

Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o.

Bc. Tereza Zmidlochová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Tereza Zmidlochová
Osobní číslo:	M210086
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma motivace a pracovní spokojenost.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Navrhněte projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Projekt podrobte časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

BEARDWELL, Julie. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Milan: Pearson, ed. 2017. 688 s. ISBN 978-1-292-11956-4.
BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ, Andrea; HOTVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Cover desig. 2016. 425 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
HOLLAND, P. *Contemporary HRM Issues in the 21st Century*. 1st ed. Emerald Publishing, 2019. 219 s. ISBN 978-1-78973-460-7.
SPECTOR, Paul E. *Job Satisfaction From Assessment to Intervention*. Taylor & Francis Ltd, 2022. 166 s. ISBN 978-1-0032-5061-6.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2025
Termín odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2025

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Pracovní spokojenost je klíčová pro zajištění vysoké výkonnosti, loajality a dlouhodobé stability organizace, a proto se tato diplomová práce věnovala jejímu zlepšení ve společnosti MORACELL s.r.o. V úvodu byla provedena literární rešerše klíčových teorií řízení lidských zdrojů a spokojenosti, následovaná interními rozhovory a dotazníkovým šetřením, které identifikovaly silné stránky i slabiny zejména v oddělení výroby. Na základě těchto zjištění byly navrženy tři provázané projekty zaměřené na školení manažerů, revize mzdového systému a modernizaci společenských prostor, jejichž SMART cíle, časový harmonogram i rizika metodou RIPRAN byly detailně rozpracovány. Výsledkem bylo konkrétní finanční vyčíslení s harmonogramem opatření a nastavení monitoringu dopadů, což zajistilo udržitelný nástroj pro zvyšování spokojenosti a snížení fluktuace.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, motivace, řízení lidských zdrojů, odměňování, pracovní prostředí.

ABSTRACT

Job satisfaction is key to ensuring high performance, loyalty and long-term stability of the organization, and therefore this diploma thesis was dedicated to its improvement in the company MORACELL s.r.o. In the beginning, a literature search of key theories of human resource management and satisfaction was carried out, followed by internal interviews and a questionnaire survey, which identified strengths and weaknesses, especially in the production department. Based on these findings, three interconnected projects were proposed, focused on manager training, revision of the wage system and modernization of social spaces, whose SMART objectives, timetable and risks using the RIPRAN method were elaborated in detail. The result was a specific schedule and financial quantification of measures and the setting of impact monitoring, which ensured a sustainable tool for increasing satisfaction and reducing fluctuation.

Keywords: job satisfaction, motivation, human resource management, remuneration, working environment.

Poděkování

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování paní doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné vedení, vstřícnost, cenné rady a trpělivost, kterou mi po celou dobu zpracování této práce věnovala. Její zkušenosti a přístup pro mě byly velkou inspirací.

Dále děkuji společnosti MORACELL s.r.o. za umožnění realizace výzkumu a za poskytnutí důležitých informací a materiálů, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. Mé poděkování patří také všem zaměstnancům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření či rozhovorů, a podpořili tak praktickou část výzkumu.

V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za podporu, trpělivost a motivaci během celého studia.

Obsah

I.....	13
TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.1 CHARAKTER ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2 CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
2 MOTIVACE JAKO FAKTOR SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	17
2.1 ZDROJE MOTIVACE.....	17
2.2 MOTIVACE A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.3 VZTAH MEZI HODNOCENÍM A MOTIVACÍ.....	20
2.4 TEORIE MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....	20
2.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	23
2.6 ANGAŽOVANOST.....	25
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	28
3.1 JEDNOFAKTOROVÉ TEORIE.....	28
3.2 DVOUFAKTOROVÉ TEORIE.....	29
4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	31
4.1 POSILUJÍCÍ FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	32
4.2 ZESLABUJÍCÍ FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	32
4.3 VNITŘNÍ FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	33
4.4 VNĚJŠÍ FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	35
5 METODY VÝZKUMU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	37
5.1 KVALITATIVNÍ METODY.....	37
5.2 KVANTITATIVNÍ METODY.....	37
5.3 KOMBINACE KVALITATIVNÍCH A KVANTITATIVNÍCH METOD.....	38
5.4 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	38
6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II.....	41
PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU.....	42
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	42
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MORACELL S.R.O.....	43
8 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ MORACELL S.R.O.....	45
8.1 ANALÝZA POČTU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ.....	45
8.2 ANALÝZA VNITŘNÍCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH SPOKOJENOST.....	49
8.3 ANALÝZA VNĚJŠÍCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH SPOKOJENOST.....	58
9 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	76
9.1 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	76
9.2 METODIKA VÝZKUMU A REALIZACE.....	76
10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	78
10.1 METODIKA ŠETŘENÍ.....	78

10.2	ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	79
11	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	89
12	PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	91
12.1	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU	91
12.2	ŘÍZENÍ A MONITORING PROJEKTU	95
13	SHRNUTÍ PROJEKTU.....	106
	ZÁVĚR.....	107
	SEZNAM POUŽITÉ LITATURY	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK	115
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	117
	SEZNAM PŘÍLOH	118

ÚVOD

Téma pracovní spokojenosti jsem si zvolila proto, že je mi blízké nejen po odborné stránce, ale především z každodenní praxe v oblasti řízení lidských zdrojů. V prostředí výrobní firmy jsem měla možnost vnímat, jak klíčový vliv má spokojenost zaměstnanců na celkové fungování organizace, její výkonnost i atmosféru na pracovišti. V moderních firmách by již nemělo být pochyb o tom, že lidské zdroje představují strategický faktor, a ne pouze administrativní nutnost.

V praxi se však stále setkáváme s tím, že oblast řízení lidských zdrojů není dostatečně podporována nebo je vnímána jako provozní činnost, která se týká jen náboru, smluv a mezd. Skutečný dopad řízení lidí na efektivitu, stabilitu a rozvoj firmy se často přehlíží. Důsledkem pak bývají organizační nesrovnalosti, nedůsledná komunikace, nízká motivace nebo ztráta důvěry mezi zaměstnanci a vedením. To vše jsou faktory, které přispívají k nespokojenosti na pracovišti, a právě této problematice se diplomová práce věnuje.

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o. Na základě zjištěných výsledků navrhnout konkrétní opatření pro její zvýšení. Práce se nejprve věnuje teoretickému rámci řízení lidských zdrojů, motivace a spokojenosti, a následně přechází do praktické části, kde pomocí dotazníkového šetření, interních rozhovorů a analýzy dokumentů hodnotí současný stav.

Zvolená společnost reprezentuje výrobní sektor, kde jsou nároky na zaměstnance vysoké, pracovní tempo intenzivní a každá organizační slabina se rychle promítá do provozu. O to důležitější je budovat firemní kulturu, která je postavená na důvěře, férovém přístupu a aktivní práci s lidským potenciálem.

Věřím, že výsledky této diplomové práce nabídnou nejen užitečná doporučení pro praxi, ale také podněty k zamyšlení nad tím, jakým způsobem může firma ovlivnit svou stabilitu, výkonnost i pověst tím, že bude spokojenost zaměstnanců považovat za skutečnou prioritu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o. Práce se soustředí na identifikaci klíčových oblastí v řízení lidských zdrojů, ve kterých lze dosáhnout největšího zlepšení, a na navržení konkrétních opatření vedoucích k posílení motivace, spokojenosti i retenční stability zaměstnanců.

Teoretická část se zabývá rešerší relevantní domácí a zahraniční literatury. Zvláštní pozornost je věnována klasickým teoriím a modelům motivace a spokojenosti zaměstnanců a nejnovějším trendům v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména v oblastech transparentnosti, kultury zpětné vazby a zaměstnanecké angažovanosti.

Následuje představení společnosti MORACELL s.r.o. a interní analýza stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti na základě tematických rozhovorů s vedoucími klíčových oddělení. Rozhovory jsou vedeny polostrukturovanou formou, dále probíhá analýza interních dokumentů, zahrnující organizační schéma, mzdové předpisy, adaptační manuály a záznamy z porad vedení. Další částí je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Strukturovaný dotazník zaměřený na vnímání transparentnosti odměňování, kvalitu zpětné vazby, celkovou spokojenost a angažovanost. Pro analýzu dotazníkového šetření je použita popisná statistika, korelační analýza a analýza klíčových personálních ukazatelů.

Na základě výstupů interní analýzy a statistického zpracování jsou formulovány tři vzájemně provázané projekty zaměřené na zjištěné problematické oblasti, kterými jsou školení, revize mezd a pracovního prostředí. Stanovení cíle jednotlivých projektů je metodou SMART. Dále je vytvořena RACI matice pro jasné rozdělení rolí a odpovědnosti, síťový harmonogram prací s vyznačením kritické cesty a časových rezerv, podrobná nákladová analýza, včetně odhadu obětované příležitosti.

Na závěr je pro každý projekt identifikována klíčová rizika metodou RIPRAN, např. komunikační selhání, krácení rozpočtu, stanovena jejich pravděpodobnost a dopad a navržena opatření ke snížení výskytu i minimalizaci následků.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Fungování firmy podléhá správnému propojení a využití shromážděných materiálních zdrojů, finančních zdrojů a lidských zdrojů. Ke správnému uvedení všech zdrojů do pohybu a propojení, je potřeba mít lidské zdroje s potřebnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Lidské zdroje jsou pro firmu významným a nepostradatelným článkem a jednou z klíčových aktivit firmy je řízení lidských zdrojů. (Srpová, 2010)

Armstrong (2015, s. 54) popisuje činnosti zaměřené na řízení lidských zdrojů jako: „...strategii řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“

Šikýř, 2014, poukazuje na to, že stroje, roboti ani žádná vozidla neodvedou práci sami, lidé rozhodují o úspěšnosti vykonané práce a o úspěšnosti organizací. Řízení lidských zdrojů se musí neustále přizpůsobovat dynamickému trhu a měnícím se požadavkům, aby odpovídala podmínkám aktuálních potřeb trhu.

V řízení firmy představuje řízení lidských zdrojů klíčovou manažerskou funkci, za kterou každý vedoucí nese odpovědnost. Nejčastější činností manažera v této oblasti má být hodnocení výsledků práce podřízených, řešení způsobu odměňování a výběr pracovníků. (Martinovičová, 2014)

1.1 Charakter řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí strategického řízení organizace, které zajišťuje provázanost personálních procesů s dlouhodobou vizí a cíli společnosti. Současný přístup k řízení lidských zdrojů staví na strategickém plánování a pružné reakci na proměnlivé podmínky trhu práce, technologické inovace a rostoucí nároky zaměstnanců na pracovní prostředí a profesní rozvoj. (Armstrong, 2020)

Znaky koncepce řízení lidských zdrojů Měrtlová (2014) uvádí následovně:

Strategický přístup k personální práci z dlouhodobé perspektivy, zvažování důsledků rozhodnutí. Zaměření na vnější faktory, utváření a formování pracovní síly organizace. Ekonomický i populační vývoj, preference lidí, změny na trhu práce, životní prostředí.

