč), za mimořádnou společenskou angažovanost v humanitární oblasti;
- Příspěvek při narození dítěte** - 10 tis. Kč za každé narozené dítě;
- Zajištění sportovních turnajů** – letní a zimní sportovní hry, firemní sportovní týmy;
- Kulturní akce** – firemní společenské akce;
- Výchovně-vzdělávací činnosti** – dle pracovní pozice např. jazyky, SW.

Volitelné benefity:

zdravotní a léčebná péče, Sportovní aktivity, Rekreace a rekreační pobyty, Výchovná a vzdělávací činnost, Pojištění, Kultura, Dopravné, Úhrada energií (plyn, elektřina).

3.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců realizovaný v letech 2018-19

Popisovaná společnost se zajímá o své zaměstnance a v posledních letech začíná realizovat tzv. Bleskové průzkumy názorů zaměstnanců. První dotazování proběhlo v roce 2016. Jednalo se o období plné změn, kdy např. byly založeny nové dceřiné společnosti, některé útvary se transformovaly, nové vznikly či staré zanikly. Od té doby se také změnila situace na trhu práce.

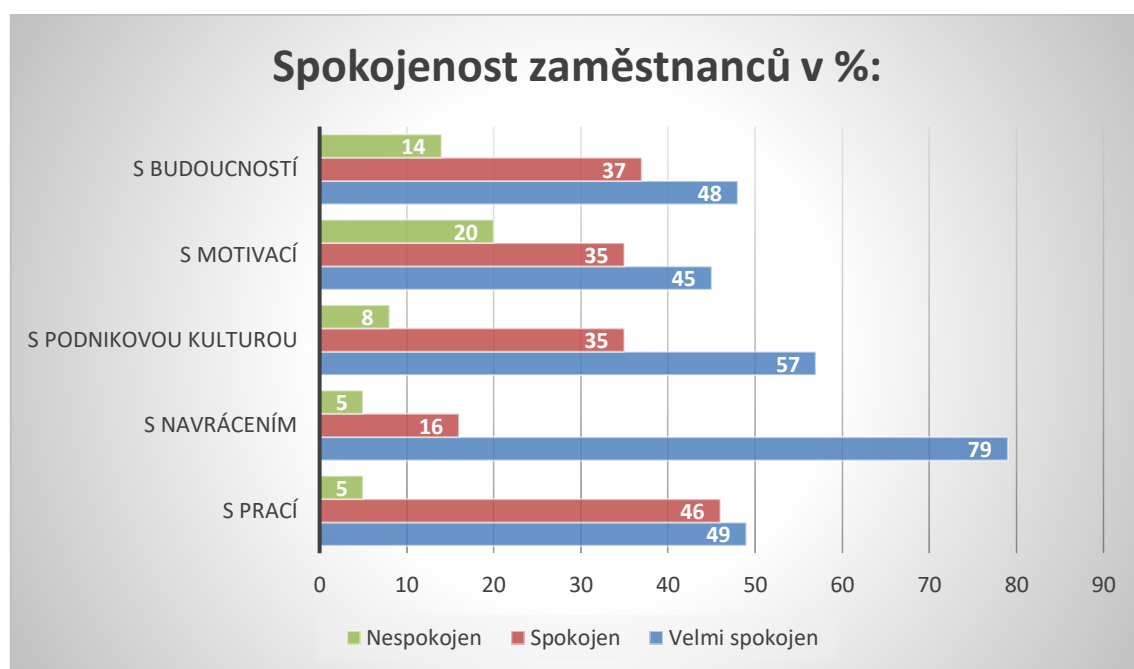
Bylo tedy nutností připravit průzkum nový a ten se začal realizovat v roce 2018. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit míru angažovanosti a loajality vůči společnosti. Z výsledků tohoto výzkumu je patrné, že oproti roku 2016 narostl počet respondentů z 64 % na 72 %.

Respondentům bylo položeno 5 zásadních otázek:

- 1) Jaká je Vaše spokojenost s Vaší prací?
- 2) Ucházeli byste se opětovně o místo ve společnosti?
- 3) Jak vnímáte podnikovou kulturu?
- 4) Cítíte se být motivován?
- 5) Máte důvěru v budoucnost společnosti?

Výsledky odpovědí znázorňuje níže uvedený graf č. 6.

Graf 6: Výsledky odpovědí Bleskového průzkumu dle stanovených otázek



Zdroj⁶⁵

⁶⁵ Energetik č. 2/19, měsíčník, Praha 10: Odbor kultury Magistrátu hl. města Prahy, 2019, MK ČR E 12069.

Komentář k otázce č. 1:

Pozitivní je hodnota spokojenosti s prací 95 %. Respondenti poukazovali na uspokojení ze smysluplnosti práce, s vlastním uplatněním, s finančním ohodnocením, se sociálním prostředím, s charakterem práce atd.

Komentář k otázce č. 2:

Z výsledku 95 % rovněž vyplývá, že zaměstnanci by se rádi vraceli k práci u dané společnosti. Případně by společnost rádi doporučili jako dobrého zaměstnavatele.

Komentář k otázce č. 3:

Výsledky ukazují míru ztotožnění se s cíli společnosti a adaptovanosti zaměstnance do firemní kultury, což je 92 %. Uvedené hodnoty jednoznačně vypovídají o tom, jako měrou se zaměstnanec považuje za součást celku.

Komentář k otázce č. 4:

Výsledná hodnota je ze všech otázek nejnižší 80 %, přesto výsledek je pěkný i v porovnání s ostatními jednotkami podniku i jinými konkurenčními firmami na trhu. Se zbylými 20-ti % bude potřeba ještě do budoucna pracovat, neboť dobře zamotivovaný zaměstnanec je schopen a ochoten odvádět dobrou práci v daném čase.

Komentář k otázce č. 5:

Zde se hodnoty nemění v porovnání s rokem 2016, i přes rozsáhlé uvedené změny věří v prosperitu společnosti i do budoucna. Spokojeno je 86 % respondentů, nespokojeno 14 %.

Průzkum je ve společnosti prováděn nepravidelně od roku 2016. Další následoval v roce 2018. Jedná se o tzv. Bleskový průzkum, kde je kladeno respondentům pouze 5 otázek, které jsou pro firmu zásadní. Je tedy určen k povrchové informaci vedení společnosti.

Nyní v roce 2020/21 se bude autor práce hlouběji zajímat o výzkum spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti XY a své výstupy poskytne personálnímu oddělení firmy.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Tématem diplomové práce je spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY. Téma bylo vybráno v souvislosti s působením autora ve zkoumané společnosti. Autor diplomové práce zde pracuje na pozici liniového manažera a řídí osm týmů provozních techniků. Proto se zajímá se o spokojenost svých podřízených na pracovišti. Svůj výzkum pojal jako analýzu současného stavu spokojenosti všech zaměstnanců celého podniku. Svoji pozornost zaměřil na způsob řízení lidí, motivaci, kariéru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

Společnost XY působí v oblasti energetiky na českém trhu od roku 2006. Předmětem podnikání organizace je distribuce elektrické energie v Hlavním městě v Praze, na území města Roztoky a obce Žalov. Spravuje také energetické zařízení letového provozu Jeneč. Hlavním úkolem je plánování rozvoje obnovy energetického zařízení. Společnost má 13 středisek a celkem zde pracuje 465 zaměstnanců.

Hlavním cílem bude provést analýzu spokojenosti zaměstnanců a **dílčím cílem** bude podat návrhy k možnému zlepšení stávajícího stavu. K potvrzení či vyvrácení bylo stanoveno 5 hypotéz.

- H1:** S manažerským řízením je spokojeno více než 60 % zaměstnanců;
- H2:** Zamotivovaných se cítí být 80 % zaměstnanců;
- H3:** Méně jak 20 % zaměstnanců má zájem kariérně růst;
- H4:** Více jak 70 % zaměstnanců je spokojeno s odměňováním a benefity;
- H5:** Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s bezpečností a ochranou ze strany zaměstnavatele.

Analýza spokojenosti bude provedena metodou **kvantitativního výzkumu** pomocí dotazníkového šetření. **Dotazník** bude mít dvě části, a to identifikační a dále otázky k samotnému tématu výzkumu spokojenosti. Celkem je v dotazníku 22 uzavřených otázek, z toho 5 identifikačních.

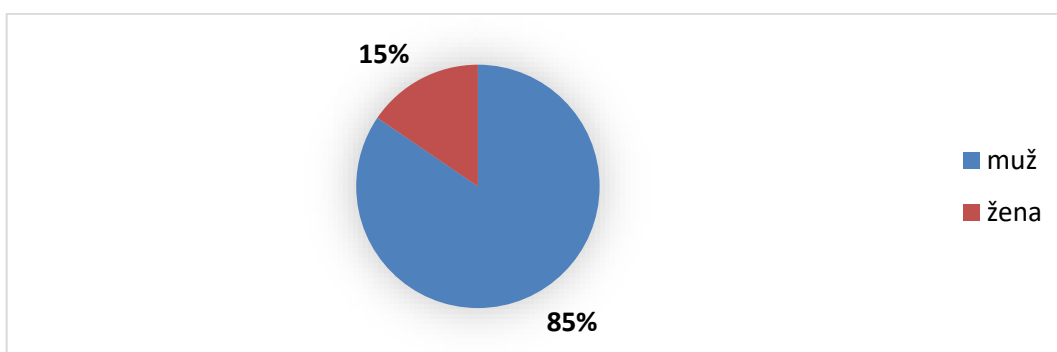
Respondenty budou zaměstnanci výše zmíněného podniku na všech pracovních pozicích. Celkem je v podniku 465 zaměstnanců. Oslovených bylo 420 a vrátilo se celkem 336 vyplněných dotazníků. Osobní **distribucí** jich bylo rozdáno 211 s návratností 100 %. Interní poštou bylo zasláno 209 dotazníků a vrátilo se pouze 125, což je 60 %

5 SBĚR A ANALÝZA DAT

V této kapitole provedeme analýzu získaných odpovědí z dotazníkového šetření. Každou odpověď znázorníme graficky v koláčovém grafu, kde uvedeme relativní počty respondentů v %, dále přehledně zapíšeme do tabulky absolutním počtem respondentů. Ke každé otázce rovněž přiřadíme komentář, který popíše a vysvětlí současný stav.

Otázka č. 1: Jste muž x žena?

Graf 7: Počet mužů a žen v %



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1: Počet mužů a žen

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
muž	284
žena	52

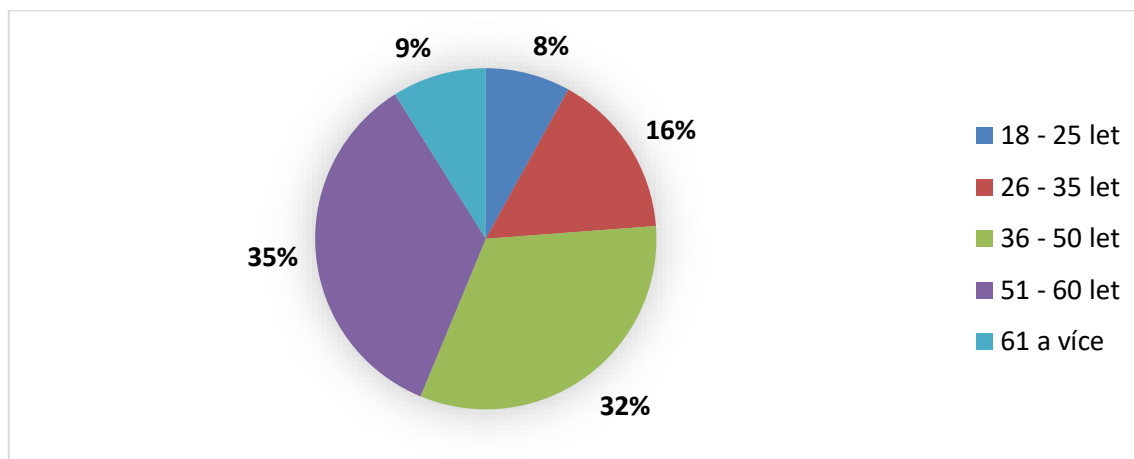
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Organizace se zabývá značně specifickou činností s nutností odborného vzdělání technického charakteru. Ženy jsou zde většinou zastoupeny na pozicích administrativy. Převážná část pracovních činností je v terénu v těžkých podmínkách, jak z hlediska fyzické náročnosti, tak i stresové zátěže.

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 8: Věková kategorie respondentů v %



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Věková kategorie respondentů

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
18 - 25 let	27
26 - 35 let	53
36 - 50 let	109
51 - 60 let	117
61 a více	30

Zdroj: vlastní zpracování

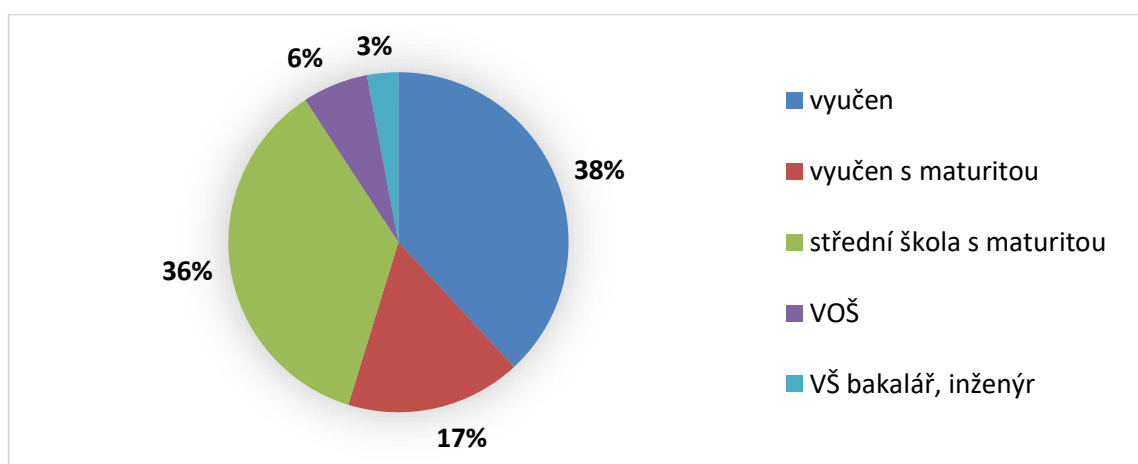
Komentář:

Oslovení respondenti byli rozděleni do 5-ti základních skupin. Je patrné zastoupení starších ročníků, ve věku 51-60 let (35 %), následuje věkově nižší ročník 36-50 let (32 %). Celkově toto věkové rozložení s dvěma silnými skupinami zaměstnanců jasně ukazuje, že je společnost atraktivní z pohledu pracovníků, kteří jsou již sociálně vyzrálí a mají zájem pracovat pro stabilního zaměstnavatele. Z jiného úhlu pohledu můžeme konstatovat, že je slabé zastoupení mladších ročníků, to znamená nedostatek přílivu zaměstnanců se znalostmi IT a digitálními dovednostmi, což dnešní doba vyžaduje. Věková kategorie 26-35 let (16 %) je perspektivní ve ztotožnění se s podnikovou kulturou, vědí, co se od nich očekává a jaké mají možnosti. Pracovní návyky jsou u nich již pevně zakotvené a jsou dobře připraveni na budoucí kariérní postup. Skupina 61 + (8 %) obsahuje zaměstnance, kteří jsou pouze vyučeni, ale mají dlouhou praxi.

Dále zahrnuje manažery, kteří po sametové revoluci správně uchopili příležitost, zúročili své znalosti a dovednosti a dalším vzděláváním se pevně zakotvili na svých pozicích a jsou schopni předat svým nástupcům svoje Know-how. U nejmladší skupiny se naopak projevuje celospolečenský špatný vztah mladých o technicky náročná povolání s velkou mírou zodpovědnosti.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 9: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
vyučen	128
vyučen s maturitou	56
střední škola s maturitou	121
VOŠ	21
VŠ bakalář, inženýr	10

Zdroj: vlastní zpracování

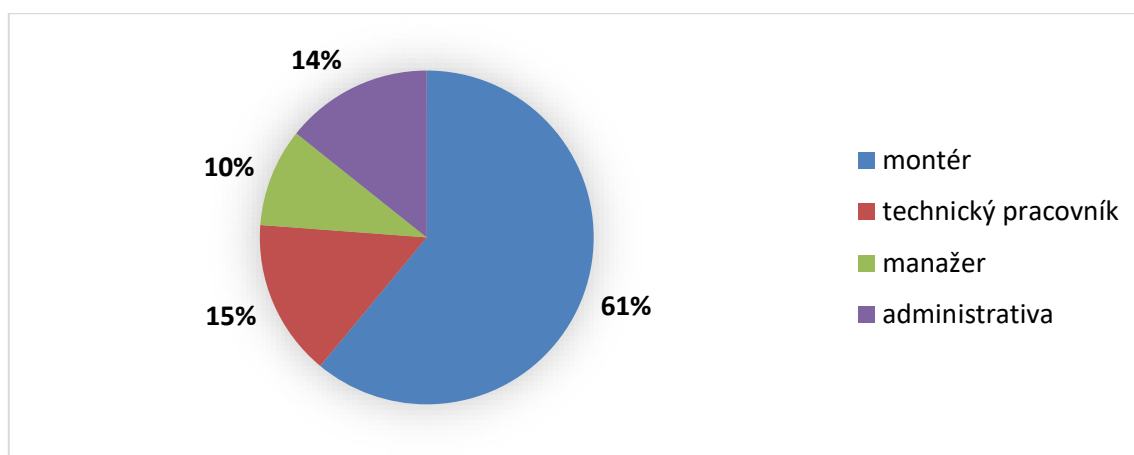
Komentář:

Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s výučním listem (38 %), jedná se o věkově starší kategorii, kterým k výkonu práce postačuje vyučení a dlouholetá praxe. Zaměstnanců s maturitou je 53 %, kde se již jasně ukazuje, že dnes je zapotřebí kvalifikovanějších zaměstnanců. Vysokoškolských zaměstnanců je zde celkem 3 %, např. manažer první linie má v organizační struktuře vysokoškoláka až tři linie

nad sebou. Prakticky je ve společnosti vysokoškoláků více, ale vzhledem k tomu, že se více jak 100 zaměstnanců výzkumu neúčastnilo, je toto procento značně zkreslené. Z tohoto je patrná nechuť a laxnost zapojit se více, než jsou řádné pracovní povinnosti zaměstnanců.

Otázka č. 4: Na jaké pracovní pozici jste zaměstnán?

Graf 10: Pracovní pozice zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Pracovní pozice zaměstnance

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
montér	205
technický pracovník	51
manažer	32
administrativa	48

Zdroj: vlastní zpracování

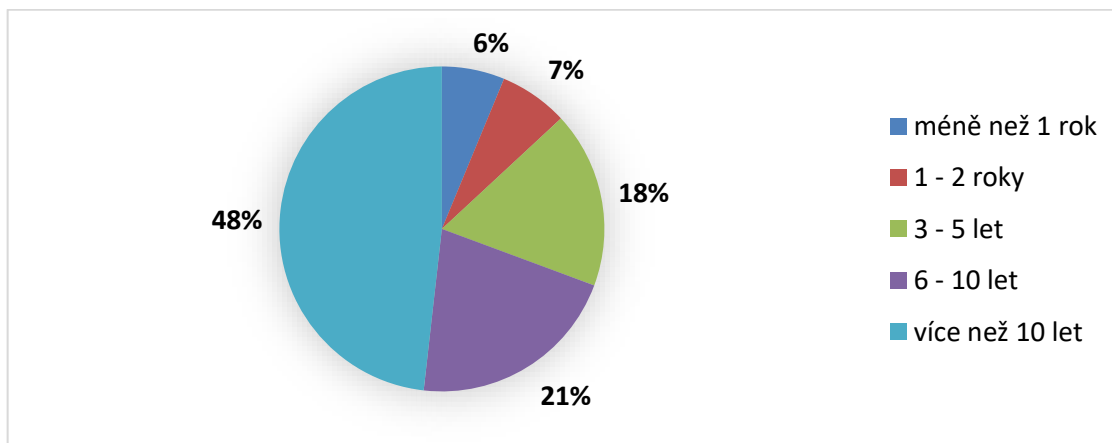
Komentář:

61 % zaměstnanců tvoří montéři, neboť těžiště práce spočívá v odstraňování poruch a jejich prevence na energetickém zařízení v terénu. Poslední dobou se součástí práce montérů staly „chytré distribuční sítě“, „chytré trafostanice“ a energetická zařízení elektromobility hlavního města Prahy. Technických pracovníků a manažerů je 25 %. Tito zaměstnanci se věnují řízení terénních pracovníků a zhotovitelským firmám, které s organizací spolupracují. Nejmenší část zaujímá administrativa (14 %), která

má na starosti oblast zásobování, správu objektů, energetického technického zařízení a zabezpečení činností s tímto souvisejících.

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete u společnosti?

Graf 11: Odpracovaná léta u společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Odpracovaná léta u společnosti

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
méně než 1 rok	21
1 - 2 roky	23
3 - 5 let	59
6 - 10 let	71
více než 10 let	162

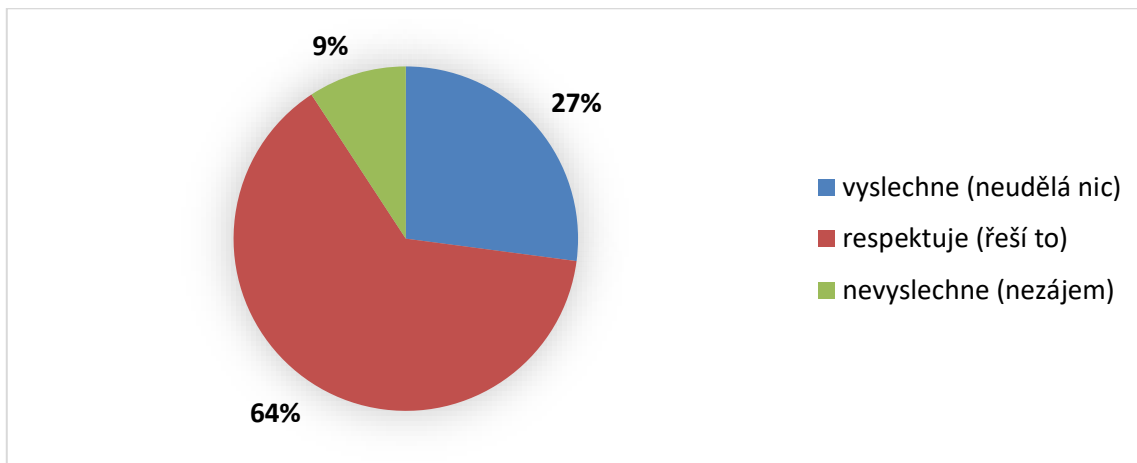
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Téměř polovina zaměstnanců pracuje v organizaci více jak 10 let. Jedná se především o vyučené pracovníky, kteří se v dobách totality učili přímo pro podnik. Nedostatek lidí na trhu práce a specifická odbornost práce v energetice přímo předurčuje vrátit se k tomuto modelu. Zaujmut novými zaměstnanci na nižší technické pracovní pozice je velmi problematické. Chybí dlouhodobá spolupráce v oblasti odborné praxe, není přehledně zmapovaný případný kariérní postup. Nové zájemce odrazuje povinnost značného množství odborných profesních zkoušek, které se periodicky opakují. Nástupní platy jsou na nepříliš dobré úrovni. Většina příchozích, bez předchozí zkušenosti odborné praxe či stáže nemá přehled o práci v energetice, která je velmi specifická.

Otázka č. 6: Jak reaguje Váš nadřízený na Vaše připomínky?