Řízení lidských zdrojů nepatří pouze personalistům, ale je součástí celé organizace a do personálních aktivit jsou zapojeni především manažeři. Propojení personální práce se strategií a cíli společnosti. Rozvoj lidských zdrojů začíná u manažerů a u uvědomění si nutnosti osobnostního, profesního, sociálního růstu zaměstnanců napříč organizací. Vytváření dynamických týmů se schopností rychle a pružně reagovat na změny. Snaha o maximální loajalitu a participaci zaměstnanců na základě zajištění kvalitního pracovního života. Podporování odpovědnosti pracovníků. Důraz na firemní kulturu a dobré vztahy na pracovišti. Práce na dobrém jménu zaměstnavatele. (Koubek, 2007)

1.2 Cíl řízení lidských zdrojů

Lidé a řízení lidských zdrojů představují pro organizaci klíčový, a zároveň jeden z nejnákladnějších faktorů, který přímo ovlivňuje její konkurenceschopnost a celkovou úspěšnost. Lidský kapitál má zásadní význam nejen pro oblast personalistiky, ale také pro řízení financí, investic, výroby či prodeje. Jak upozorňuje Armstrong (2015), právě kvalita personální práce a schopnost efektivně řídit zaměstnance rozhodují o tom, zda organizace uspěje, nebo nikoliv.

Současné pojetí řízení lidských zdrojů vychází z uznání jejich aktivní role v naplňování strategických cílů podniku. Dvořáková (2012) vnímá personální řízení jako soubor činností, které zahrnují jak administrativní a legislativní agendu, tak i metodickou a poradenskou podporu managementu. Na tuto koncepci navazuje i novější přístup autorů, jako je Kocianová (2020), která zdůrazňuje posun od čistě operativní personální agendy směrem k proaktivnímu partnerství útvaru řízení lidských zdrojů s vedením firmy, zaměřenému na rozvoj potenciálu zaměstnanců a posilování firemní kultury. Beardwell (2017) upozorňuje na dominantnost administrativní role v řízení lidských zdrojů a o snahu prokázat podíl při vytváření hodnoty podniku.

Personální činnosti představují soubor na sebe navazujících aktivit, které zásadním způsobem ovlivňují pracovní spokojenost, motivaci i výkonnost zaměstnanců. Jejich správné a důsledné uplatňování přispívá k dosažení personální stability, efektivity i k naplňování strategických cílů organizace. Mezi klíčové oblasti patří plánování lidských zdrojů, nábor, výběr a adaptace zaměstnanců, interní mobilita, organizace práce a pracovních podmínek, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu, hodnocení, vzdělávání a rozvoj. Dále pak spravedlivé odměňování, zaměstnanecké výhody, budování pracovních vztahů, kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance, sociální rozvoj,

vnitrofiremní komunikace a využívání personálních informačních systémů. Tyto oblasti společně tvoří základ pro efektivní řízení lidského potenciálu a přímou cestu ke zvýšení pracovní spokojenosti (Armstrong, 2015).

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace měla správné lidi na správných místech, ve správný čas a s odpovídajícími schopnostmi, a to takovým způsobem, který podporuje výkonnost podniku a zároveň rozvoj zaměstnanců. Armstrong, 2015, zdůrazňuje propojení řízení lidských zdrojů s celkovou strategií organizace a důraz na rozvoj lidského potenciálu jako klíčového faktoru konkurenceschopnosti. Dvořáková Z. (2012) vnímá personální řízení jako nástroj k zajištění prosperity prostřednictvím dobře vedeného a motivovaného personálu, zatímco Kocianová (2020) doplňuje důležitost proaktivní spolupráce personálních oddělení s vedením firmy a budování pozitivní firemní kultury.

2 MOTIVACE JAKO FAKTOR SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je klíčovým faktorem lidského chování, který ovlivňuje jak osobní, tak profesní život. V pracovní oblasti je zásadní pro utváření postoje zaměstnanců k plnění úkolů a jejich dlouhodobé angažovanosti. Podle Armstronga a kol. (2015) je motivace hnací silou, která aktivuje, směřuje a udržuje lidské chování. Motivovaný zaměstnanec je ochoten vynaložit větší úsilí, což pozitivně ovlivňuje jeho výkon a pracovní spokojenost.

Urban (2017) upozorňuje, že dobře nastavený motivační systém zvyšuje angažovanost, snižuje chybovost a podporuje lepší mezilidské vztahy na pracovišti. Motivace tak nejen zlepšuje výkon, ale také stabilizuje a rozvíjí lidský potenciál ve firmě.

Motivace je komplexní proces, ovlivněný vnitřními a vnějšími faktory. Riegel a Kulišťák (2021) rozlišují mezi primárními (fyziologickými) motivy a sekundárními (sociálními), přičemž sekundární motivy, jako potřeba uznání, úspěchu či sociálního kontaktu, jsou v pracovním prostředí klíčové pro pracovní spokojenost.

Stříteský a kol. (2020) zdůrazňuje přímou vazbu mezi motivací a spokojeností zaměstnanců. Různé typy motivace, zejména zaměřené na osobní růst a uznání, mají vliv na pracovní výkonnost a vnímání smysluplnosti práce. Motivace tak přímo ovlivňuje pracovní nasazení, loajalitu a celkovou spokojenost.

Blažek (2014) považuje motivaci za klíčový nástroj manažerské praxe, který pomáhá sladit individuální cíle zaměstnanců s cíli organizace. Správné uchopení motivace vede k vyššímu výkonu a hlubší pracovní spokojenosti, která je základem pro udržení kvalifikovaných pracovníků.

Kotler a kol. (2021) v kontextu interního marketingu uvádějí, že zaměstnanci by měli být vnímáni jako interní zákazníci. Je nutné neustále monitorovat jejich spokojenost a podporovat ji prostřednictvím motivačních opatření a organizační kultury, která podporuje růst a uznání.

2.1 Zdroje motivace

Motivace zaměstnanců je úzce provázána s jejich pracovní spokojeností. Jedná se o psychologický proces, který ovlivňuje ochotu jedince vykonávat pracovní činnosti určitým způsobem a s určitou intenzitou. Zdroje motivace lze rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž jejich vliv se může lišit nejen podle charakteru práce, ale i individuálních preferencí zaměstnanců. (Koubek, 2020)

Vnitřní motivace, která vychází z pocitu smysluplnosti, seberealizace či profesního růstu, bývá dlouhodobě spojována s vyšší úrovní pracovní spokojenosti. Zaměstnanci, kteří mají možnost rozvíjet své schopnosti, dosahovat osobních cílů a být součástí hodnotově sladěné organizace, vykazují vyšší míru angažovanosti a nižší fluktuaci. (Armstrong, 2015)

Naopak vnější motivace, reprezentovaná například výší mzdy, benefity, uznáním či pracovním prostředím, má významný dopad na krátkodobou spokojenost. Ačkoliv sama o sobě nezaručuje dlouhodobé pracovní uspokojení, její absence může vést k demotivaci a zhoršení vztahu zaměstnance k organizaci. (Kocianová, 2020)

Z toho vyplývá, že efektivní motivační přístupy by měly kombinovat jak vnitřní, tak vnější zdroje motivace. Vyvážený motivační systém totiž přispívá nejen ke zvyšování výkonnosti, ale také k celkové spokojenosti zaměstnanců, což je zásadní pro dlouhodobou stabilitu pracovních týmů i konkurenceschopnost organizace. (Koubek, 2020)

2.1.1 Definice motivace a jejích zdrojů

Podle Beardwella (2017, s. 105): „*Motivace představuje vnitřní sílu, která vede jednotlivce k určitému chování za účelem dosažení konkrétního cíle.*“

Zdroje motivace lze rozdělit na **vnitřní** a **vnější**, avšak obě složky jsou klíčové pro udržení dlouhodobého pracovní angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců. (Holland, 2019)

2.1.2 Klasifikace zdrojů motivace

Vnitřní motivace vychází z osobních zájmů, potřeb a hodnot člověka. Tento druh motivace přispívá k vyšší angažovanosti, kreativě a dlouhodobé spokojenosti v práci. (Spector, 2022)

Jako klíčové faktory vnitřní motivace se často uvádí:

- Seberealizace a osobní růst – potřeba naplňovat svůj potenciál. (Urban, 2017)
- Smysluplnost práce – cítit, že práce má význam a přínos. (Bláha, 2016)
- Autonomie a kontrola nad úkoly – možnost rozhodovat o svých pracovních činnostech. (Holland, 2019)
- Osobní odpovědnost a výzvy – lidé jsou motivováni, když mají možnost překonávat výzvy a učit se novým dovednostem. (Beardwell, 2017)

Vnější motivace je poháněna podněty, kterými jsou finanční odměny, pracovní podmínky nebo uznání. Pokud není podpořena vnitřní motivací, může být často jen krátkodobá (Spector, 2022).

Jako klíčové faktory vnitřní motivace se často uvádí:

- Finanční pobídky – mzda, prémie, bonusy a jiné materiální benefity. (Urban, 2017)
- Kariérní růst – možnost profesního růstu a rozvoje. (Beardwell, 2017)
- Ocenění a uznání – pochvala, zpětná vazba, veřejné ocenění. (Bláha, 2016)
- Pracovní prostředí – kvalita pracovních podmínek, vztahy na pracovišti. (Holland, 2019)

2.1.3 Motivace a wellbeing

Motivace a životní pohoda jsou úzce propojené. Zatímco motivace určuje, co nás pohání kupředu, wellbeing ovlivňuje naši celkovou spokojenost a duševní zdraví. Pokud jsou naše klíčové motivační potřeby dlouhodobě nenaplněné, může to vést ke stresu, frustraci nebo poklesu výkonnosti. Naopak naplňování motivátorů podporuje energii a pocit naplnění. (Sdílení znalostí, 2025)

2.2 Motivace a hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je často vnímáno jako nástroj pro stanovení výše odměny a výpočtu mzdy. Podle Evangelu (2013, s. 94–95) však hodnocení přináší mnohem větší přínosy v souvislosti s motivací zaměstnanců. Mezi hlavní výhody patří:

- Zvýšení loajality a stability zaměstnanců,
- Zvýšení efektivity a úspor,
- Zvýšení odpovědnosti zaměstnanců,
- Redukce potřeby nadměrné kontroly ze strany vedoucích pracovníků,
- Snížení stresu na pracovišti.

Hodnocení zaměstnanců lze využít jako prostředek motivace, motivační složky lze rozdělit na peněžité a nepeněžité odměny. (Armstrong & Taylor, 2020, s. 247)

2.2.1 Peněžité odměny

Peněžité odměny bývají nejčastěji součástí zaměstnaneckých benefitů. Patří mezi ně například:

- Příspěvky na stravování, sportovní aktivity a kulturu,
- Příspěvky na penzijní a životní pojištění,
- Zaměstnanecké půjčky,
- Příspěvky na dopravu nebo ubytování,
- Poskytnutí pracovního telefonu či automobilu,

- Možnost odborného vzdělávání (kurzy, školení).