Graf 12: Reakce manažera na připomínky podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Reakce manažera na připomínky podřízených

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
vyslechne (neudělá nic)	91
respektuje (řeší to)	214
nevyslechne (nezájem)	31

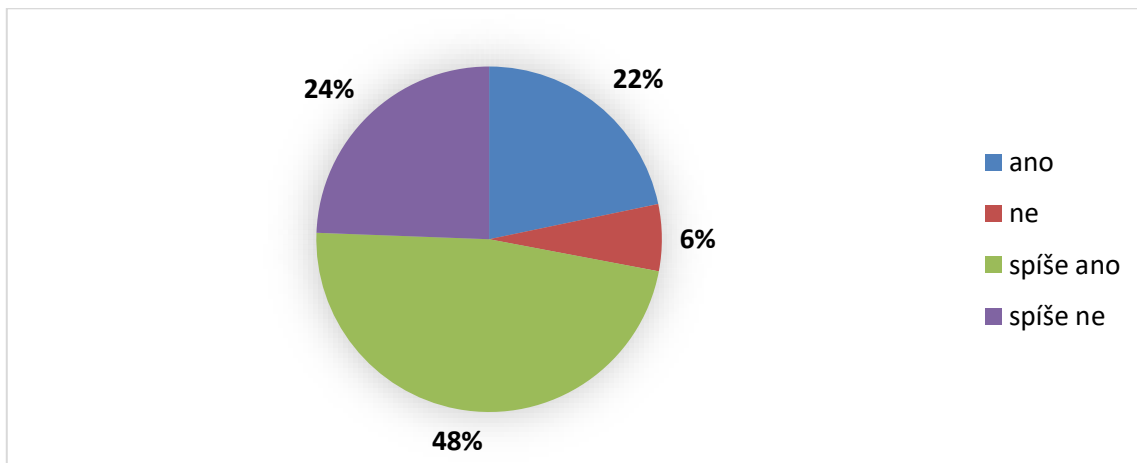
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Komunikace ve společnosti je na velmi dobré úrovni. Se zpětnou vazbou je spokojeno 214 oslovených respondentů (tj. 2/3). Vznesené připomínky nebo nové podněty jsou řešeny. Pouze 9 % zaměstnanců se setkala se situací, kdy nadřízený jevil naprostý nezájem o návrhy svých podřízených. Alarmující je skutečnost, že neprofesionalita v případě manažera, který vyslechne a dál nic neřeší se projevila v 27 %. Zaměstnanci mají pocit křivdy a zřejmě se už o další pokus něco vysvětlit nebudou snažit.

Otázka č. 7: Je Vaše hodnocení od nadřízeného spravedlivé?

Graf 13: Spravedlivé ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Spravedlivé ohodnocení

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	73
ne	21
spíše ano	160
spíše ne	82

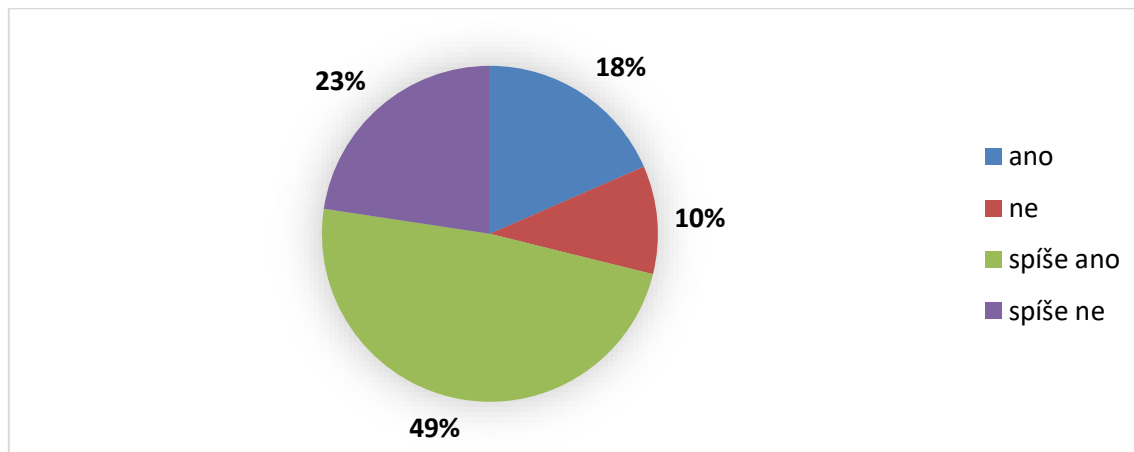
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

70 % respondentů považují své hodnocení za spravedlivé. O nespravedlivosti se vyjádřilo pouhých 6 %. Zaměstnanci sami znají systém hodnocení, a tudíž si mohou snadno vypočítat svou odměnu. Hodnocení manažera tedy již v době předání mohou předvídat. Spravedlivé ohodnocení je důležitým aspektem motivace zaměstnance. Pozitivní ohodnocení vykonané práce má zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců organizace. Nespokojení zaměstnanci v tomto ohledu zpravidla firmu opouštějí.

Otázka č. 8: Dostane se Vám ocenění za dobře odvedenou práci?

Graf 14: Ocenění za práci



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Ocenění za práci

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	62
ne	35
spíše ano	163
spíše ne	76

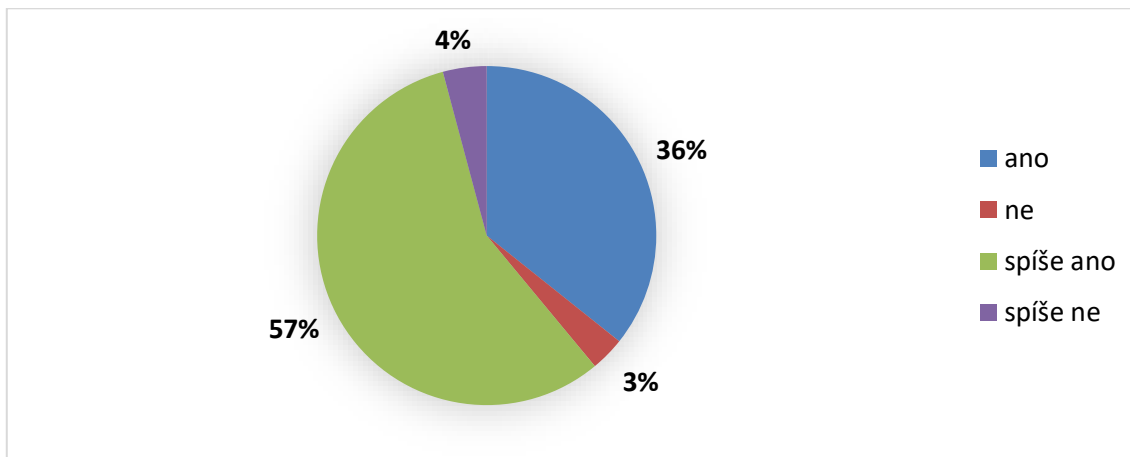
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Každý chce být za dobrou práci oceněn. Někdo privileguje finanční odměnu, někdo uznání nadřízených a kolegů. Naši respondenti udávají, že 18 % se ocenění dostává a dalším 49 % spíše také. Nedoceněných je asi jedna třetina respondentů. Odpověď na tuto otázku přesně koresponduje s předchozí.

Otázka č. 9: Je s Vámi nadřízeným jednáno důstojně a s respektem?

Graf 15: Důstojné jednání



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Důstojné jednání

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	120
ne	11
spíše ano	191
spíše ne	14

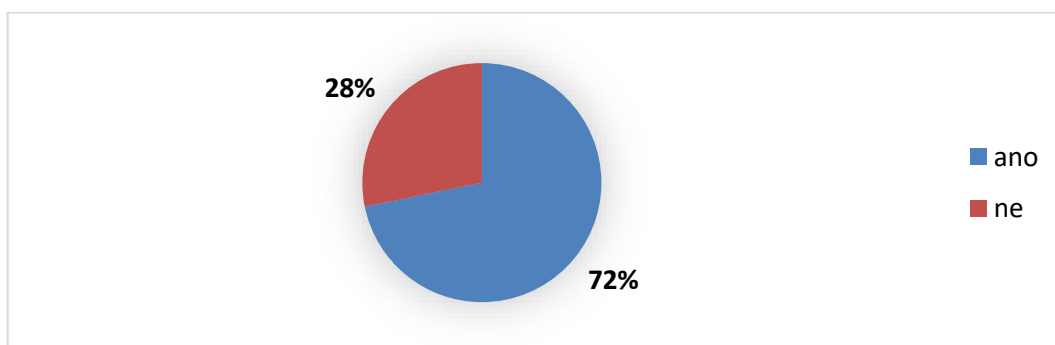
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Na tuto otázku odpověděli respondenti téměř souhlasně, že ano. Pouhých 7 % zaměstnanců mělo výhrady, což odráží dobrou komunikaci. Jedná se o tzv. zdravé pracovní prostředí, kde není snaha někoho ponížít či urazit. Manažeři jsou si dobře vědomi toho, že jak budou vstřícní k podřízeným, tak budou oni vstřícní k nim. Jedná se o komunikaci s montážními četami, takže nelze očekávat komunikaci dle bontonu, ale slušně hovořit v jejich jazyce.

Otázka č. 10: Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu Vašich návrhů či připomínek?

Graf 16: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Zpětná vazba

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	227
ne	109

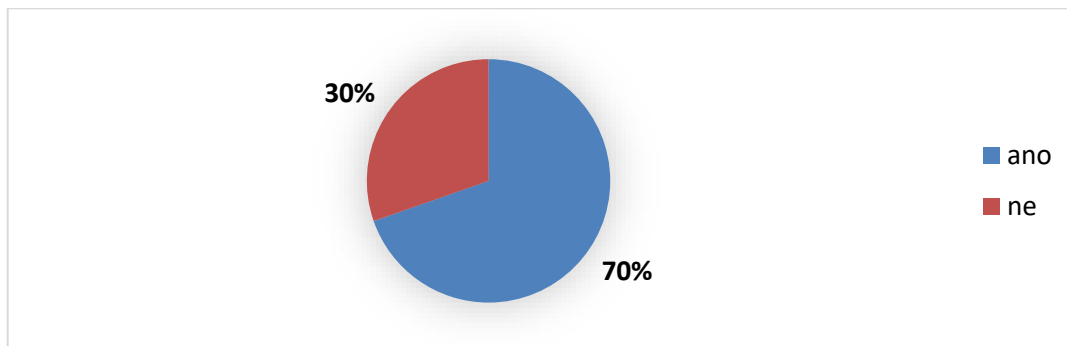
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Se zpětnou vazbou je spokojeno více jak 2/3 oslovených zaměstnanců (68 %). Jen 1/3 respondentů je se zpětnou vazbou nespokojena (32 %), toto zjištění není příliš pozitivní. Z velké části se jedná o špatnou komunikaci, a ne jasně specifikované návrhy a připomínky. Takže problém vidíme na obou stranách. Zaměstnanec není schopen své poznámky srozumitelně vyjádřit a nadřízený se nemůže k tomuto adekvátně postavit. Důležitost zpětné vazby manažera k zaměstnanci spočívá v jeho nasměrování a v jeho sebeuvědomění. Podávat právně zpětnou vazbu není jednoduché, ale lze se tomu naučit v rámci školení měkkých manažerských dovedností. V této souvislosti hovoříme o otevřené komunikaci. Zpětná vazba vytváří prostředí loajality, bezpečí a důvěry.

Otázka č. 11: Cítíte se k práci dostatečně motivován?

Graf 17: Pracovní motivace



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Pracovní motivace

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	234
ne	102

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Dobrou motivaci má k práci 234 zaměstnanců (tj. 70 %). Bohužel 102 respondentů se cítí být nemotivováno. Stěžejní motivací za práci je finanční odměna a ta je zaměstnanci považována za nedostatečnou. Další motivací může být vlídné a vstřícné sociální prostředí, vděk či uznání kolegů, pochvala manažera atd. Správný druh motivace závisí od osobnosti zaměstnance. Ten může být např. racionálně-ekonomického charakteru, či sociálního charakteru nebo osobnost se silnou potřebou seberealizace či tzv. komplexní člověk. Nelze nalézt tzv. čistou formu osobnosti, proto posuzujeme dle převládajících atributů.

Tabulka 12: Nemotivováni muži a zaměstnanci ve věku 51+

RESPONDENTI	ABS. POČET	%
NEMOTIVOVÁNÍ	102	30
z nemotivovaných muži	100	98
z nemotivovaných 51+ let	79	77

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Zaměstnanci, kteří jsou dostatečně motivovaní, svůj pohled na motivaci spatřují především v dobré zpětné vazbě. Stále se měnící podmínky a technologie při práci v energetice vyžadují operativní řešení. Snaha v tomto směru je patřičně ohodnocena formou kvartálních odměn. Pozitivně se dívají i na možnost naučit se nové dovednosti a doplnit si znalosti a stát se klíčovým zaměstnancem.

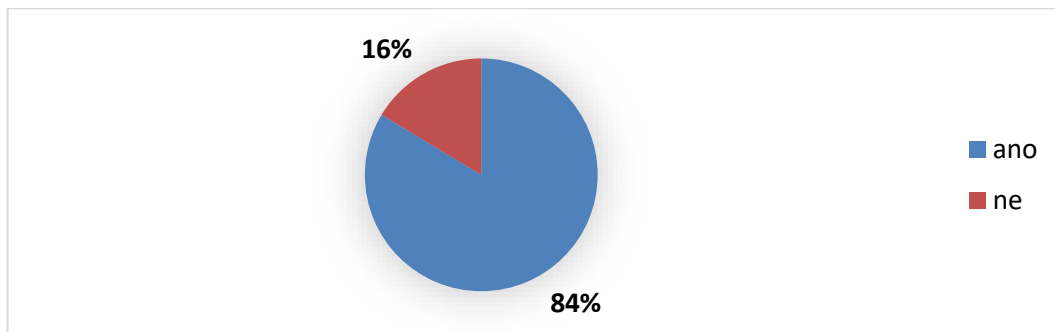
Protipólem motivovaných pracovníků je 102 (30 %) dotázaných, kteří celou situaci vidí neuspokojivě. Nedostatek motivace pocítuje z celkového počtu zaměstnanců 100 (98 %) mužů, a to především ve věkové skupině 51 + let a to 79 (77 %). Zde je zcela evidentní, že tento vzorek zaměstnanců svou pracovní pozici velmi dobře zvládá, má naučené všechny potřebné pracovní postupy při dodržování bezpečnosti práce. Nevidí však před sebou žádné nové výzvy a vše řeší rutinně. Jedná se především o zaměstnance údržby. Jako důvod své nespokojenosti uvádí stále se opakující práce, nepestrost pracovního nasazení. Velké množství a rozličnost energetického zařízení, které je mnohdy za hranicí své životnosti (30 let) je také jednou z kritizovaných položek, zejména pro zaměstnance poruchové služby. Nedochozí k plynulému přechodu na digitální technologie. Pomalá je i výměna řídicích systémů. Pokud k ní dojde, není dobře zorganizovaná.

Lidé ztrácejí motivaci z důvodů technologických průtahů a nejasností v oblasti obsluhy nových zařízení. Nové celky pro přenos elektrické energie se nejdříve zprovozní a při tom většina personálu není kvalitně zaškolená. Chuť poznávat nová zařízení je spíše demotivována obavami z osobního selhání z důvodu neznalosti (což může být fatální) a odrazuje pracovníky od poznávání nových věcí.

Hlavním motivem pro tyto zaměstnance je finanční ocenění jejich práce. Odměna se odvozuje od mzdové tabulky pro jednotlivé profese, je zde rozdíl několika tisíc korun mezi spodní a horní hranicí dané skupiny. Zaměstnanci, kteří u společnosti pracují dlouhodobě jsou tak na hranici svého mzdového předpisu. Bez dalšího kariérního postupu vědí, že je zvýšení mzdy nečeká. Dochází pravidelně pouze o vyrovnání případné inflace o několik procent, dle vypočítaného rozdílu. Přesto u společnosti zůstávají, nechtějí měnit své pracovní místo, nechtějí změnu zaměstnavatele. Ve svém věku již nemusí zaměstnavatele najít.

Otázka č. 12: Považujete podmínky k práci za stejné pro všechny?

Graf 18: Shoda pracovních podmínek



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Shoda pracovních podmínek

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	281
ne	55

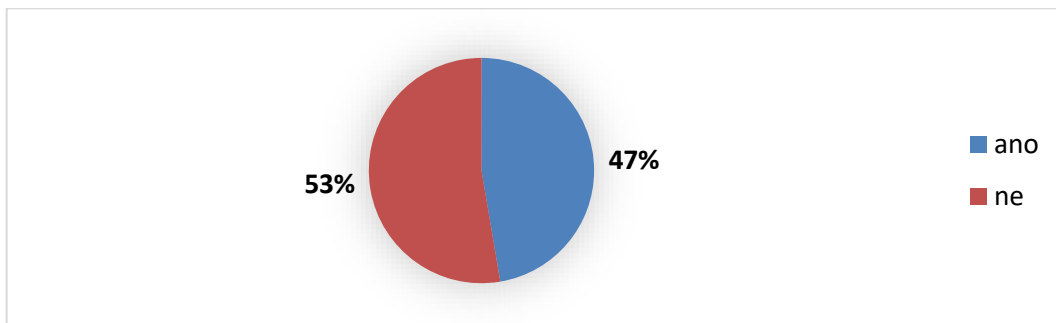
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Většina respondentů považuje podmínky u organizace za shodné. Měřitelnost jejich posouzení je individuální. Přesto se v 84 % shodují. Menší část pracovníků 16 % jejich názor nesdílí. Faktory rozdělující obě skupiny jsou založeny na faktu, že zaměstnanec může vnímat, že každý pokyn, který se vymyká běžné rutině již zasahuje do jejich komfortní zóny a je pro ně prací „na víc“. Z tohoto může plynout pocit, že jeden pracuje více než druhý za stejnou finanční odměnu.

Otázka č. 13: Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

Graf 19: Spokojenost se mzdou



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Spokojenost se mzdou

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	159
ne	177

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

S vyplacenou mzdou není spokojeno víc jak polovina respondentů 177 (53 %). Spokojených je 159, což je 47 %. Prostor pro zdůvodnění spokojenosti či nespokojenosti z velké části respondenti využili. Zde uvádíme nejčastější odpovědi:

Tabulka 15: Nespokojenost s výší mzdy dle pracovní pozice a odpracovaných let

RESPONDENTI	ABS. POČET	%
NESPOKOJENÍ SE MZDOU	177	30
pozice montér	150	85
pozice administrativa	27	15
loajalita 10 + let	71	40
loajalita 6 - 10 let	65	37
loajalita 3 - 5 let	18	10
loajalita 1 - 2 let	23	13

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Spokojení zaměstnanci se na malé výjimky shodli na následujících bodech:

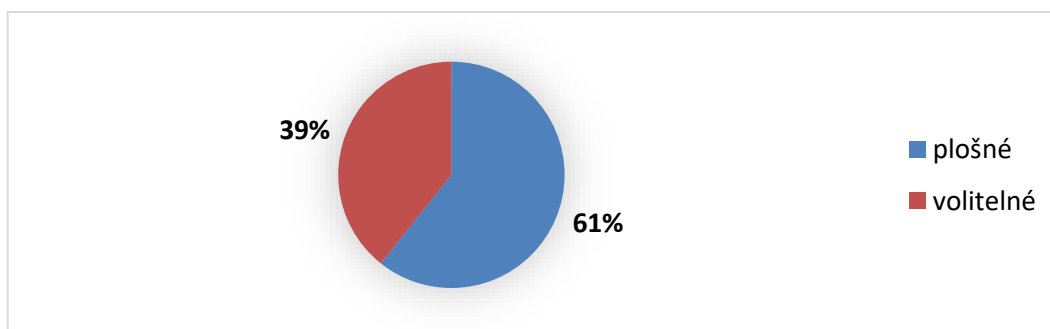
- „Mzda odpovídá mým představám o finanční odměně k mé pracovní pozici. K tomu je široká škála benefitů. Neměnil bych zaměstnavatele.“;
- „Nepotřebuji vyšší příjem, neboť mi moje pracovní nasazení a čas strávený prací pro zaměstnavatele vyhovuje po všech stránkách. Je to dobré zaměstnání.“;
- „Když posoudím své vzdělání a praxi, jsem s výší mzdy spokojen.“;
- „Práce mně naplňuje a vzhledem k mému věku mám velmi slušný plat.“;
- „Díky svojí práci mám znalosti a dovednosti. Ty mi přináší finanční příjem jako externímu pracovníkovi, kterého vyhledávají firmy zabývající se odvětvím energetiky.“.

Nespokojení zaměstnanci se na malé výjimky shodli na následujících bodech:

- „Mzda neodpovídá mému pracovnímu nasazení.“;
- „Ve mzdě není zúročeno moje vzdělání.“;
- „Na stejné pozici v zahraničí je mzda daleko vyšší.“;
- „Nízká tabulková mzda.“.

Otázka č. 14: Které benefity nejvíce využíváte?

Graf 20: Nejvíce využití benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Nejvíce využívané benefity

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
plošné	204
volitelné	132

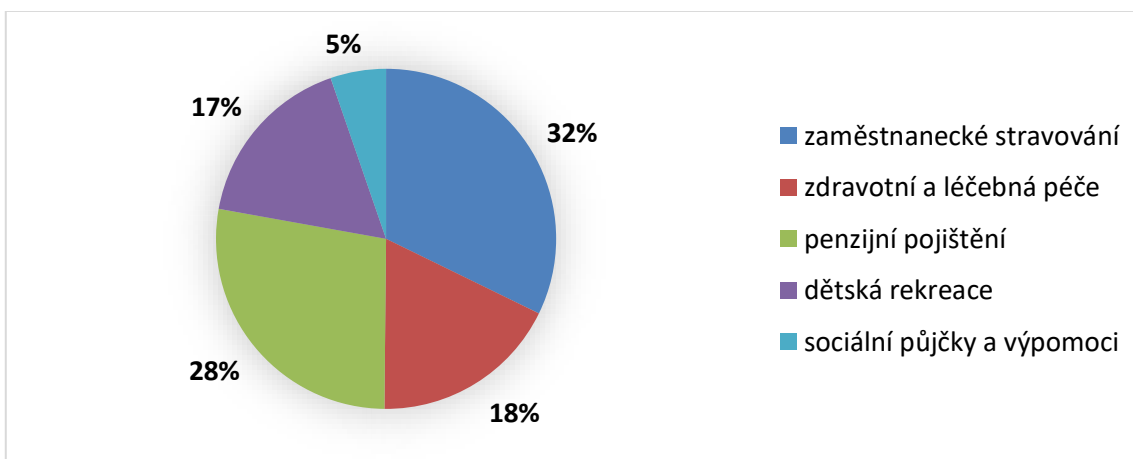
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Nadpoloviční většina respondentů 204 (61 %) preferuje plošné benefity. Jejich využití je pro zaměstnance velmi atraktivní, protože některé jsou přenositelné pro jejich rodinné příslušníky, podle přesně stanovených podmínek. Jsou hodně využívány, protože jejich čerpání je snadné a pracovník pro jejich získání nemusí téměř nic zařizovat. Volitelné benefity označilo 132 dotázaných (31 %), některé jsou velmi vyhledávané a z velké části si je pracovníci před vypršením doby platnosti prodlužují. Jedná se hlavně o úhradu energií a dopravné v podobě lítačky.

Otázka č. 15: Které plošné benefity využíváte?

Graf 21: Plošné benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Plošné benefity

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
zaměstnanecké stravování	311
zdravotní a léčebná péče	173
penzijní pojištění	267
dětská rekreace	163
sociální půjčky a výpomoci	51

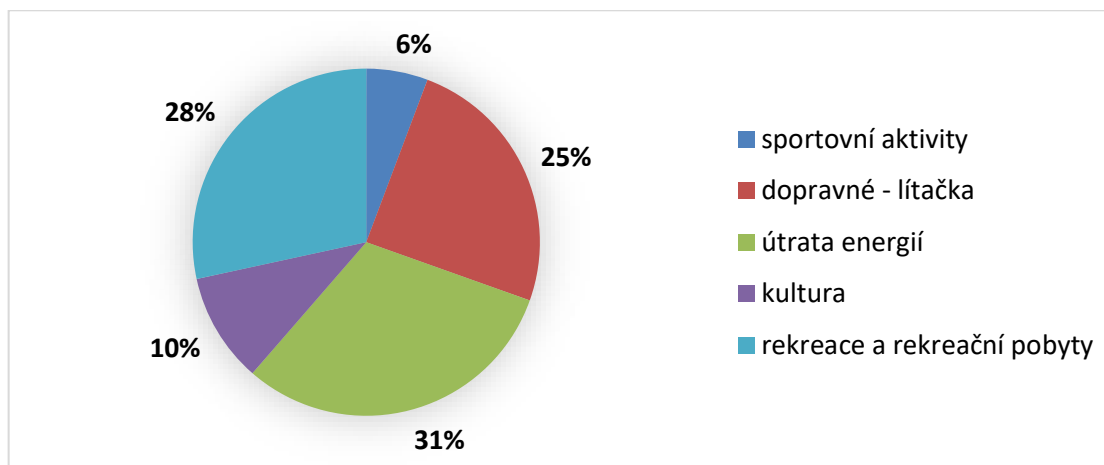
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Z důvodu značného množství nabízených plošných benefitů byly vybrány jen ty, které jsou nejvíce vyhledávané. Umožnili jsme více možných odpovědí. Zaměstnanecké stravování zvolilo 311 (32 %) dotázaných, forma stravenek je pro terénní pracovníky nejvýhodnější. Nejsou omezeni v rozhodování, neboť je tento způsob nejrozšířenější ve všech stravovacích zařízeních. Téměř stejně je využíváno penzijní pojištění 267 (28 %). Zde je patrná správně uchopená možnost nabízená zaměstnavatelem a finanční podpora státu pro pozdější využití naspořených finančních prostředků při odchodu do důchodu. Zdravotní nadstandartní péči v nabídce vyhledává 173 (18 %) a dětskou rekreaci 163 (17 %) pracovníků. Sociální půjčky a výpomoci nejsou tolik žádané a z této informace je zřejmé, že se zaměstnancům v organizaci daří po finanční stránce dobře.