Peněžní odměny lze dále rozdělit na základní mzdu, variabilní složku mzdy a podíly na zisku nebo vlastnictví firmy. (Charvát, 2006, s. 103)

2.2.2 Nepeněžité odměny

Nepeněžité odměny nejsou snadno kvantifikovatelné, protože jejich hodnota je subjektivní. Patří mezi ně například:

- Individuální přístup manažera ke každému zaměstnanci,
- Dovolena nad zákonný rámec nebo možnost flexibilního volna,
- Pružná pracovní doba a možnost práce z domova,
- Veřejné uznání a pochvala ze strany nadřízených.

Pro malé a střední podniky, které nemají k dispozici rozsáhlé finanční zdroje na benefity, mohou být nepeněžité odměny klíčovým prvkem motivační strategie. (Armstrong & Taylor, 2020, s. 250)

2.3 Vztah mezi hodnocením a motivací

Hodnocení zaměstnanců je úzce provázáno s jejich motivací. Evangelu (2013, s. 94–96) uvádí, že hodnocení je zaměřeno na minulost (výsledky, chování, řešení problémů), ale zároveň ovlivňuje budoucí výkon zaměstnance. Pokud je zaměstnanec správně motivován, je pravděpodobnější, že jeho výkon se bude v čase zlepšovat.

Urban (2012, s. 75–76) dále zdůrazňuje, že časový faktor odměny hraje klíčovou roli v její účinnosti. Pokud zaměstnanec dostane odměnu ihned po úspěšně splněném úkolu, efekt je mnohem vyšší než u odměny, která přichází se zpožděním. To platí jak pro hmotné, tak pro nehmotné odměny.

2.4 Teorie motivace v pracovním prostředí

V odborné literatuře je motivace chápána jako klíčový faktor ovlivňující chování jedince, a to jak v pracovním, tak osobním životě. Motivace je souhrnem vnitřních a vnějších sil, které ovlivňují směr, intenzitu a vytrvalost chování člověka směrem k dosažení určitého cíle. (Koubek, 2007)

Z hlediska pracovního prostředí se motivace zaměstnanců stává klíčovým nástrojem, jehož správné uchopení může vést ke zvýšení pracovní výkonnosti, snížení fluktuace a vyšší spokojenosti zaměstnanců. (Šikýř, 2014)

Motivace je klíčovým faktorem ovlivňujícím pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Dobře motivovaný pracovník zvyšuje produktivitu a efektivněji komunikuje, což přispívá k úspěchu organizace. Vedoucí pracovníci mají zásadní roli v podpoře motivace a spokojenosti svých podřízených. (Urban, 2017)

Herzberg rozděluje faktory na motivátory, které zvyšují spokojenost, a hygienické faktory, které zabraňují nespokojenosti. (Herzberg, 2003)

2.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedna z nejznámějších teorií motivace vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni na základě úrovně naplnění svých potřeb. Maslow definoval pět základních kategorií potřeb, které uspořádal do hierarchického modelu, známého jako pyramida potřeb. Lidé se podle této teorie snaží nejprve naplnit nižší potřeby, a teprve poté usilují o potřeby vyššího řádu (Maslow, 1943, cit. dle Armstrong & Taylor, 2007; Urban, 2017):

- Fyziologické potřeby – např. jídlo, odpočinek, základní mzda.
- Potřeba jistoty – stabilita zaměstnání, ochrana zdraví, finanční zabezpečení.
- Sociální potřeby – mezilidské vztahy, pocit sounáležitosti, týmová spolupráce.
- Potřeba uznání – respekt, status, ocenění za výkon.
- Seberealizace – možnost osobního rozvoje, využití vlastního potenciálu.

Z hlediska pracovní spokojenosti je důležité, aby organizace usilovala o naplňování nejen základních, ale i vyšších potřeb. Teprve tehdy, když zaměstnanci vnímají svou práci jako bezpečnou, respektovanou a rozvíjející, dochází k jejich hlubší motivaci a vyšší angažovanosti. (Armstrong & Taylor, 2007; Urban, 2017)

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Rozlišuje faktory hygienické (např., plat, pracovní podmínky) a motivační (např. uznání, kariérní růst), které vedou ke spokojenosti v práci. (Koubek, 2007)

Podle Herzberga existují dvě skupiny faktorů ovlivňujících motivaci (Bláha, 2016):

- Hygienické faktory (mzda, pracovní podmínky, vztahy s kolegy). Tyto faktory při jejich absenci způsobuje nespokojenost.
- Motivační faktory (odpovědnost, uznání, osobní růst). Tyto faktory podporují dlouhodobou motivaci a vedou ke spokojenosti.

2.4.3 Vroomova teorie očekávání

Motivace závisí na očekávání zaměstnance, že jeho úsilí povede k určité odměně a že tato odměna bude pro něj dostatečně hodnotná. (Veber et al., 2009)

Tato teorie vychází ze tří hlavních faktorů, které ovlivňují motivaci jedince:

- Očekávání, že zvýšené úsilí povede k lepšímu pracovnímu výkonu. Jestliže zaměstnanec věří, že jeho úsilí bude mít vliv na jeho výkon, bude motivován k vyšší aktivitě. (Koubek, 2015)
- Instrumentalita, pracuje s pravděpodobností, že dosažení určitého výkonu povede k určité odměně. Musí zde být jistota, že výkon zaměstnance bude uznán a odměněn. (Dvořáková, 2012)
- Valence, subjektivní atraktivita odměny pro daného jedince. Motivace se zvyšuje, pokud zaměstnanec považuje odměnu za důležitou. (Barták, 2023)

2.4.4 Teorie sebedeterminace (Self-Determination Theory, SDT)

Teorie sebedeterminace vychází z předpokladu, že vnitřní motivace vzniká tehdy, pokud jsou naplněny tři základní psychologické potřeby. Jejich uspokojení podporuje vyšší úroveň angažovanosti, vnitřního zájmu o práci a celkové pracovní spokojenosti (Holland, 2019):

- Autonomie – možnost volby a samostatného rozhodování v rámci pracovních úkolů.
- Kompetence – pocit odborné způsobilosti, zvládání práce a rozvoje dovedností.
- Sounáležitost – pocit přijetí, začlenění a mezilidského propojení s týmem.

Z pohledu spokojenosti zaměstnanců je tato teorie zásadní, protože zdůrazňuje hlubší, nefinanční aspekty motivace, které vedou k trvalému pracovnímu uspokojení a nižší míře fluktuace. Podporou těchto tří potřeb může organizace významně ovlivnit pracovní klima a vztah zaměstnanců ke své práci i firmě jako celku. (Holland, 2019)

2.4.5 Homeostatické teorie

Tyto teorie vycházejí z biologických potřeb a mají za to, že lidé jednají tak, aby byla udržena jejich vnitřní rovnováha. Například k hledání potravy vede pocit hladu. (Riegel & Kulišťák, 2021)

2.4.6 Pobídkové teorie

Tyto teorie se zaměřují se na vliv vnějších podnětů na chování jedince. Motivace spočívá v dosažení odměn nebo vyhnutím se trestům. (Wikisofia, 2023)

2.4.7 Kognitivní teorie

Tyto teorie zdůrazňují význam mentálních procesů, kterými jsou očekávání a hodnocení výsledků. Jak lidé vnímají své schopnosti dosáhnout cíle a jeho hodnotu, toto vnímání ovlivňuje jejich motivaci. (Wikisofia, 2023)

2.4.8 Humanistické teorie

Nejznámější je Maslowova hierarchie potřeb, která předpokládá, že lidé uspokojují své potřeby v určitém pořadí. Nejprve od základních fyziologických potřeb až po seberealizaci a rozvoj. (Říčan, 2019)

2.4.9 Teorie X a Y

Douglas McGregor rozděluje přístupy k motivaci na Teorii X a Teorii Y. Teorie X předpokládá, že lidé jsou přirozeně líní a musí být k práci nuceni. Teorie Y vychází z předpokladu, že lidé jsou v práci aktivní a hledají odpovědnost. (Psychologie pro každého)

Motivace zaměstnanců je oproti tomu klíčovým faktorem ovlivňujícím pracovní výkon, spokojenost a loajalitu k organizaci. Podstata motivace spočívá v souboru vnitřních a vnějších faktorů, které podněcují zaměstnance k určitému chování a výkonu v práci.

(Koubek, 2007), rozděluje motivaci na:

- **vnitřní**, která vychází z osobní spokojenosti a naplnění,
- **vnější**, která je stimulována například odměnami nebo pracovním prostředím

Motivace zaměstnanců je ovlivněna kombinací různých faktorů, jakou jsou finanční ohodnocení, pracovní prostředí, možnosti rozvoje, styl řízení a uznání. Cílem zaměstnavatelů by měla být vyvážená motivační strategie, která bere v úvahu vnitřní a vnější motivační faktory. Motivovaný zaměstnanec je produktivnější, loajálnější a spokojenější, což má přímý vliv na úspěšnost celé organizace.

2.5 Faktory ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je klíčovým faktorem pro úspěch organizace, protože přímo souvisí s motivací, pracovní výkonností a loajalitou. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, patří pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, odměny, příležitosti pro profesní růst a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Podle Kociánové (2012) je kvalitní pracovní prostředí nezbytné pro udržení motivace a produktivity. Zaměstnanci, kteří mají k dispozici moderní a bezpečné pracovní podmínky, jsou zpravidla spokojenější a vykazují lepší výkony. Dále je kladná interakce mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a kolegy základem pro zvýšení pracovní spokojenosti, jak uvádí Storey (2016), který tvrdí, že dobré vztahy vedou k větší angažovanosti a loajalitě vůči organizaci. Finanční a nefinanční odměny, jak uvádí Herzberg (2003), jsou také důležitým faktorem motivace. Vysoká úroveň odměn může být motivující, ale pouze v kombinaci s uznáním a možnostmi osobního a profesního rozvoje.

Koubek (2007) rovněž upozorňuje na význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, který je nezbytný pro dlouhodobou spokojenost a prevenci pracovního vyhoření.