Otázka č. 16: Které volitelné benefity využíváte?

Graf 22: Volitelné benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Volitelné benefity

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
sportovní aktivity	59
dopravné - lítačka	254
útrata energií	318
kultura	105
rekreace a rekreační pobyty	292

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Čerpané benefity na sport a kulturu

RESPONDENTI	ABS. POČET	%
SPORT	59	
z toho 18 - 25 let	20	34
z toho 26 - 35 let	11	19
z toho 36 - 50 let	28	47
KULTURA	105	
z toho 18 - 25 let	3	3
z toho 26 - 35 let	20	19
z toho 36 - 50 let	9	8
z toho 51 - 60 let	69	66
61+ let	4	4

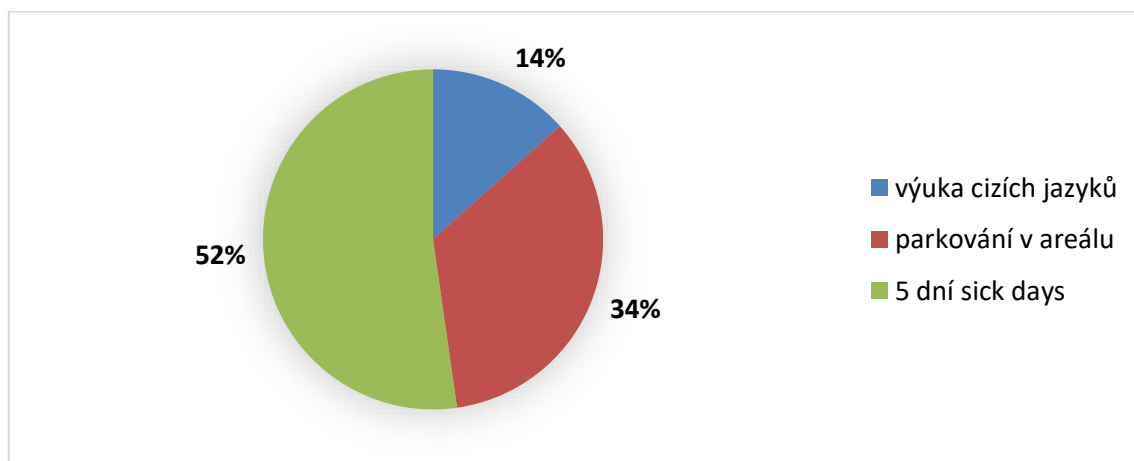
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Nabídka volitelných benefitů byla soustředěna na nejvíce atraktivní typy a v dotazníku nejsou uvedeny všechny nabízené. Na předním místě je s velkou převahou respondentů vybrána možnost úhrady energií 318 (30 %), kde po administrativním procesu žadatel využije zaplacení energií (plyn, elektřina). Další v řadě je nabití lítačky (dopravné), které po schválení žádosti zajistí administrativně společnost. Žadatel o tento benefit navštíví pouze pracoviště Dopravních podniků a svou kartu si po předložení dokladu totožnosti dobije. Značně vyhledávaným benefitem je zaplacení rekreace a rekreačních pobytů 292 (29 %). Zde je velmi využívána přenositelnost benefitů, která je platná i pro rodinné příslušníky. Podmínkou je účast na rekreaci zaměstnance, pro kterého je benefit určen. Kulturních a společenských akcí se podle odpovědí účastní 105 (10 %), není to mnoho, zřejmě je to otázka nabídnutých aktivit vzhledem k věkovému rozložení zaměstnanců. Sport není zcela zjevně silnou stránkou oslovených respondentů, kladně se vyjádřilo pouhých 59 (6 %) zaměstnanců. Zde je patrný malý zájem o zlepšování a utužování zdravého životního stylu.

Otázka č. 17: Které benefity Vám chybí v nabídce?

Graf 23: Chybějící benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Chybějící benefity

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
výuka cizích jazyků	74
parkování v areálu	190
5 dní sick days	289

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Z celkového počtu 336 respondentů napsalo 289 oslovených (zde byla možnost výběru od jednoho respondenta více odpovědí) 5 dní sick days, tento údaj ukazuje na potřebu volna při zdravotních potížích bez nutnosti použití neschopenky a zároveň ukazuje na zodpovědnost zaměstnanců. Uvědomit si nebezpečí ohrožení spolupracovníků infekčním onemocněním je pozitivní charakterová vlastnost a signál pro zaměstnavatele o dobrých vztazích na pracovišti. Umožnění parkování v objektech zaměstnavatele je v současné situaci parkovacích zón často probírané téma, především v nepřetržitých provozech, zde zareagovalo 190 (35 %) zaměstnanců. Více dní sick days, parkování v areálu, odsunulo i tak žádaný produkt, jako je výuka cizích jazyků.

Tabulka 21: Chybějící benefity dle pracovní pozice

RESPONDENTI	ABS. POČET	%
CIZÍ JAZYKY	74	
z toho montéři	3	4
z toho technici	9	12
z toho manažeři	29	39
z toho administrativa	33	45
PARKOVÁNÍ	190	
z toho montéři	67	35
z toho technici	43	23
z toho manažeři	32	17
z toho administrativa	48	25
SICK DAYS	289	
z toho montéři	180	62
z toho technici	29	10
z toho manažeři	32	11
z toho administrativa	48	17

Zdroj: vlastní práce

Komentář:

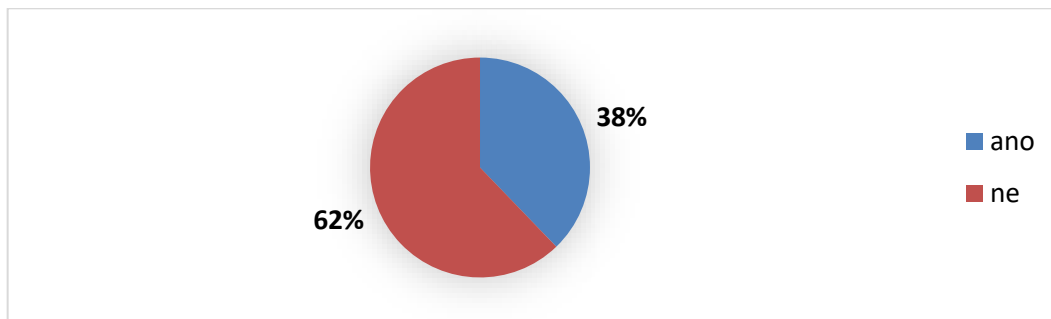
Zjištěné údaje ukázaly, jaké benefity zaměstnancům chybí a jaký by byl zájem o další chybějící benefity. Struktura pracovních pozic je značně rozdílná a naším záměrem bylo zjistit, jaký druh benefitů chybí, na jakých pracovních pozicích. O možnost **naučit se cizí jazyk** byl největší zájem 33 zaměstnanců z administrativy. Tento výsledek jsme předpokládali. Zájem je i ze strany managementu a techniků. Tito vidí potřebu dále se vzdělávat. Vědí, že v blízké budoucnosti se znalost cizího jazyka stane nutností a zároveň důležitým předpokladem k setrvání na dané pozici. Montéři o jazyky nemají zájem. Kariérní růst bez znalosti cizího jazyka je téměř neuskutečnitelný.

Neustále probírané téma – **parkování v areálu**, zajímá 190 zaměstnanců. Tyto odpovědi jsme rozdělili dle pracovních pozic. Největší zájem je ze strany montérů 67 (35 %). Zde je to dáno skutečností, že tito pracují na 12-ti hodinové směny, které se střídají ve dne v noci a doprava MHD je v některých hodinách komplikovaná. Střední management má to privilegium, že parkuje na vyhrazených místech.

Poslední chybějící benefit je **sick days na pět dnů**. Největší zájem shodně uvedlo 289 respondentů. V současné době jsou poskytnuty pouze 3 dny. Tato možnost je 100 % zvolena všemi zaměstnanci. Výhodou je proplacení tohoto volna průměrem. V nepřetržitém provozu se jedná o 12-ti hodinové směny a sick days není časově ohraničený. Případné zvýšení počtu dnů by se pro ně stalo velkým přínosem jak z hlediska finančního, tak i z hlediska volných dnů pro krizové zdravotní potíže. Nejvíce tedy tento benefit podporuje 180 montérů a 48 lidí z administrativy. Přidalo by se 32 manažerů a 29 techniků.

Otázka č. 18: Máte komunikační problémy s kolegy?

Graf 24: Komunikační problémy



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Komunikační problémy

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	127
ne	209

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

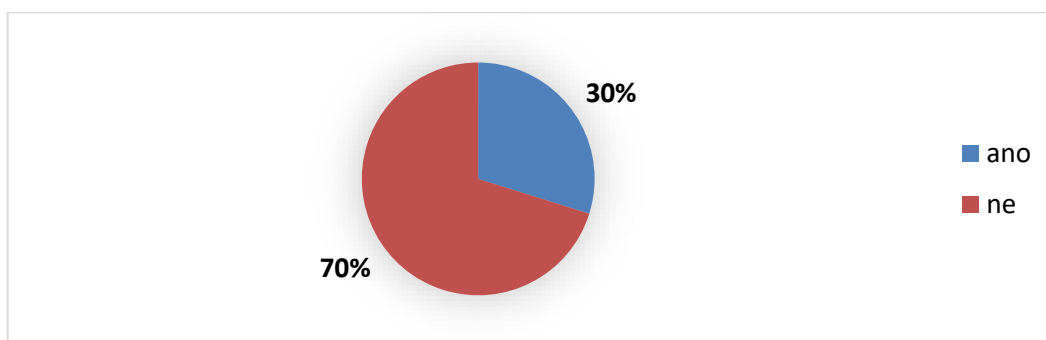
S komunikací na pracovišti s kolegy má podle zjištěných výsledků problémy 127 (38 %) oslovených zaměstnanců. Podle získaných dat je to 1/3 pracovníků. Komunikace velmi ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovišti, dopad má na efektivitu a výkon. Značně působí na spokojenost, vzniklé komunikační problémy mají i možný následný vliv na fluktuaci. V nepříznivém prostředí se složitější situace řeší podstatně hůře než v přátelské atmosféře sdílených postřehů celého kolektivu s možností se o problémech poradit a je tu větší šance najít rychlé, správné a proveditelné řešení. Necelé 2/3 pracovníků komunikaci vidí jako bezproblémovou a na dobré úrovni. Výsledek však může klamat, spoléhat se na rutinní postupy a stále se opakující špatně dořešené nejasnosti nemusí u některých zaměstnanců vyvolávat negativní dopady.

Z vyjádření samotných respondentů vyplývají následující informace, problémy vidí ve velkém věkovém rozdílu, jiném pohledu na řešené skutečnosti, sociální nevyzrálost, nezájem o práci. Nezájem o práci vidí hlavně u pracovníků, kteří si odpracují pracovní dobu a nezajímají se o práci jako takovou, především o posun vpřed v profesním vzdělávání a o svůj díl přidané hodnoty.

Větší část zaměstnanců, která hodnotí komunikaci v kladném slova smyslu se považuje za součást dobrého týmu, znají se řadu let a scházejí se i mimo pracovní prostředí, účastní se sportovních a společenských akcí a v týmu každý dělá to co umí nejlépe, baví je to a vládne mezi nimi důvěra.