2.5.1 Finanční ohodnocení a materiální benefity

Mzda a další formy finančního odměňování (prémie, bonusy, benefity) jsou základními faktory motivace. Pokud je mzda vnímána jako spravedlivá, přestává být nejdůležitějším motivačním prvkem. Na významu budou získávat jiné faktory, uznání nebo seberealizace. (Bělohávek, 2008)

2.5.2 Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

Přátelská pracovní atmosféra a dobré vztahy mezi kolegy i nadřízenými, kvalitní pracovní podmínky výrazně ovlivňují motivaci zaměstnanců. V organizacích, kde dominuje týmová spolupráce a otevřená komunikace, bývají zaměstnanci spokojenější a motivovanější. (Plamínek, 2008)

2.5.3 Možnost kariérního růstu a profesního rozvoje

Pokud zaměstnanci vidí možnost kariérního postupu nebo osobního rozvoje prostřednictvím školení a vzdělávání, jejich motivace je mnohem větší. Možnost učit se a profesně růst posiluje angažovanost zaměstnanců a jejich loajalitu k firmě. (Kociánová, 2010)

2.5.4 Styl vedení a přístup managementu

Způsob řízení zaměstnanců hraje zásadní roli v jejich motivaci. Podporující styl řízení, umožňující zaměstnancům zapojit se do rozhodování a dává jim dostatek samostatnosti, vede k vyšší pracovní spokojenosti a motivaci. (Veber et al., 2009)

2.5.5 Uznání a zpětná vazba

Pozitivní zpětná vazba, veřejné uznání nebo neformální pochvala zvyšují pocit důležitosti a angažovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci potřebují cítit, že jejich práce je oceňována. (Bláha & Kaňáková, 2008)

2.5.6 Smysluplnost práce a autonomie

Vnitřní motivaci zvyšuje u zaměstnance práce, která má pro něj smysl. Důležité je také, dostatečná autonomie v rozhodování a možnosti ovlivňovat svou pracovní činnost. Pociť zodpovědnosti a možnosti něco ovlivnit podporuje pracovní nasazení zaměstnanců. (Koubek, 2007)

2.6 Angažovanost

Vztah mezi angažovaností a spokojeností je neoddělitelný. Jak uvádí Armstrong (2015), angažovanost je silně ovlivněna vnitřní motivací, která se zvyšuje, když zaměstnanci práci považují za smysluplnou a přináší jim osobní uspokojení. Spokojenost s prací, která zahrnuje pozitivní pocity a vnímání pracovního prostředí, tedy představuje základní předpoklad pro vznik a udržení angažovanosti. Zajímavé je, že čím více jsou zaměstnanci angažovaní, tím vyšší je pravděpodobnost, že budou spokojeni se svou prací, protože jejich aktivní přístup a iniciativa vedou k pozitivním pracovním výsledkům a vyšší pracovní spokojenosti.

Angažovanost zaměstnanců popisuje určitou úroveň nadšení, oddanosti a aktivního zapojení zaměstnanců do organizace. Větší ochotu přispívat se k úspěchu firmy, vyšší úroveň produktivity a nižší fluktuaci mají zaměstnanci s vysokou mírou angažovanosti. (Bláha, 2016)

Beardwell (2017), uvádí, že angažovanost zaměstnanců souvisí s jejich spokojeností v práci, ale i s jejich psychickým propojením s cíli organizace. Tento koncept pracuje s kognitivní, emoční a behaviorální složkou. Kognitivní složka odkazuje na porozumění cílům organizace, emoční složka se týká pocitu sounáležitosti a behaviorální složka odráží aktivní zapojení do práce.

2.6.1 Faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců

Podle Urbana (2017) jsou čtyři hlavní faktory, které ovlivňují angažovanost zaměstnanců:

- **Pracovní podmínky a firemní kultura**

Angažování zaměstnanců se zvyšuje, pokud se cítí být součástí podporujícího a pozitivního pracovního prostředí. Transparentnost v komunikaci a spravedlivé jednání jsou klíčové v budování důvěry mezi zaměstnanci a vedením. (Bláha, 2016)

- **Styl vedení a řízení lidských zdrojů**

Holland (2019) uvádí, že moderní strategie v řízení lidských zdrojů se zaměřují na podporu samostatného rozhodování zaměstnanců a jejich participaci na řízení organizace. Pozitivní vliv na angažovanost má leadership, který je založený na respektu a podpoře profesního růstu.

- **Motivace a systém odměňování**

Spravedlnost v odměňování zvyšuje pocit ocenění a loajality zaměstnanců. Finanční i nefinanční benefity jsou důležitým faktorem angažovanosti. (Urban, 2017)

Spector (2022) uvádí, že dlouhodobá angažovanost vyžaduje pocit smysluplnosti práce nejen materiální podněty.

- **Možnosti rozvoje a kariérní růst**

Pocit smysluplnosti práce a možnosti profesního růstu, posiluje angažovanost a loajalitu k organizaci. (Beardwell, 2017)

Holland (2019) zdůrazňuje, že přístup k dalšímu vzdělávání a podpora osobního rozvoje je klíčovým faktorem pro dlouhodobou angažovanost.

2.6.2 Měření a strategie zvyšování angažovanosti

Zaměstnanecká angažovanost představuje klíčový faktor úspěchu každé organizace, neboť přímo souvisí s výkonností, fluktuací i celkovou pracovní spokojeností. Pro efektivní řízení angažovanosti je nezbytné její pravidelné vyhodnocování pomocí vhodných nástrojů. Podle Bláhy (2016) patří mezi osvědčené metody měření angažovanosti pravidelné zaměstnanecké průzkumy, systematické hodnocení pracovního výkonu a sledování míry fluktuace. Tyto přístupy umožňují organizaci včas identifikovat slabá místa a reagovat na potřeby zaměstnanců.

Spector (2022) navazuje s tvrzením, že účinným nástrojem měření angažovanosti je také hodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců a sledování jejich aktivního zapojení do

týmových a mimo formálních pracovních aktivit. Kombinace kvantitativních a kvalitativních ukazatelů tak nabízí komplexní přehled o míře angažovanosti v organizaci.

V oblasti podpory zaměstnanecké angažovanosti se v praxi osvědčují různé strategie. Urban (2017) zdůrazňuje význam pravidelné zpětné vazby a uznání za dobře odvedenou práci, která posiluje pocit ocenění a podporuje pracovní motivaci. Holland (2019) upozorňuje na potřebu udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, což přispívá ke stabilitě a dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců. Významným faktorem je rovněž firemní kultura, která podporuje otevřenou komunikaci, spolupráci a sdílení informací napříč týmy. (Bláha, 2016)

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pro efektivní motivaci, výkonnost a loajalitu zaměstnanců je klíčovým faktorem pracovní spokojenost. Jedná se o emocionální stav vznikající na základě hodnocení pracovních podmínek a osobních zkušeností v zaměstnání. (Spector, 2022) Díky pracovní spokojenosti dochází k optimálním pracovním výkonům, k udržení pozitivního pracovního prostředí a snížení fluktuace.

3.1 Jednofaktorové teorie

Jednofaktorové teorie motivace se zaměřují na identifikaci jednoho klíčového faktoru, který má zásadní vliv na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Tyto teorie předpokládají, že splnění konkrétního aspektu, jako je spravedlivá mzda nebo kvalitní pracovní podmínky, může výrazně zlepšit motivaci a výkon pracovníků. (Armstrong, 2015)

3.1.1 Taylorismus a Ekonomická teorie

Podle Taylora je spokojenost přímo úměrná spravedlivé finanční odměně a kvalitním pracovním podmínkám. Jak uvádí Urban (2017, s. 98): „*vylepšení pracovního prostředí a spravedlivá mzda jsou základními předpoklady pro dosažení pracovní spokojenosti.*“ Tento přístup tvrdí, že ekonomické stimuly a lepší pracovní podmínky mají zásadní vliv na motivaci pracovníků.

3.1.2 Teorie podle Lockeho

Edwin A. Locke definuje pracovní spokojenost jako subjektivní hodnocení mezi očekáváními zaměstnance a skutečností, kterou prožívá.

Jak uvádí Beardwell (2017, s. 112): „*Pracovní spokojenost vzniká tehdy, když jsou očekávání zaměstnanců ohledně odměn a pracovních podmínek naplněna.*“ Tato teorie hovoří o tom, že pokud pracovní prostředí odpovídá předem vymezeným představám, zaměstnanci se cítí spokojeně a angažovaně.

3.1.3 Sociální teorie pracovní spokojenosti

Sociální přístup zdůrazňuje vliv pracovního prostředí a mezilidských vztahů na spokojenost zaměstnanců. Podle Hollanda (2019) spokojenost zaměstnanců ovlivňují:

- Kvalita vztahů s nadřízenými a kolegy.
- Možnosti sociální interakce.
- Firemní kultura a pracovní atmosféra.

Tato teorie staví na tom, že spokojenost není dána pouze pracovní náplní nebo mzdou, ale také firemní kulturou.

3.2 Dvoufaktorové teorie

Dvoufaktorové teorie předpokládají, že jsou zde oddělené faktory. Spokojenost a nespokojenost nejsou dvě protikladné složky jedné škály. Tato teorie se zaměřuje na dva typy faktorů, které mají dopad na pracovní spokojenost.

3.2.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jedna z nejznámějších teorií pracovní spokojenosti, jak uvádí Bláha (2016, s. 88): „*Herzberg rozdělil pracovní faktory na dvě skupiny: hygienické faktory, které ovlivňují nespokojenost, a motivační faktory, které ovlivňují spokojenost.*“

- Hygienické faktory jsou nezbytné pro eliminaci nespokojenosti, ale nezajistí dlouhodobou spokojenost. Patří sem mzdy, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti.
- Motivační faktory jsou přímo přispívají k pracovní spokojenosti. Patří sem uznání, příležitosti pro růst a profesní rozvoj, pracovní výzvy, a smysluplnost práce. (Armstrong, 2015)

Herzberg tvrdil, že pokud jsou hygienické faktory zajištěny, mohou být zaměstnanci spokojeni s prací, ale pro trvalou spokojenost je klíčové zlepšit motivační faktory.

3.2.2 Teorie charakteristik práce (Hackman a Oldham)

Hackman a Oldham (Beardwell, 2017) rozšířili Herzbergovu teorii o model, který se soustředí na pět charakteristik pracovního místa, jež ovlivňují pracovní spokojenost:

- Diverzita dovedností, práce vyžadující různé dovednosti, zvyšuje spokojenost zaměstnanců.
- Identita úkolu, jasné vymezení pracovních úkolů a přehled o tom, co se od zaměstnanců očekává, přispívá ke spokojenosti.
- Význam práce, pokud zaměstnanci považují svou práci za smysluplnou, budou se cítit více spokojeni.
- Autonomie, možnost rozhodovat o způsobu práce zvyšuje pracovní spokojenost.

- Zpětná vazba, kvalitní a pravidelná zpětná vazba vede ke zlepšení výkonu a spokojenosti. (Bláha, 2016)

Dle uvedené teorie pouze zlepšení hygienických faktorů nemusí dostačovat pro dosažení dlouhodobé pracovní spokojenosti. Je třeba se zaměřit na zlepšení motivačních faktorů, jako jsou příležitosti k profesnímu růstu, uznání, a jasné vymezení úkolů, aby zaměstnanci cítili vyšší úroveň spokojenosti. (Armstrong a Taylor, 2015)

4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je ovlivňována řadou faktorů, které se vzájemně prolínají. Výzkumy například ukazují, že na subjektivní hodnocení práce má dopad osobní charakteristiku zaměstnanců, ale také konkrétní aspekty práce a organizační prostředí. Následující rešerše rozčleňuje tyto faktory do pěti oblastí.

Základní faktory ovlivňující pracovní spokojenost se často týkají výše mzdy, spravedlivého systému odměňování, možností kariérního růstu, participativního stylu řízení a kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti. Důležitou roli hrají také smysl pracovních úkolů a autonomie při rozhodování o způsobu jejich plnění. Celková spokojenost zaměstnance je však individuální a závisí nejen na pracovních podmínkách, ale i na jeho osobních potřebách, očekáváních a celkovém pracovním prostředí. (Armstrong, 2007, s. 228)

Přestože se téma pracovní spokojenosti v odborné literatuře objevuje velmi často, neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Locke (Mikuláščík, 2007, s. 147) ji popisuje jako pozitivní emoční stav či uspokojení vyplývající z hodnocení vlastní pracovní zkušenosti.

Pořadí a význam faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost se liší v závislosti na několika proměnných. Jak uvádí Štikar a kol. (2003) mezi klíčové faktory patří:

- **Charakter zaměstnání** – pracovní spokojenost může být odlišná v závislosti na specifikách daného odvětví.
- **Pracovní prostředí** – místo, kde zaměstnanec vykonává svou práci, hraje zásadní roli v jeho celkové spokojenosti.
- **Individuální preference zaměstnance** – každý zaměstnanec klade důraz na jiné aspekty práce, které mu přinášejí spokojenost.

Podle Bedrnové (2007, s. 394) „*neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem.*“ To znamená, že i když zaměstnanec může být s prací spokojen, neznamená to automaticky, že je motivován k vyšším výkonům. V případě, že zaměstnanci chybí motivace k lepším výsledkům, mohou hledat jiné způsoby naplnění svých potřeb mimo pracovní prostředí.

Kocianová (2010, s. 36) zdůrazňuje, že některé faktory mohou pracovní spokojenost posilovat, zatímco jiné ji naopak oslabují.

4.1 Posilující faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivněna faktory, které zvyšují motivaci a pozitivně ovlivňují výkon zaměstnanců. Mezi faktory, které zvyšují pracovní spokojenost, patří především transparentní komunikace, odpovídající finanční ohodnocení a jasné stanovení pracovních cílů. Dále uznání za odvedenou práci, možnost vykonávat různé úkoly a autonomie v práci výrazně zlepšují spokojenost zaměstnanců (Koubek, 2020). Kvalitní vztahy v týmu a pocit bezpečí při výkonu práce přispívají k pozitivní pracovní atmosféře. (Nováková, 2021)

- Transparentní personální a organizační politika.
- Odpovídající finanční ohodnocení.
- Jasné definované pracovní cíle.
- Uznání za dobře odvedenou práci.
- Možnost vykonávat různorodé úkoly.
- Vyšší autonomie a kontrola nad vlastní prací.
- Možnost uplatnění zkušeností a schopností.
- Kvalitní mezilidské vztahy a spolupráce v týmu.
- Pocit bezpečí při výkonu práce.
- Sociální status v organizaci i pracovní skupině.

4.2 Zeslabující faktory pracovní spokojenosti

Naopak faktory, které mohou pracovní spokojenost negativně ovlivnit, zahrnují nadměrné pracovní zatížení, vysoký stres, nerealistické požadavky a špatné mezilidské vztahy na pracovišti. Nedostatek času na osobní život a časté změny pracovních podmínek vedou k vyčerpání a demotivaci. (Koubek, 2020; Nováková, 2021)

- Nadměrné pracovní zatížení.
- Časté neočekávané změny v pracovních podmínkách.
- Vysoká úroveň stresu a časový tlak.
- Nerealistické pracovní požadavky.
- Nedostatek času na osobní a rodinný život.
- Negativní sociální klima na pracovišti.
- Špatné vztahy s kolegy a nadřízenými.
- Psychosomatické důsledky nadměrného pracovního vytížení.

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost lze rozdělit do dvou hlavních skupin – **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní faktory se vztahují k samotné podstatě práce a jejímu vykonávání (např. autonomie, zajímavost práce, seberealizace), zatímco vnější faktory zahrnují aspekty prostředí, v němž je práce vykonávána (např. platové ohodnocení, pracovní podmínky, vztahy s kolegy). (Kocianová, 2010, s. 37)

4.3 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Vnitřní faktory, často označované jako osobnostní, vycházejí z individuálních charakteristik zaměstnanců. Tyto faktory jsou klíčové pro subjektivní vnímání spokojenosti, protože každý člověk má jiné potřeby, preference a očekávání. (Kollárik, 2002, s. 14)

Osobní faktory zahrnují individuální hodnoty, životní zkušenosti a osobní motivaci, jež ovlivňují, jak zaměstnanec vnímá a hodnotí svou práci.

Podle Bartáka (2011, s. 45): „*Osobní orientace a vnitřní motivace jsou klíčovými determinanty toho, jak jedinec interpretuje pracovní podmínky.*“

Individuální rozdíly, jako jsou například osobnostní rysy, sebeúcta, očekávání, se stávají důležitým okruhem pro pochopení variability pracovní spokojenosti mezi zaměstnanci. (Barták, 2011)

4.3.1 Objektivní osobnostní faktory

Objektivní faktory zahrnují věk, pohlaví, délku zaměstnání, rodinný stav, vzdělání a pracovní zařazení. Starší zaměstnanci bývají obecně spokojenější, zatímco mladší pracovníci mohou vykazovat nižší spokojenost. (Bartoš, 2020)

Ženy více oceňují sociální vztahy a uznání, zatímco muži kladou důraz na kariérní růst. (Novák, 2021) Délka zaměstnání a pracovní pozice rovněž ovlivňují spokojenost, přičemž noví zaměstnanci často vykazují nižší spokojenost kvůli adaptaci. (Bartoš, 2020)

- Věk zaměstnanců má zásadní vliv na jejich spokojenost v práci. Většina studií naznačuje, že starší zaměstnanci bývají spokojenější než jejich mladší kolegové, přičemž spokojenost obvykle dosahuje vrcholu ve středním věku, aby později mírně klesala. (Kollárik, 2002) Nicméně současná generace, zejména mladší generace, jako jsou mileniálové a generace Z, mají odlišná očekávání a hodnoty, které ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Mileniálové (1981–1996) kladou důraz na flexibilitu, možnost osobního rozvoje a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Pro tuto

generaci je důležité mít smysluplnou práci a možnosti profesního růstu. (Meyers, 2020)

Generace Z (1997 a později) vyžaduje rychlou kariérní progresi, transparentnost a přístup k moderním technologiím na pracovišti. Je pro ně důležitý rychlý přístup k novým nástrojům a příležitostem k inovacím, aby mohli v práci růst (Smith, 2019).

- Pohlaví – rozdíly mezi muži a ženami spočívají spíše v odlišných preferencích. Ženy více oceňují sociální vztahy, spravedlivé jednání a uznání, zatímco muži se zaměřují na kariérní postup a možnosti prosazení. (Mareš & Bánovcová, 2002, s. 49)
- Délka zaměstnání – noví zaměstnanci často vykazují nižší spokojenost, protože ještě nejsou plně adaptováni na firemní prostředí a nemají vybudované vztahy s kolegy.
- Rodinný stav – manželství a rodinné zázemí mohou přispět ke stabilitě, ale zároveň mohou vyvolávat tlak na ekonomické zajištění.
- Vzdělání – vyšší vzdělání obvykle umožňuje lepší pracovní příležitosti a vyšší mzdu, což se pozitivně odráží na pracovní spokojenosti.
- Pracovní zařazení – vyšší pracovní pozice často koreluje s vyšší pracovní spokojeností, protože přináší více autonomie a prestiže. (Kollárik, 2002, s. 153)

4.3.2 Subjektivní osobnostní faktory

Subjektivní faktory se týkají individuálních potřeb, očekávání a zájmů. Pokud práce odpovídá osobním potřebám a zájmům, zvyšuje to spokojenost. (Kováčová, 2020) Očekávání zaměstnanců vůči práci se mohou měnit a ovlivňovat jejich spokojenost. (Nováková, 2021)

- Potřeby – Individuální potřeby jsou klíčovým faktorem spokojenosti. Pokud zaměstnání odpovídá potřebám jedince, vede to k vyšší spokojenosti.
- Očekávání – Spokojenost či nespokojenost se často odvíjí od toho, zda se skutečnost shoduje s očekáváním zaměstnance. Očekávání se navíc v čase mění.
- Zájmy – Práce, která odpovídá osobním zájmům zaměstnance, má pozitivní vliv na jeho spokojenost.
- Schopnosti – Pokud zaměstnanec vykonává práci odpovídající jeho schopnostem, zvyšuje se pravděpodobnost jeho spokojenosti. (Kollárik, 2002, s. 154–160).

4.4 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost zaměstnanců je ovlivněna nejen vnitřními faktory souvisejícími s osobností jedince, ale také faktory vnějšími, které jsou závislé na pracovním prostředí a podmínkách v organizaci. Mezi nejdůležitější vnější faktory patří náplň práce, pracovní kolektiv, pracovní pobídky a firemní kultura.

4.4.1 Náplň práce

Náplň práce je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících spokojenost. Beardwell (2017) upozorňuje, že „...*obsah práce, zejména míra autonomie a smysluplnost úkolů, přímo koreluje s úrovní pracovní spokojenosti.*“ (Beardwell, 2017, s. 145)

Pokud zaměstnanci považují svou práci za výzvu a mají možnost využívat své dovednosti, rozvíjí se pozitivní emoční stav, který podporuje spokojenost.

4.4.2 Pracovní kolektiv

Při utváření postojů k práci pracovní kolektiv a mezilidské vztahy hrají významnou roli. Koubek (2015) konstatuje, že „...*pozitivní interakce mezi kolegy a podpora ze strany vedení jsou klíčové pro udržení vysoké úrovně pracovní spokojenosti...*“ (Koubek, 2015, s. 102) Kvalitní týmová spolupráce a pevné sociální prostředí podporují komunikaci, pocit sounáležitosti, což je nezbytné pro dlouhodobou angažovanost.

4.4.3 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky zahrnují fyzické a psychologické pohledy pracovního prostředí, jako je ergonomie, bezpečnost, pracovní doba a mzda. Podle Častorála (2013) mají vhodné pracovní podmínky přímý vliv na produktivitu a pohodu zaměstnanců.

Kritickými faktory jsou:

- Fyzické prostředí, teplota, hluk, osvětlení a kvalita vzduchu.
- Pracovní doba, flexibilita a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.
- Odměňování, spravedlivý a transparentní systém odměňování. (Urban, 2017)

Koubek (2015) uvádí, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s pracovními podmínkami, vykazují nižší míru únavy a stresu, což se pozitivně odráží na jejich výkonnosti a loajalitě k organizaci.