Otázka č. 19: Máte zájem absolvovat nějaké nepovinné kurzy poskytované zaměstnavatelem?

Graf 25: Nepovinné kurzy



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Nepovinné kurzy

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	89
ne	247

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Reakce zaměstnanců zúčastnit se dobrovolně nepovinného kurzu či školení byly ve většině případů záporné. Negativně se vyjádřilo 247 (74%) dotázaných. 160 respondentů pouze vybralo zápornou odpověď a dále nic nespécifikovalo.

Z 84 negativních odpovědí se specifikací bylo nejvíce:

„U podniku jsem řadu let. Na pracovní pozici, kterou zastávám, mi moje dosavadní znalosti stačí a necítím potřebu chodit v mém věku do školy.“ „Do důchodu to s tím, co znám, už vydržím.“ „V případě nutnosti mi zaměstnavatel nějaké potřebné vzdělávání zajistí.“ „Mojí mzdu to neovlivní a nechci trávit spoustu času něčím, co nikdo neocení.“

U 89 kladných odpovědí všichni specifikovali. Nejčastější odpovědi typu:

„Člověk by se měl neustále vzdělávat a udržovat si přehled s novými výzvami, poznávat nové možnosti a sociální kontakty.“ „Chci profesně růst a nestagnovat.“ „Chci si doplnit a obnovit své znalosti a dovednosti.“

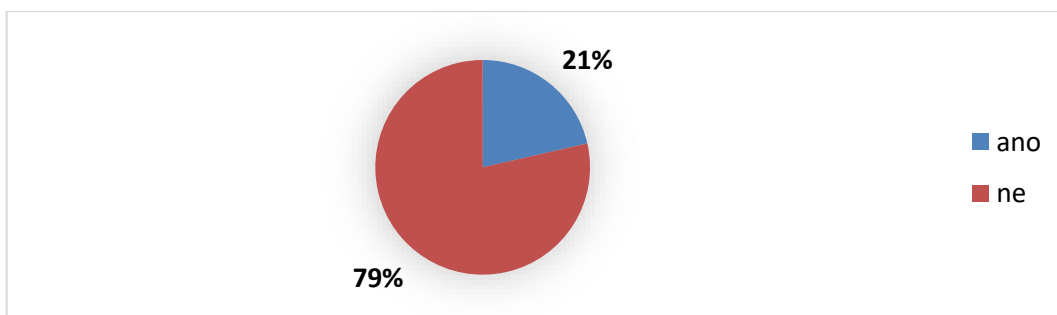
Jedná se o malé zastoupení takto smýšlejících zaměstnanců. Zarážející je fakt, že nové technologie jsou v energetice na vzestupu a bez nových znalostí a potřeby se starat o své vzdělávání bude růst konkurenceschopnosti stagnovat. Tito se vyjádřili shodně o svém růstu a vybrali podobné nepovinné kurzy:

- Autorizace ČKAIT - přípravný kurz;
- Revizní technik elektro – přípravný kurz;
- Svářečský kurz;
- AGE Management – několik generací na jednom pracovišti;
- Asertivní komunikace;
- Zvládání konfliktních situací;
- Zvládání emocí při vyjednávání.

Z vybraných kurzů je patrné, že mezi zaměstnanci je značný věkový rozdíl a rozdílný stupeň vzdělání. Odráží se zde potřeba lepší komunikace a budovat lepší mezigenerační a obecně mezilidské vztahy.

Otázka č. 20: Máte možnost kariérního růstu?

Graf 26: Kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: Kariérní růst

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	72
ne	264

Zdroj: vlastní zpracování

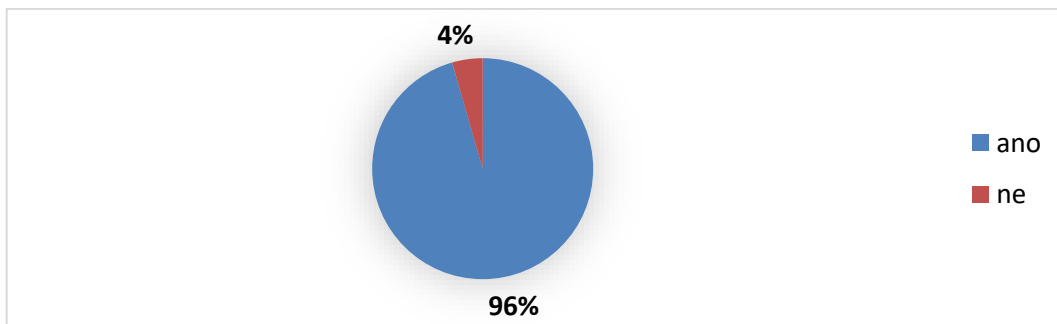
Komentář:

Další kariérní růst u společnosti vidí 264 (79 %) skepticky. Specifické podmínky práce v energetice je nutí setrvat na současných pracovních pozicích, protože při potřebě kariérního růstu nemají kam postoupit. Ovlivňujícím faktorem je věk, nechut' podstoupit značné změny či případná zklamání u jiné firmy. Tyto odpovědi jsou v návaznosti na otázku předchozí, kde respondenti naznačili, že nemají zájem o další vzdělávání.

Možný kariérní růst vidí do budoucna pouze 72 (21 %) zaměstnanců. Jedná se především o mladší respondenty s maturitou nebo dalším vzděláním, kteří již brzy nahradí zaměstnance, kteří odchází do důchodu.

Otázka č. 21: Máte dostatek ochranných pomůcek ke své práci?

Graf 27: Dostatek ochranných pomůcek



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25: Dostatek ochranných pomůcek

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	321
ne	15

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

96 % respondentů je spokojeno s množstvím ochranných pomůcek poskytovaných zaměstnavatelem tzn. pracovních oděvů, pracovní obuvi, rukavic, štítů, helem, chráničů sluchu, respirátorů a dalších pracovních pomůcek specifických k dané pracovní pozici (např. lezecký postroj, tlumič pádů).

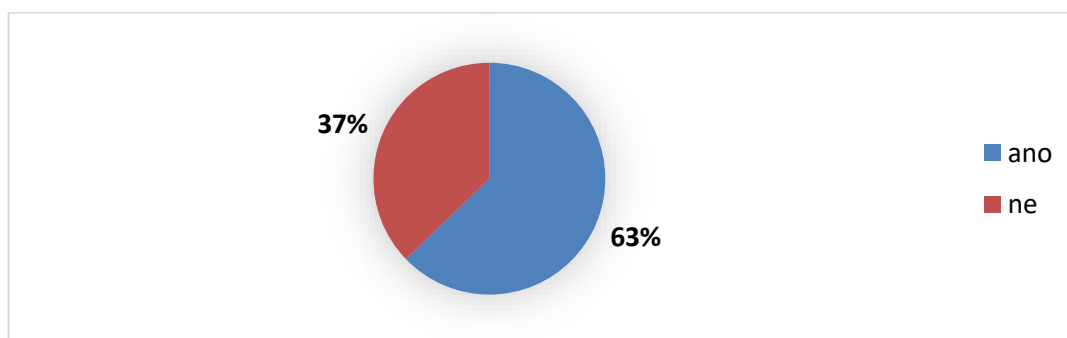
15-ti respondentům chybí:

běžné ochranné pracovní pomůcky, které nejsou dostupné v potřebné velikosti (např. speciální nehořlavé montérky vel. pod 160 cm, velikost postrojů, ochranné rukávce, boty jsou pouze na celá čísla).

Vzrůst některých pracovníků nekorresponduje s váhou některých ochranných pomůcek a zaměstnanci jsou tímto také znevýhodňováni (odmítají pak určité práce).

Otázka č. 22: Daří se Vám skloubit pracovní a soukromý život?

Graf 28: Skloubení práce a soukromí



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26: Skloubení práce a soukromí

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	ABS. POČET RESPONDENTŮ
ano	211
ne	125

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Na spojení pracovních povinností a soukromého života se dívá 211 (63 %) zaměstnanců kladně. Ženy u společnosti v zaměstnaneckém poměru nepocítují naprosto žádné

negativní dopady svých pracovních povinností do svého soukromého života. Muži se na tuto stranu přiklánějí v počtu 159, tvoří tak spolu se ženami spokojenou skupinu 211 respondentů.

Jiný názor má zbytek mužů 125 (37 %), kteří na tuto otázku odpověděli záporně a svůj negativní postoj vysvětlili shodně. U žen kladně působí pružná pracovní doba. Zaměstnanci musí být na pracovišti k dispozici od 9:00-13:00 hodin, ostatní pracovní dobu si operativně upravují dle svých potřeb. Jedná se o zaměstnance na pozicích administrativy, manažeri a techničtí pracovníci. Tento model pracovní doby tedy vyhovuje převážně ženám. Pozitivně na všechny působí zaměstnanecké výhody (parkování v areálu, lítačka), které zjednodušují přechod mezi soukromým a pracovním životem.

Nespokojeným mužům v počtu 125 vadí pevně nastavená pracovní doba, tj. 12 hodin v nepřetržitém provozu v 5-ti týdenním cyklu, včetně víkendů, svátků a práce v noci. Nevole se týká také pracovníků, kteří musí držet pracovní pohotovost. Tyto skutečnosti neumožňují zaměstnancům účastnit se žádných pravidelných sportovních ani kulturních akcí. Rovněž tímto režimem trpí rodinné vztahy, kdy se doma partneři prakticky míjejí, také péče o děti zůstává na jednom z partnerů. Jedná se tedy o pracovní pozice montéři a část technických zaměstnanců.

6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU A HYPOTÉZ

Z výsledků provedeného výzkumu spokojenosti u zaměstnanců společnosti XY můžeme zpracovat předem stanovené hypotézy, které buď potvrdíme nebo vyvrátíme. Vyhodnocení hypotéz podložíme argumenty z odpovědí zaměstnanců.

H1: S manažerským řízením je spokojeno více, než 60 % zaměstnanců – BYLA POTVRZENA

Ve všech zkoumaných oblastech zabývajících se touto tematikou nebyl zjištěn nižší výsledek, než jsme si stanovili. Postoj manažera v komunikaci s podřízenými při podávání podnětů k různým pracovním i organizačním aktivitám v rámci podniku ohodnotilo 64 % respondentů kladně. Valná část připomínek byla přijata a dle aktuálních časových a organizačních možností řešena.

Nadřízený se dle respondentů chová profesionálně. Dokáže zvládat své rozhodování vůči lidem v týmu spravedlivě. Jeho dovednosti v tomto směru ohodnotilo pozitivně 70 % zaměstnanců. Spravedlivé hodnocení manažera upevňuje týmového ducha, nedochází ke zbytečné závisti a posunuje každého pracovníka k lepší výsledkům.

Za svou práci se cítí být dobře oceněno 67 % zaměstnanců. V dotazníku byl předložen pouze pojem ocenění bez další specifikace. Předpokládali jsme, že pro většinu oslovených bude tento pojem brán v širším pojetí. Ocenění nemusí být pouze finanční, každý ho může chápat dle svého pohledu na život. Dobře řečená pochvala, zajímavá práce, moderní pomůcky nebo např. nový mobilní telefon.

Zaměstnanci berou již některé výhody jako samozřejmost, nikoliv jako něco na víc. Pokud je manažer odborníkem a spravedlivě oceňuje svůj tým, výsledek je potom většinou pro všechny pozitivní.

Ve společnosti je zdravé podnikové prostředí. 93 % zaměstnanců je spokojeno s jednáním jejich nadřízeného. Nemají pocit ponižování, vedoucí je respektuje jako kolegy, a tak se k nim i chová. Tento vzájemný respekt přináší oběma stranám daleko širší možnosti v oblasti důvěry při řešení komplikovaných pracovních povinností v terénu. Při nutnosti rozhodnout neodkladné věci bez možnosti konzultace s nadřízeným

musí si zaměstnanec umět poradit. Jedná se hlavně o snížení následných škod při haváriích, požárech a přírodních katastrofách.

Se zpětnou vazbou od manažera na případné návrhy či připomínky je spokojeno 72 % zaměstnanců. Komunikace probíhá oboustranně, což je dle zaměstnanců pozitivní. Nadřízený tím projevuje o zaměstnance zájem. Snaha zaměstnanců o vylepšení v jakémkoliv směru, není zavrhována. Nadřízený se chová jako rovnocenný partner, zajímá se o problémy a má snahu je společně řešit.

H2: Zamotivovaných se cítí být 80 % zaměstnanců – BYLA VYVRÁCENA

Dle výsledků výzkumu se cítí být zamotivováno pouze 70 % zaměstnanců. Důvodů nedostatečné motivace je více.

V první řadě se jedná o finanční odměnu (spokojeno pouze 47 %). Řada zaměstnanců je také již na konci svého mzdového tarifu. Nemají se již kam finančně posunout v rámci své pracovní pozice. Pracují rutinně a jedinou možností u některých profesí je zlepšit si finanční příjem kvartální odměnou. Ta se počítá z výsledků práce z klasifikace A, B, C zaměstnanec/ na jeden týden. Po 3 měsících se výsledky sečtou a vyhodnotí se 3 nejprospěšnější zaměstnanci a mezi ně je rozdělena odměna v průměru kolem 11 tisíc korun. Tato odměna mnohé příliš nemotivuje, zapadají spíš do své pohodlné komfortní zóny, zdá se jim nezajímavá. Jedná se zejména o věkovou skupinu 51+ let.

Dalším důvodem slabé motivace je nedostatečné seznámení s širokým rozpětím energetického zařízení provozovaném v dlouhém časovém období (příliš mnoho technologií a zařízení a řídicích systémů). Dlouhodobě zaměstnaným respondentům tato skutečnost vyhovuje. Mladší ročníky se k tomuto staví odtažitě. Zde se střetávají názory rozdílných generací a dochází k nespokojenosti a nevraživosti. Skokový přechod na nové digitální technologie je v tomto průmyslovém odvětví neproveditelný. Postupný přechod je značně neefektivní, ale nutný.

Problémem je také výměna zaměstnanců, kdy starší setrvávají a mladí nepřicházejí. Pokud nastoupí, nemají dostatek zkušeností i přesto, že ovládají digitální technologie.

Naopak zpětná vazba od nadřízeného (72 %), ocenění za práci (67 %) a jednání s respektem (93 %) zaznamenala u respondentů pozitivní ohlas. Přes to ani tato procenta nedala v součtu navrhovaných 80 %, ale pouze 70 %.

H3: Méně jak 20 % zaměstnanců má zájem kariérně růst – BYLA VYVRÁCENA

Kariérní postup je dnes vázán především na celoživotní vzdělávání. Výzkum ukázal, že ve společnosti není preferováno další vzdělávání. Vyplývá tak z výsledků zájmu o nepovinné kurzy, přesto je zájem 30 %.

K případnému kariérnímu růstu má kladný postoj mladší a střední generace zaměstnanců. Odráží se to i na jejich snaze a chuti účastnit se kurzů a školení skupinových i individuálních poskytovaných zaměstnavatelem. Individuální kurzy může pro zájemce vyžádat jeho přímý nadřízený. Podmínkou je oboustranná spolupráce a dosahování dobrých výsledků na jejich pracovní pozici.

Jednou z možností je stát se čekatelem na vyšší pracovní pozici za zaměstnance, který brzy odejde do důchodu. Vyšší pracovní pozici by chtělo získat 21 % stávajících zaměstnanců, převážně je zájem o liniové manažerské pozice. Většina zájemců jsou středoškoláci a vysokoškoláci. V jejich zájmu se dokonale se sžít s podnikovou kulturou a upevnit si svou pracovní pozici ve společnosti a zvládat nástup nových digitálních technologií a chytrých sítí v rámci budování tzv. chytrého města. Jejich vztah k novým inovativním technologiím v energetice jim otevírá velké možnosti do budoucna.

Negativní stránkou věci je značné množství různých technologických systémů v energetice. Jsou založeny ještě na systému řízení pomocí telemechaniky, elektronického systému povelů, anebo jejich kombinací. Ovládat zařízení jde případně ručně při dodržení zvláštních bezpečnostních předpisů při jejich obsluze. Tyto zastaralé systémy dálkového řízení se nemají zaměstnanci, kde dopředu naučit, pouze přímo v provozu. Musí se tedy nechat zaškolit od „starší generace“, což sebou přináší potřebu úct a pokory, která mladší generaci většinou chybí. Psychická odolnost je jednou ze základních vlastností manažera.

H4: Více jak 70 % zaměstnanců je spokojeno s odměňováním a benefity - BYLA VYVRÁCENA

S odměnou za provedenou práci je spokojeno 47 % respondentů. K tomuto rozhodnutí je vede několik podstatných skutečností. Mzda se odvíjí od množství a kvality vykonané práce. V tomto případě je dle nich přímá úměra mezi mzdou a odvedenou prací. Připočtou-li možnost velkého množství benefitů, jsou s odměnou spokojeni.

Protikladem jsou nespokojení pracovníci 53 %. Ti tvrdí, že výše jejich výkonu není odpovídající k obdržené mzdě. Srovnávají svou odměnu s odměnou v jiném státě, především Německem. Nelíbí se jim výše určených tarifních mezd. Nadpoloviční většina si nejvíce oblíbila plošné benefity. Pro všechny pracovníky jsou seznamy benefitů snadno dostupné na intranetových stránkách společnosti. K jejich získání stačí vyplnit příslušný formulář a počkat na schválení.

Zaměstnanecké stravování využívá převážná většina zaměstnanců, stejně jako penzijní připojištění a nadstandardní zdravotní péče. Volitelné benefity v podobě úhrady za energie jsou téměř stejně vyhledávané jako stravenky.

V poslední době se u nás výše nabízené mzdy u všech energetických společností srovnala téměř na stejnou výši. Rozdíl je však v nabízených benefitech, a tak se mnozí uchazeči o nové pracovní místo rozhodují dle benefitů.

H5: Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s bezpečností a ochranou ze strany zaměstnavatele – BYLA VYVRÁCENA

Drtivá většina je s bezpečností a ochranou zdraví u společnosti spokojena 96 %. Během výzkumu se vyskytly 4 % nespokojených zaměstnanců. Nejedná se však o žádné hrubé nedostatky. Problémy byly se špatným organizačním zajištěním pomůcek. Nedosažitelnost některých pracovních a ochranných pomůcek vznikla jejich absencí na trhu. Potřebné ochranné pracovní oděvy a obuv, lezecké postroje apod. u nestandardních velikostí (pod 160 cm a nad 190 cm výšky zaměstnance). Je zapotřebí kontaktovat výrobce a projednat s ním možné úpravy nebo vytvořit objednávku „na míru“. Společnost má vypracovanou podnikovou směrnici pro poskytování

ochranných osobních pracovních pomůcek určenou pro jednotlivé činnosti nebo profesní skupiny na základě zjištěných případných rizik.

ZÁVĚR

Diplomová práce jde do hloubi **tématu** Spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Autor práce ve zkoumané společnosti pracuje na pozici liniového manažera a řídí osm týmů provozních techniků. Je osobně zainteresován na výkonu svých podřízených. Je si dobře vědom skutečnosti, že jen spokojený zaměstnanec podá požadovaný efektivní výkon.

Hlavním cílem práce byl výzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Důležité bylo zmapovat současnou situaci v podniku vzhledem ke spokojenosti pracovníků, abychom mohli splnit **dílčí cíl** práce a tím bylo navržení možných řešení k vylepšení stávající situace.

Práce je složena **ze dvou částí**, a to teoretické a empirické. V **teoretické části** jsme nejdříve definovali hlavní důležité pojmy určeného tématu. Dále jsme stanovili atributy, díky kterým roste spokojenost zaměstnanců ve firmě. Na ty jsme se v následujících subkapitolách podrobněji zaměřili. Teoretickou část uzavíral stručný popis podniku s nedávno realizovaným „bleskovým průzkumem“.

V **empirické části** Diplomové práce byl zrealizován **kvantitativní výzkum** pomocí metody **dotazníkového šetření** k odhalení názorů zaměstnanců a jejich spokojenosti v podniku. Dotazník byl sestaven z 22 uzavřených otázek s možností doplnění (tam, kde je to možné). Dotazník měl dvě části, a to otázky identifikační, které upřesňují daný vzorek respondentů a otázky k jádru problému.

Z provedeného výzkumu **jsme vyhodnotili předem stanovené hypotézy (H1-5)**, které jsme buď potvrdili nebo vyvrátili.

H1: S manažerským řízením je spokojeno více, než 60 % zaměstnanců.

Tato hypotéza byla **potvrzena**. 64 % respondentů se vyjádřilo ve všech oblastech zkoumání, týkajících se manažerského řízení, pozitivně. Nadřízený se dle zaměstnanců chová profesionálně a vítá zpětnou vazbu od zaměstnanců.

H2: Zamotivovaných se cítí být 80 % zaměstnanců.

Tato hypotéza byla **vyvrácena**. Zamotivovaných je pouze 70% zaměstnanců. Problémem je nízké finanční ohodnocení a různorodost nebezpečného zařízení trafostanic, kde neodborná manipulace může být pro pracovníka fatální.

H3: Méně jak 20 % zaměstnanců má zájem kariérně růst.

Tato hypotéza byla rovněž **vyvrácena**. Zájem o vzdělávání je nízký, přesto dosáhl 30 %. Vzdělávat se mají zájem hlavně středoškoláci a vysokoškoláci mladšího věku.

H4: Více jak 70 % zaměstnanců je spokojeno s odměňováním a benefity.

Tato hypotéza byla také **vyvrácena**. S odměnou za provedenou práci je spokojeno 47 % respondentů. Naopak nespokojených pracovníků je 53 %. Většina zaměstnanců si nejvíce oblíbila plošné benefity. Nejpoužívanější jsou zaměstnanecké stravování, stejně jako penzijní připojištění a nadstandardní zdravotní péče. Z volitelných benefitů je nejužívanější úhrada za energie, a to téměř stejně jako vyhledávané stravenky.

H5: Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s bezpečností a ochranou ze strany zaměstnavatele.

Tato hypotéza byla rovněž **vyvrácena**. K naplnění hypotézy chyběly ovšem pouze 4 %, což považujeme za téměř zanedbatelné množství respondentů. Můžeme tedy konstatovat, že převážná většina zaměstnanců je spokojena. Zároveň nechceme bagatelizovat ani záporné odpovědi, neboť se jedná o pomůcky k ochraně lidského zdraví, a to je pro zaměstnavatele prioritou.

K problémovým oblastem souvisejícím se spokojeností zaměstnanců, které respondenti ve svých výpovědích uvedli, **jsme stanovili několik možných návrhů (N1-4)** k vylepšení dané situace.

N1: Zatraktivnit profesi a provádět akvizici na školách.

Věková struktura pracovníků nad 36 let je 76 %. Mladší ročníky jsou zastoupeny pouze ve věku 18-25 let (80) a 26-35 let (16 %). Nástup nových mladších zaměstnanců je nutné

podpořit. Řešením může být zajištění spolupráce s institucemi v rámci učňovského a středoškolského vzdělávání, oslovit a získat studenty škol pro spolupráci ještě v době jejich studia, zajistit jim výhodné podmínky. Také umožnit studentům vykonávat praxi u společností a mít možnost se účastnit všech firemních akcí. V neposlední řadě je finančně zamotivovat při studiu a věnovat se jejich rozvoji.

N2: Přesvědčit zaměstnance k dalšímu sebevzdělávání.

Ve specifickém prostředí energetiky pomalu přestává být volný prostor pro zaměstnance bez úplného středoškolského vzdělání. Postupná výměna kádrů v dělnických profesích by se měla ubírat tímto směrem. Zvyšováním odborného vzdělání svých zaměstnanců by společnost XY zajistila svou konkurenceschopnost mezi podobně orientovanými společnostmi na trhu. Dokončení dalšího vzdělání či odborného kurzu, po předložení příslušného certifikátu, by bylo vhodné podpořit zvláštním finančním bonusem.

N3: Překvalifikovat mzdové tarify a systém odměn.

Vyřešit problém s dostatečnou motivací ve vztahu se mzdou je úkol pro personální a mzdové oddělení. Změny v tarifní soustavě, do které jsou zaměstnanci zařazováni dle vykonávané práce, není snadné uskutečnit. O zařazení do určitého tarifního stupně rozhoduje vykonávaná profese, kvalifikace, zkušenosti, znalosti a praxe v dané profesi.