Armstrong (2015) uvádí, že: „*Fyzické pracovní podmínky a spravedlivé odměňování tvoří základ, na němž lze stavět další motivační strategie.*“ (Armstrong, 2015, s. 210)

4.4.4 Firemní kultura

Firemní kultura, tedy soubor sdílených hodnot, přesvědčení a způsobů chování v organizaci, má zásadní vliv na pracovní spokojenost. Urban (2017) uvádí, že „*silná firemní kultura podporuje pocit sounáležitosti, zvyšuje motivaci a vede ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.*“ (Urban, 2017, s. 130)

Dále Častorál (2013) poznamenává, že transparentní a otevřená komunikace v rámci firmy vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí respektováni a oceňováni. Takový přístup přispívá k lepší pracovní atmosféře.

Bláha (2013) uvádí klíčové prvky firemní kultury:

- Hodnoty organizace.
- Styl řízení.
- Možnosti kariérního růstu.

5 METODY VÝZKUMU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Výzkum pracovní motivace je složitý proces, protože motivace je subjektivní a mnohdy obtížně měřitelná. Proto se při jejím zkoumání využívají kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu. (Bedrnová & Nový, 2007, s. 397)

5.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na získání hlubšího porozumění jevům, procesům a vzorcům chování prostřednictvím otevřených a neformálních metod, jako jsou rozhovory, diskuse ve skupinách nebo analýza textů. Cílem je pochopit subjektivní zkušenosti jednotlivců a souvislosti, které nelze jednoduše kvantifikovat. (Nováková, 2021)

5.1.1 Rozhovory

Jednou z nejběžnějších metod pro výzkum pracovní spokojenosti jsou strukturované nebo polostrukturované rozhovory. Tato metoda umožňuje hlubší pochopení názorů a pocitů zaměstnanců a získání podrobnějších informací o jejich spokojenosti, motivaci a osobních zkušenostech s pracovním prostředím. Interview může být prováděno individuálně nebo ve skupinách. (Bartoš, 2020)

5.1.2 Pozorování

Pozorování je další kvalitativní metodou, při které výzkumník sleduje chování zaměstnanců na pracovišti. Tato metoda je užitečná při hodnocení pracovního prostředí a mezilidských vztahů mezi pracovníky. Pomáhá odhalit skutečné problémy, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost, i když se o nich zaměstnanci nemusí přímo zmínit. (Kováčová, 2020)

5.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní výzkum je naopak orientován na sběr a analýzu číselných dat, která mohou být statisticky zpracována. Tento přístup se zaměřuje na měření a testování hypotéz pomocí standardizovaných nástrojů, jako jsou dotazníky se stupnicemi, a je vhodný pro ověřování rozsáhlých trendů a vztahů mezi proměnnými. (Bryman, 2016)

5.2.1 Dotazníky

Dotazníky jsou nejběžnější metodou pro měření pracovní spokojenosti. Různé validované nástroje, jako Job Satisfaction Survey (JSS), jsou využívány k měření spokojenosti v oblastech, jako jsou pracovní podmínky, vztahy se zaměstnavatelem a kolegy a odměňování.

Tento nástroj poskytuje data, která mohou být analyzována kvantitativně. (Parker & Griffin, 2020)

5.2.2 Likertova škála

Likertova škála je statistický nástroj, který se používá k měření intenzity názorů a pocitů zaměstnanců na určité faktory pracovní spokojenosti. Respondenti hodnotí svůj souhlas s jednotlivými tvrzeními na škále od „silně nesouhlasím“ po „silně souhlasím“. Tato metoda je užitečná pro získání kvantitativních údajů, které lze statisticky analyzovat. (Bartoš, 2020)

5.3 Kombinace kvalitativních a kvantitativních metod

V některých případech je užitečné kombinovat kvalitativní a kvantitativní metody, aby byl výzkum komplexní a poskytoval jak široký přehled o pracovních podmínkách, tak i podrobné pochopení názorů jednotlivých zaměstnanců. Kombinace dotazníků a rozhovorů může přinést vyvážený pohled na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. (Nováková, 2021)

5.4 Analýza a vyhodnocení výsledků

Po sběru dat následuje analýza výsledků. U kvantitativních dat se nejčastěji používají statistické metody, jako jsou analýza korelací nebo regresní analýza, které ukazují vztah mezi různými faktory pracovní spokojenosti. U kvalitativních dat jsou zase obvykle použity metody obsahové analýzy, které umožňují identifikovat klíčová témata a vzory v odpovědích. (Kováčová, 2020)

- Průměrná odchylka

Podle Hendla, (2009), má průměrná odchylka výhodu ve své srozumitelnosti a robustnosti – není tak citlivá na extrémní hodnoty jako například směrodatná odchylka. Podle Hendla, (2009, s. 146) „*průměrná absolutní odchylka vyjadřuje průměrnou vzdálenost všech hodnot od průměru a slouží jako jednoduchý ukazatel rozptýlenosti dat*“.

- Vyčíslení průměrných hodnot

Při hodnocení dat z dotazníku se nejprve vyčíslují průměrné hodnoty u jednotlivých výroků – ty umožňují porovnání mezi skupinami podle oddělení, pohlaví nebo délky zaměstnání. Tato deskriptivní statistika poskytuje základní orientaci ve vnímání pracovního prostředí a identifikaci oblastí, které vykazují vyšší či nižší úroveň spokojenosti. Průměrné hodnoty se

obvykle porovnávají vůči standardní škále, např. 1–6 (kde 6 = „rozhodně souhlasím“ a 1 = „rozhodně nesouhlasím“). (Sedlák, 2015)

- Korelační analýza

Pro porozumění vztahům mezi proměnnými se využívá korelační analýza, přičemž nejčastěji se u numerických škál používá Pearsonův korelační koeficient (r). Ten měří sílu lineárního vztahu mezi dvěma proměnnými. Pearsonův koeficient nabývá hodnot v rozmezí -1 až $+1$ a slouží jako základní ukazatel významnosti vzájemného ovlivnění. (Hendl, 2009)

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na motivaci a hodnocení zaměstnanců jako klíčové nástroje řízení lidských zdrojů. Motivace je rozhodující pro pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců, přičemž její součástí nejsou pouze materiální odměny, ale i psychologické faktory, které podporují angažovanost a dlouhodobou spokojenost. K uspokojování základních potřeb a podpoře profesního rozvoje dochází prostřednictvím vhodně nastavených motivačních systémů, které vedou ke zlepšení výkonu a stabilitě organizace.

Hodnocení výkonu je dalším klíčovým faktorem motivace, přičemž pravidelná a objektivní zpětná vazba přispívá k loajalitě, efektivitě a zodpovědnosti pracovníků. Hodnocení zaměstnanců, pokud je prováděno s cílem poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, podporuje zlepšení pracovního výkonu a stabilitu organizace. Výzkum ukazuje, že přizpůsobení přístupu k motivaci potřebám jednotlivých pracovníků vytváří stabilní pracovní prostředí, které zvyšuje angažovanost a snižuje fluktuaci.

V závěru teoretické části se potvrzuje, že motivace a hodnocení jsou vzájemně propojené a jejich správné nastavení je zásadní pro efektivní řízení lidských zdrojů. Zlepšení motivace nejen prostřednictvím finančních odměn, ale také kvalitní zpětné vazby a psychologických aspektů, je klíčové pro zajištění vysoké výkonnosti, loajality a spokojenosti pracovníků.

V závěru byly analyzovány metody měření spokojenosti zaměstnanců. Statistické ukazatele, jako fluktuace a absence, pomáhají kvantifikovat faktory ovlivňující spokojenost a výkonnost. Tyto ukazatele však neposkytují dostatečný vhled do toho, jak zaměstnanci svou práci vnímají, a proto je nezbytné používat metody kvalitativního výzkumu, například dotazníky a rozhovory. Dotazníkové šetření je efektivní nástroj pro získání zpětné vazby a identifikaci problémových oblastí. Anonymita dotazníkového šetření zvyšuje pravděpodobnost upřímných odpovědí, které poskytují cenné informace pro zlepšení pracovního prostředí.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Veškeré uvedené informace byly čerpány z veřejně dostupných zdrojů: interních zdrojů a výročních zpráv společnosti, oficiálních webových stránek a veřejného rejstříku obchodních společností. (Justice.cz)

Společnost MORACELL s.r.o., s počtem 122 zaměstnanců se řadí mezi střední firmy, je zapsaná v obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 36078.

Datum vzniku a zápisu: 19. ledna 2000

Obchodní firma: MORACELL s.r.o.

Sídlo: Průmyslová 542, 664 63 Žabčice

Identifikační číslo: 255 88 061

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál společnosti je 40 mil Kč. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)

Společnost MORACELL s.r.o. je výrobcem a prodejcem toaletního papíru, kuchyňských utěrek. V nabízeném sortimentu má hygienické kapesníky, dámské hygienické vložky, menstruační tampóny, dětské pleny, odličovací tampony, vatové tyčinky, hygienickou vatu. (Justice, 2023)

7.1 Historie společnosti

Firma MORACELL byla založena v roce 2000 jako obchodní společnost zaměřená na velkoobchod s výrobky papírové a osobní hygieny. Po počátečním období podnikání v pronajatých skladech v Zaječí se společnost začala soustředit na rozvoj a v dalších letech transformovala na výrobně-obchodní firmu.

V roce 2005 došlo k devastujícímu požáru, který způsobil značné škody, a společnost byla nucena přesunout svou činnost do Pohořelic. I přesto pokračovala v obchodní činnosti, která jí umožnila opětovně se etablovat na trhu.

Na konci roku 2008 společnost zakoupila pozemky v Žabčicích, které byly určeny pro výstavbu vlastních skladovacích prostor. O rok později byl dokončen první sklad, který zároveň sloužil jako sídlo společnosti.

V roce 2010 byla úspěšně kolaudována nová výrobní hala, která poskytla lepší podmínky pro rozvoj výroby. V květnu 2011 byla do nové haly pořízena automatická linka na výrobu kuchyňských utěrek a toaletního papíru, což znamenalo významný krok k rozšíření výrobní kapacity.

V letech 2016–2018 se společnost zaměřila na strategický rozvoj a investiční expanze, přičemž došlo k zahájení přístavby skladů o rozloze zhruba 5 tis. m². Tato expanze vedla k významnému snížení logistických nákladů a nákladů na uskladnění díky novým skladovacím prostorům.

Začátkem roku 2019 byla uvedena do provozu druhá výrobní linka, která umožnila společnosti MORACELL zdvojnásobit svou výrobní kapacitu a posílit její pozici na trhu. Tento krok byl klíčový pro další růst a rozvoj firmy.

V březnu 2020 polská společnost Velvet CARE sp. z o.o., jeden z největších výrobců hygienických výrobků v Polsku, koupila 100 % podíl společnosti MORACELL. Tento krok měl za cíl propojit skupinu Velvet CARE a posílit její postavení ve střední a východní Evropě.

V průběhu roku 2021 probíhala integrace společnosti MORACELL do korporátní struktury Velvet CARE, což přispělo k větší efektivitě a lepší koordinaci mezi jednotlivými členy skupiny.

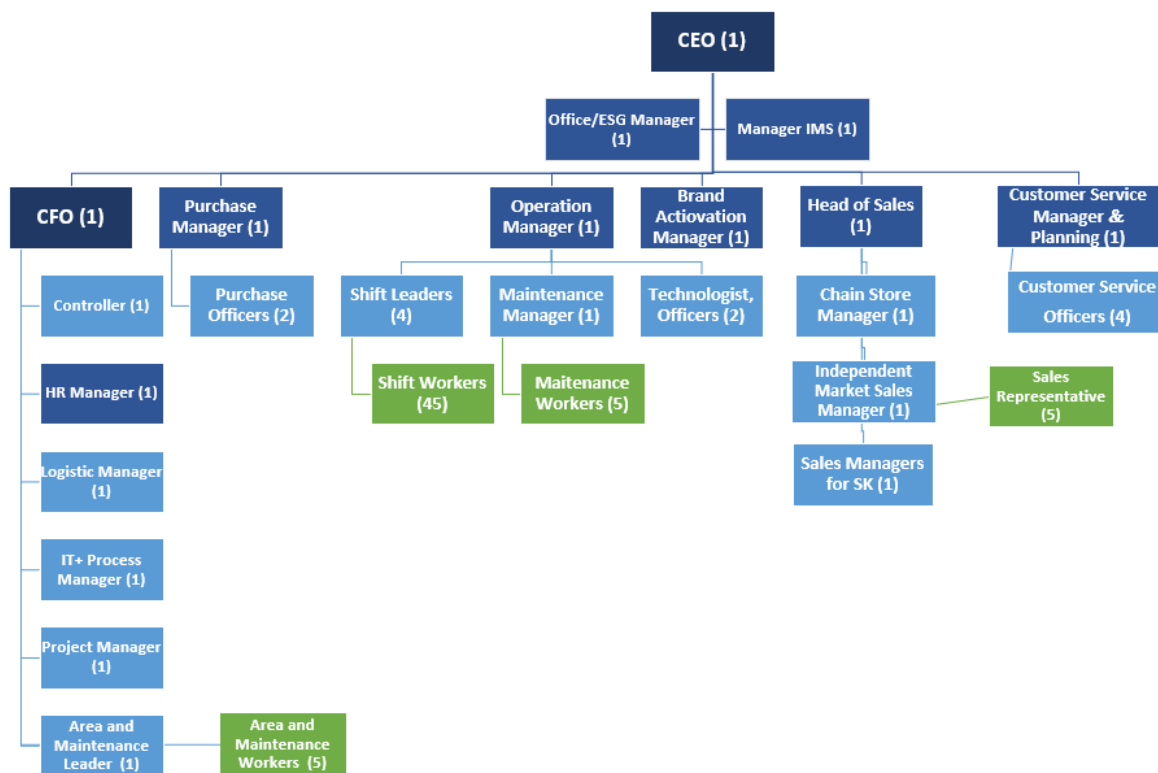
V letech 2022–2025 se společnost zaměřuje na další strategická rozhodnutí v oblasti investičního rozvoje a zvýšení produkčního potenciálu. Došlo k zahájení přístavby dalších skladovacích a výrobních prostor o rozloze zhruba 10 tis. m², což umožní společnosti MORACELL pokračovat v růstu a efektivně reagovat na rostoucí poptávku.

7.2 Organizační struktura MORACELL s.r.o.

Od spuštění druhé výrobní linky v roce 2019 a následného sloučení společnosti MORACELL s.r.o. se společností Velvet Care došlo k zásadní transformaci organizační struktury. Původní liniová struktura byla nahrazena hierarchickou (vertikální) organizační strukturou, která lépe odpovídá rostoucímu rozsahu a složitosti podnikových procesů. Firma má nyní jasnější vymezení odpovědností mezi manažerskými a výkonnými pozicemi.

Současná organizační struktura společnosti se skládá z několika úrovní řízení, každá z těchto úrovní plní specifické úkoly v rámci provozních, administrativních i strategických činností podniku. Přesné rozvržení odpovědností a kompetencí jednotlivých pracovních pozic je stanoveno v interních dokumentech a vizuálně znázorněno v organizačním schématu společnosti viz obrázek 1 níže.

V návaznosti na plánovanou instalaci třetí výrobní linky dochází k přizpůsobování organizační struktury novým požadavkům souvisejícím s rozšířením výroby. Tato expanze přinese zvýšené personální nároky, které vyžadují systematický přístup k náboru nových zaměstnanců, rozšíření výrobních týmů, posílení logistických procesů a případné úpravy ve struktuře administrativního a obchodního oddělení.



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti MORACELL (Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2023)

8 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ MORACELL S.R.O.

Spokojenost zaměstnanců je hlavním faktorem ovlivňujícím jejich výkon, loajalitu a celkovou atmosféru na pracovišti. Tato analýza se zaměřuje na faktory, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost v MORACELL, a zahrnuje aspekty jako demografická struktura zaměstnanců, nábor a fluktuace, interní povýšení, pracovní stabilita a míra absence. Data a informace pro tuto analýzu byla získána na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení a prostudováním prostudování interních předpisů a informačních systémů společnosti. Získané údaje pomohou identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a návrh opatření ke zvýšení pracovní spokojenosti.

8.1 Analýza počtu a struktury zaměstnanců

Analýza počtu a struktury zaměstnanců poskytuje důležitý přehled o personálním složení společnosti MORACELL s.r.o. a umožňuje identifikovat klíčové faktory ovlivňující efektivitu řízení a organizaci práce. Cílem této analýzy je zjistit, jak se vyvíjel počet zaměstnanců v letech 2021–2025, jak jsou pracovníci rozděleni do jednotlivých středisek a pracovních skupin a jaký je poměr mezi administrativními a výrobními zaměstnanci. Tyto informace pomohou lépe porozumět personální struktuře firmy.

Počet zaměstnanců MORACELL s.r.o. se v průběhu let 2021–2025 stabilně zvyšoval. Jak ukazuje Tabulka 1, firma zaznamenala nárůst počtu zaměstnanců ze 92 v roce 2021 na 120 v roce 2025. Tento růst je spojen s rozvojem firmy a plánovaným rozšířením výrobních kapacit o další výrobní linku a skladovací prostory s nároky na personální kapacity.

Tabulka 1 Průměrný fyzický počet zaměstnanců 2021-2025

Průměrný fyzický počet zaměstnanců 2021-2025				
2021	2022	2023	2024	2025
92	100	101	108	120

(zdroj: Interní materiály)

8.1.1 Celkový počet zaměstnanců

V únoru 2025 měla společnost 120 zaměstnanců.

Tento počet zahrnuje pracovníky na různých úrovních řízení i výkonné zaměstnance, jejichž přesné rozložení hraje klíčovou roli v efektivitě organizace.

8.1.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Analýza struktury zaměstnanců podle pohlaví poskytuje důležitý pohled na demografické rozložení pracovní síly ve společnosti. Tento přehled pomáhá pochopit, jaký vliv může mít genderová diverzita na pracovní prostředí a celkovou spokojenost zaměstnanců.

- Muži: 82 zaměstnanců (68 %)
- Ženy: 38 zaměstnankyň (32 %)

Tento poměr naznačuje, že ve firmě převažují mužské pracovní pozice, což je běžné v průmyslovém odvětví, kde je potřeba fyzická síla nebo technické dovednosti. Komplexnější přehled je v tabulce 2, která znázorňuje přehled pracovních skupin ve společnosti, strukturu podle pohlaví a druhu pracovního poměru, který je důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

8.1.3 Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců je další významný ukazatel v řízení lidských zdrojů a ovlivňuje jak strategii náboru, tak plánování nástupnictví. V rámci společnosti se věkové rozpětí zaměstnanců pohybuje od 19 do 64 let, přičemž průměrný věk je 42,2 let a medián věku 43 let. Tyto hodnoty ukazují, že pracovní síla je rovnoměrně rozložena mezi mladší a starší zaměstnance.

Shrnutí věkové struktury zaměstnanců:

- Nejmladší zaměstnanec: 19 let
- Nejstarší zaměstnanec: 64 let
- Průměrný věk: 42,2 let
- Medián věku: 43 let (polovina zaměstnanců je mladší než 43, polovina starší)

Zde je rozdělení věku zaměstnanců podle generací:

Tabulka 2 Generační rozdělení

GENERAČNÍ ROZDĚLENÍ			
Generace	Rok narození	Počet zaměstnanců	Procento zaměstnanců
Generace Z	1997–2012	12	10,4 %
Mileniálové	1981–1996	42	36,5 %
Generace X	1965–1980	45	39,1 %
Baby Boomers	1946–1964	16	13,9 %

(zdroj: Interní materiály)

Analýza věkové struktury ukazuje, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří Generace X (39,1 %) a Mileniálové (36,5 %), kteří společně představují téměř tři čtvrtiny pracovní síly. Výraznější zastoupení starších generací (Baby Boomers) naznačuje blížící se odchod části zaměstnanců do důchodu, což otevírá otázky plánování nástupnictví a potřeby zapojení mladších generací do klíčových pracovních pozic.

8.1.4 Střediska a pracovní zařazení

V následujících bodech a tabulce jsou uvedena jednotlivá střediska společnosti a počet zaměstnanců v každém z nich. Tento souhrn poskytuje přehled o organizační struktuře firmy a rozložení pracovní síly napříč různými odděleními. V tabulce 3 níže je přehled všech zaměstnanců na jednotlivých střediscích.

Tabulka 3 Struktura zaměstnanců

STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	
Kategorie	Počet zam.
Celkový počet zaměstnanců	120
Střediska	
Logistika a sklady	27
Jednatelé	2
Obchodní tým + marketing	8
Zákaznický servis	5
Finanční oddělení	6
Správa a údržba areálu	5
IT	1
HR a ESG	2
Údržba výroba	10
Výroba operátoři a vedoucí směn	44
Výroba THP	3
Nákup	8

(zdroj: Interní materiály)

V rámci organizace jsou zaměstnanci rozděleni do tří pracovních skupin podle zařazení pracovních pozic. Jedná se o rozdělení, které definuje pracovní zaměření na manuálně pracující na THP a jednatele společnosti:

- Modré límečky (Dělnické pozice): 87
- Bílé límečky (THP a manažeři): 31 + 2 (jednatelé)
- Jednatelé 2

Tabulka 4 Pracovní zařazení

Pracovní zařazení	
Kategorie	Počet zam.
Bílé límečky (THP + manažeři)	33
Modré límečky (dělnické pozice)	87
Jednatelé	2

(zdroj: vlastní)

8.1.5 Struktura organizace a rozdělení odpovědností

Firma je strukturována do několika úrovní řízení, což má přímý vliv na náplň práce jednotlivých zaměstnanců. Rozdělení pracovních pozic je následující:

- **Dělníci** – zaměstnanci, kteří vykonávají fyzické nebo technické práce, často spojené s výrobním procesem a prací ve skladě.
- **Specialisté** – zaměstnanci s odbornými dovednostmi, ale bez přímého týmu. Specialisté mají specifické úkoly a zodpovědnost v rámci jednotlivých agend.
- **Vedoucí pracovníci** – manažeři, kteří vedou pracovní tým a mají odpovědnost za výkon a organizaci práce v rámci svého týmu.
- **Manažeři řídící manažery** – vedoucí pracovníci, kteří řídí jiné manažery a jsou odpovědní za celkové řízení a výsledky více týmů nebo oddělení.