Hlavním problémem je strop tarifní soustavy pro dělnická povolání. Určitě by se dalo využít i možností zvýšení dalších příplatků, např. práce v noci, o víkendech a nepřetržitém provozu. Odměny z fondu vedoucího mohou také posloužit k ocenění tzv. „práce na víc“ mimo rámec jeho pracovních povinností.

N4: Zrealizovat povinné školení měkkých dovedností pro manažery.

Vzhledem k odpovědím zaměstnanců v dotazníku, že reakce na podněty a připomínky respondentů manažer v 36 % nereflktuje, ocenění za dobře odvedenou práci neudělí 33 % a neumí efektivně namotivovat zaměstnance 30 %, navrhujeme pro manažery povinné absolvování kurzu měkkých dovedností.

Měkké dovednosti jsou kombinací sociálních dovedností, komunikačních schopností, osobních rysů, myšlení, postojů, sociální (SQ) a emoční inteligencí (EQ). Patří zde: komunikace, týmová spolupráce, rozhodování za nejistoty, adaptabilita a flexibilita, učít se novým věcem, řešení konfliktů, kreativita a asertivita, strukturované a logické myšlení, schopnost ovlivňovat a přijmout kritiku a sebereflexe.

Měkkými dovednostmi se manažer učí rozpoznat co lidé chtějí, jak udržet kontakty a zlepšit si organizační schopnosti. Těžiště je ve správné a efektivní komunikaci.

Na závěr můžeme konstatovat, že tato Diplomová práce poskytla ucelený a podrobný přehled o spokojenosti zaměstnanců v podniku XY. K možné budoucí disertační práci bychom mohli doporučit srovnání stavu spokojenosti zaměstnanců v době výzkumu v této diplomové práci, kdy jsou navržena doporučení k vylepšení a stavu v následujících letech, kdy už budou opatření navrhovaná autorem realizována v praxi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada publishing, 2015. ISBN 978-80-247-52-58-7.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada publishing, 2018. ISBN 978-80-271-9995-2.
- BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 978-80-347-4429-2.
- DOLEŽÁLEK, J., RUTA, D. *120 let – Jsme energie tohoto města*. Praha: Studio HOLLY, 2016. ISBN 978-80-270-0671-7.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.
- MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. ISBN 978-80-906287-4-8.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

- NĚMEC, O. *Personální management*. Praha: VŠ ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- NEUWIRTHOVÁ, M. *Teorie organizace*, Praha: UJAK, 2019. ISBN 978-80-7452-146-1.
- PRŮCHA, J. *Andra-gogický slovník*. Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

Časopisy

- Energetik č. 2/19, měsíčník, Praha 10: Odbor kultury Magistrátu hl. města Prahy, 2019, MK ČR E 12069.
- Energetik č. 6/18, měsíčník, Praha 10: Odbor kultury Magistrátu hl. města Prahy, 2018, MK ČR E 12069.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- JUDGE, T. A., HELLER, D., MOUNT, M. K. *Five-factor model of personality and job satisfaction*. A meta-analysis. 2002. Journal of applied psychology, 87(3).
- RAIN, J. S., LANE, I. M., STEINER, D. D. *A current look at the job satisfaction / life satisfaction relationship: Review and future considerations*. 1991. Human relations, 44(3).

Seznam použitých internetových zdrojů

- BÁRTA, P. *Co chtějí Češi po zaměstnání?* [online]. [cit.2016-04-26]. Dostupné z: https://www.promenyceskespolecnosti.cz/novinky_z_vyzkumu-detail.php?idPol=39
- BICAN, J. *Nejšťastnější země na světě v době pandemie?* [online]. [cit.2020-03-25]. Dostupné z: <https://zpravy.tiscali.cz/nejstastnejsi-zeme-na-svete-v-dobe-pandemie-34190>

- BUSINESS INFO. *Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání* [online]. [cit.2010-06-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani/2/>
- BUSINESS INFO. *Jak platí české podniky? Mzdy ve velkých společnostech se sblíží* [online]. [cit.2018-12-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/jak-plati-ceske-podniky-mzdy-ve-velkych-spolecnostech-se-sblizuji/>
- CRDR. *Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO* [online]. [cit.2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/bezpecnost-prace/>
- HAPPY END. *Bezpečnost práce na českých pracovištích* [online]. [cit.2017-09-11]. Dostupné z: <https://www.happyend.cz/blog/bezpecnost-prace-na-ceskych-pracovistich>
- KNÍŽEK, J. *Lidový slovník pro chalupáře* [online]. [cit.2019-03-06]. Dostupné z: <https://lidovyslovník.cz/index.php?dotaz=spokojenost>
- NOVINKY. *Práce bavi přes polovinu lidí*. [online]. 5.3.2021.[cit.2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/prace-bavi-pres-polovinu-lidi-11573>
- SCS.ABZ.CZ *Slovník cizích slov*. [online]. [cit.2021-01-18]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/benefit>
- SGROI, D. *Happiness and productivity: Understanding the Happy - productive worker*. [online]. [cit.2015-10-27]. Dostupné z: <https://www.smf.co.uk/publications/happiness-and-productivity-understanding-the-happy-productive-worker/>
- SUPERIA. *Co je to?* [online]. [cit.2021-02-25]. Dostupné z: <https://cojeto.superia.cz/ruzne/benefit.php>
- TCC. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců*. [online]. [cit.2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu>
- THE CROREFRESHER. *Tři základní manažerské styly* [online]. [cit.2002-06-21]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/tri-zakladni-manazerske-styly-id-148428>

URBAN, J. *Je spokojený zaměstnanec výkonnější zaměstnanec?* [online]. [cit.2017-02-09]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/je-spokojeny-zamestnanec-vykonnejši-zamestnanec>

ŽIVOT BEZ HRANIC. *Motivace a sen.* [online]. [cit.2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.zivotbezhranic.cz/motivace-sen/>

SEZNAM ZKRATEK

ČKAIT Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze motivačního procesu.....	22
Obrázek 2: Vývoj podnikového vzdělávání společnosti Škoda auto, a.s. od roku 1995	29
Obrázek 3: Základní typy zaměstnanců.....	35
Obrázek 4: Čtyři kroky kontroly BOZP	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet mužů a žen	46
Tabulka 2: Věková kategorie respondentů	47
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	48
Tabulka 4: Pracovní pozice zaměstnance	49
Tabulka 5: Odpracovaná léta u společnosti	50
Tabulka 6: Reakce manažera na připomínky podřízených.....	51
Tabulka 7: Spravedlivé ohodnocení	52
Tabulka 8: Ocenění za práci	53
Tabulka 9: Důstojné jednání	54
Tabulka 10: Zpětná vazba.....	55
Tabulka 11: Pracovní motivace	56
Tabulka 12: Nemotivováni muži a zaměstnanci ve věku 51+.....	56
Tabulka 13: Shoda pracovních podmínek	58
Tabulka 14: Spokojenost se mzdou	59
Tabulka 15: Nespokojenost s výší mzdy dle pracovní pozice a odpracovaných let.....	59
Tabulka 16: Nejvíce využívané benefity	61
Tabulka 17: Plošné benefity	62
Tabulka 18: Volitelné benefity	63
Tabulka 19: Čerpané benefity na sport a kulturu.....	63
Tabulka 20: Chybějící benefity.....	65
Tabulka 21: Chybějící benefity dle pracovní pozice	65

Tabulka 22: Komunikační problémy	67
Tabulka 23: Nepovinné kurzy	68
Tabulka 24: Kariérní růst	70
Tabulka 25: Dostatek ochranných pomůcek	70
Tabulka 26: Skloubení práce a soukromí	71

Seznam grafů

Graf 1: Pracovní spokojenost zaměstnanců v ČR.....	12
Graf 2: Preference atributů spokojenosti u mužů a u žen	18
Graf 3: Důležitost atributů spokojenosti	19
Graf 4: Kariéra v době pandemie.....	27
Graf 5: Průměrný měsíční příjem zaměstnance	31
Graf 6: Výsledky odpovědí Bleskového průzkumu dle stanovených otázek	41
Graf 7: Počet mužů a žen v %	46
Graf 8: Věková kategorie respondentů v %	47
Graf 9: Nejvyšší dosažené vzdělání	48
Graf 10: Pracovní pozice zaměstnance	49
Graf 11: Odpracovaná léta u společnosti	50
Graf 12: Reakce manažera na připomínky podřízených.....	51
Graf 13: Spravedlivé ohodnocení	52
Graf 14: Ocenění za práci	53
Graf 15: Důstojné jednání	54
Graf 16: Zpětná vazba.....	55
Graf 17: Pracovní motivace	56
Graf 18: Shoda pracovních podmínek	58
Graf 19: Spokojenost se mzdou	59
Graf 20: Nejvíce využité benefity	60
Graf 21: Plošné benefity	61
Graf 22: Volitelné benefity	63
Graf 23: Chybějící benefity	64

Graf 24: Komunikační problémy	67
Graf 25: Nepovinné kurzy	68
Graf 26: Kariérní růst.....	69
Graf 27: Dostatek ochranných pomůcek	70
Graf 28: Skloubení práce a soukromí	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A - Dotazník

Vážení kolegové,

studuji posledním rokem magisterské studium na UJAKu v Praze a píšu svoji Diplomovou práci. Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který Vám nezabere více, než 10 minut. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi se vyskytnou pouze v méj Diplomové práci. K jednotlivým otázkám máte předepsané odpovědi, vyberte jednu z nich (pokud není uvedeno jinak). Dodatečnou otázku u předepsané odpovědi (např. ano, proč) můžete dopsat vpravo od tabulky.

Děkuji Vám předem za Vaši pomoc.

S úctou Pavel Churý

Otázka č. 1: Jste muž x žena?

muž
žena

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

18 - 25 let
26 - 35 let
36 - 50 let
51 - 60 let
61 a více

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

vyučen
vyučen s maturitou
střední škola s maturitou
VOŠ
VŠ bakalář, inženýr

Otázka č. 4: Na jaké pracovní pozici jste zaměstnán?

montér
technický pracovník
manažer
administrativa

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete u společnosti?

méně než 1 rok
1 - 2 roky
3 - 5 let
6 - 10 let
více než 10 let

Otázka č. 6: Jak reaguje Váš nadřízený na Vaše připomínky?

vyslechne (neudělá nic)
respektuje (řeší to)
nevyslechne (nezájem)

Otázka č. 7: Je Vaše hodnocení od nadřízeného spravedlivé?

ano, proč
ne, proč
spíše ano, proč
spíše ne, proč

Otázka č. 8: Dostane se Vám ocenění za dobře odvedenou práci?

ano, jaké
ne
spíše ano, jaké
spíše ne

Otázka č. 9: Je s Vámi nadřízeným jednáno důstojně a s respektem?

ano
ne, proč
spíše ano
spíše ne, proč

Otázka č. 10: Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu Vašich návrhů či připomínek?

ano
ne

Otázka č. 11: Cítíte se k práci dostatečně motivován?

ano
ne, proč

Otázka č. 12: Považujete podmínky k práci za stejné pro všechny?

ano
ne, proč

Otázka č. 13: Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

ano
ne, proč

Otázka č. 14: Které benefity nejvíce využíváte?

plošné
volitelné

Otázka č. 15: Které plošné benefity využíváte? (můžete označit více odpovědí)

zaměstnanecké stravování
zdravotní a léčebná péče
penzijní pojištění
dětská rekreace
sociální půjčky a výpomoci

Otázka č. 16: Které volitelné benefity využíváte? (můžete označit více odpovědí)

sportovní aktivity
dopravné - lítačka
útrata energií
kultura
rekreace a rekreační pobyty

Otázka č. 17: Které benefity Vám chybí v nabídce? (můžete označit více odpovědí)

výuka cizích jazyků
parkování v areálu
5 dní sick days

Otázka č. 18: Máte komunikační problémy s kolegy?

ano, jaké
ne

Otázka č. 19: Máte zájem absolvovat nějaké nepovinné kurzy poskytované zaměstnavatelem?

ano, jaké
ne

Otázka č. 20: Máte možnost kariérního růstu?

ano, jaký
ne, proč

Otázka č. 21: Máte dostatek ochranných pomůcek ke své práci?

ano
ne, jakých

Otázka č. 22: Daří se Vám skloubit pracovní a soukromý život?

ano
ne, proč

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Pavel Churý

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 17

Vedoucí práce: Ing. Neuwirthová PhD.