Mezi lety 2021 a 2025 se počet zaměstnanců MORACELL s.r.o. zvýšil o 30 %, což odráží růst společnosti a její rostoucí potřeby v oblasti lidských zdrojů. V roce 2025 tvoří většinu zaměstnanců dělnické pozice (87 pracovníků), zatímco THP a manažerů je 33. Tento poměr ukazuje na výrobní zaměření společnosti, kde převažují operátoři a technické profese. Do budoucna bude důležité soustředit se na stabilizaci pracovních týmů, efektivní řízení pracovních podmínek a motivaci zaměstnanců ke snižování fluktuace.

Společnost MORACELL zažila v průběhu svého fungování výrazný růst, který se projevuje jak ve zvyšování počtu zaměstnanců, tak v rozšiřování výrobních kapacit. Od svého vzniku v roce 2000 se firma transformovala z obchodní společnosti na výrobně-obchodní, přičemž v posledních letech zaznamenala významné investice do nových výrobních linek a skladovacích prostor. Tento růst vedl k postupnému zvyšování počtu zaměstnanců, v roce 2025 firma zaměstnává 120 pracovníků.

Organizační struktura společnosti se změnila z liniové na hierarchickou, což lépe odpovídá rostoucí složitosti podnikových procesů. Tento přechod zjednodušil vymezení

odpovědností mezi manažerskými a výkonnými pozicemi a podpořil efektivitu organizace. S plánovanou instalací třetí výrobní linky se očekává další rozšíření výroby, což bude vyžadovat přizpůsobení organizační struktury a zajištění adekvátního personálního zajištění.

Vedle vrcholového vedení se tak vytvořil střední management – mistři, vedoucí směn, procesní inženýři a team leaderi – který firmě dříve chyběl. Tato nová vrstva zajišťuje plynulejší tok informací mezi strategickou úrovní a operativou, urychluje řešení provozních problémů a zpřesňuje vymezení odpovědností, čímž zároveň otevírá zaměstnancům reálné možnosti kariérního postupu a přispívá ke stabilizaci klíčových týmů.

Potenciální riziko však představuje nárůst administrativní a koordinační zátěže, pokud nebudou kompetence a procesní rozhraní dostatečně jasně definovány, může dojít k překryvu rolí, zpomalení rozhodování a dodatečným nákladům na řízení. Z pohledu organizace jde tedy o učení se novému modelu, jehož plná konsolidace si vyžádá několik výrobních cyklů, než budou všechny interní mechanismy fungovat optimálně. Tento růst a dynamika, spolu s rostoucími nároky na lidské zdroje, představují výzvy v oblasti personálního managementu, kde bude klíčové zaměřit se na motivaci zaměstnanců, zajištění kvalitního zaškolování a stabilizaci stávajícího týmu.

8.2 Analýza vnitřních faktorů ovlivňujících spokojenost

Vnitřní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců představují vzájemně provázaný systém procesů, vztahů a podmínek, které společně utvářejí pracovní prostředí a zásadně ovlivňují výkonnost i spokojenost zaměstnanců. Vše začíná u náboru a výběru vhodných lidí do týmu. Jakmile do společnosti vstoupí nový pracovník, navazuje na nábor celý řetězec dalších faktorů, kterými jsou definovaná náplň práce, transparentní pracovněprávní vztahy, fungující adaptace a retence, sledování fluktuace, dobrovolných odchodů a absence, a v neposlední řadě také možnosti interního růstu. Analýza interních faktorů v následujících podkapitolách vychází z rozhovorů s manažery oddělení a z rozboru interních dokumentů i měsíčních personálních přehledů.

8.2.1 Nábor a fluktuace zaměstnanců

Nábor a fluktuace zaměstnanců jsou klíčovými ukazateli pro efektivitu personální politiky a celkovou stabilitu organizace. Sledování těchto ukazatelů pomáhá nejen identifikovat možné problémy v procesu přijímání nových pracovníků, ale také ukazuje, jak spokojenost

zaměstnanců ovlivňuje jejich rozhodnutí zůstat nebo opustit firmu. V následující části jsou uvedeny základní statistiky týkající se nábory a fluktuace zaměstnanců ve firmě MORACELL.

Tabulka 5 Nástupy a výstupy v roce 2021–2024

Nástupy a výstupy zaměstnanců v roce 2021-2024				
Aktivita	2021	2022	2023	2024
Nástup	29	22	32	40
Výstup	18	26	27	37

(Zdroj: Interní materiál)

Vysoká fluktuace v letech 2023–2024 pramenila především z toho, že během expanze výroby přijímala společnost téměř každého zájemce bez ohledu na kvalifikaci. Tito nováčci se po nástupu rychle střetli s náročností moderních linek a 12hodinovým nepřetržitým provozem, což ve výrobě vyvolalo největší vlnu odchodů. Manažeři proto na začátku roku 2025 zásadně změnili strategii: nábor se nyní zaměřuje na zkušené seřizovače a techniky, kteří mají praxi v podobném provozu.

Následující tabulka vyjadřuje aktuální situaci s nábory, fluktuací a absencí ve společnosti.

Tabulka 6 Nábor, fluktuace a absence

NÁBOR, FLUKTUACE A ABSENCE	
Kategorie	Hodnota
Nábor a fluktuace	
Nově přijatí zaměstnanci 2025	10
Odchody celkem 2025	4
Nechtěné odchody 2025	1
Interní povýšení 2025	3

(zdroj: vlastní)

Aby se i při přísnější selekci nezúžil okruh kandidátů, výrazně se posílil HR marketing. Kombinace rozhlasových spotů, billboardů u dálnice, redesignu kariérního webu s příběhy zaměstnanců a cílené inzeryce na sociálních sítích zvyšuje povědomí o MORACELLU v regionu a přitahuje relevantní zájemce. Komunikace navíc transparentně zdůrazňuje specifika 12hodinových směn a současně deklaruje výhody, které nepřetržitý provoz přináší – delší intervaly volna, nadstandardní směnové příplatky a možnost rychlého kariérního růstu díky interním povýšením. Tento posun od kvantity ke kvalitě by měl do dvou let snížit fluktuaci ve výrobě a stabilizovat klíčové směnové týmy.

Pokud interní zdroje nestačí, využívají se následující kanály:

- **Program doporučení zaměstnancem**

Motivující benefit za úspěšné doporučení kandidáta, který posílí týmové vazby a snižuje čas náboru.

- **Sociální sítě (převážně Facebook)**

Sdílení pozice mezi zaměstnanci a jejich kontakty – nízké náklady, ale dosah omezený organickým sdílením. Dále se využívá placená inzerce, která se lokalizuje na Jihomoravský kraj a je propojená s inzercí umístěnou na platformách Jobs, Prácezarohem a další.

- **Kariérní web MORACELL**

Po redesignu a obohacení o zaměstnanecké příběhy a přehled benefitů přiláká přibližně 10 % uchazečů.

- **Pracovní portály LMC Teamio nově Alma Career**

Hlavní kanál inzerce s nejvyšší efektivitou; zahrnuje balíček Teamio PRO a placené inzerce. Zde je možná i analýza životopisů kandidátů z minulých výběrových řízení a umožňuje rychlou reakci na nové otevřené pozice.

- **Personální agentur**

Outsourcing pro vysoce specializované pozice – rychlý přístup k exkluzivním kandidátům.

- **Spolupráce se SŠ a VŠ technického zaměření**

HR marketing mezi absolventy, dlouhodobý projekt zatím bez významných výsledků, avšak důležitý pro budoucí rozvoj talentů.

- **Reklama**

Od roku 2024 posiluje HR oddělení marketingové aktivity zaměřené na zviditelnění značky MORACELL. Po celý rok běží rozhlasová kampaň na Evropě 2, kterou doplňují billboardy u dálnice a v okolních obcích na hlavní trase. Díky těmto iniciativám HR oddělení zaznamenává výrazný nárůst spontánních žádostí o zaměstnání a firma se podvědomě etablovala jako atraktivní lokální zaměstnavatel.

Tabulka 7 Finanční náročnost náborových kampaní

Finanční náročnost náborových kampaní 2023-2024		
Kanál	2023	2024
LMC portál	204 490	172 018
Facebook	20 000	50 000
Big Media	19 493	303 032
Evropa 2 (rádio)	173 393	300 273
Doporučení zaměstnancem	102 000	83 000
Celkem	519 376	908 323

(zdroj: vlastní)

Z nákladů na náborové kanály:

- Celkem 2023: 519 376 Kč / 32 nástupů = 16 230 Kč na osobu
- Celkem 2024: 908 323 Kč / 40 nástupů = 22 708 Kč na osobu

Tyto hodnoty pomáhají dimenzovat rozpočet na budoucí nábor a porovnat jej s úsporami, které přinese nižší fluktuace díky zlepšenému zázemí a motivaci.

Aktivita, jako jsou intenzivní kampaně (rádio, billboardy), využití sociálních sítí, redesign kariérního webu, a program doporučení zaměstnanců, jsou nastaveny správně a začínají přinášet pozitivní výsledky v podobě kvalitnějších uchazečů a nižšího počtu nechtěných odchodů.

8.2.2 Průběh výběrového řízení

Společnost má propracovaný Interní předpis pro doporučený průběh výběru nových zaměstnanců, následující popis vychází z interní směrnice společnosti MORACELL. Směrnice je závazným interním předpisem a slouží k zajištění transparentního, systémového a právně bezchybného náborového procesu.

Schvalování nové pracovní pozice, či pracovní síly je na úrovni vedení společnosti MORACELL, kdy schvalují jednatele společnosti. Pokud se jedná o pracovní pozici pro vyšší management schvaluje pracovní pozici i vedení mateřské společnosti ve Velvet CARE PL.

Níže jsou uvedeny jednotlivé kroky pro nábor, které budou shrnuty v přehledné tabulce.

- **Vznesení požadavku na obsazení pozice**

Impulz k náboru může podat vedoucí příslušného střediska nebo vedení společnosti. Každý požadavek se předem projedná a schválí na úrovni vedení společnosti. Teprve poté se přistupuje k dalším krokům.

- **Tvorba profilu pracovní pozice**

Vedoucí, či manažer střediska zpracuje detailní profil volného místa a definuje:

Základní požadavky – vzdělání, kvalifikace, praxe, odborná způsobilost.

Doplňující požadavky – schopnosti, dovednosti, psychickou odolnost, komunikační úroveň aj.

Specifické informace – pracovní doba, místo výkonu práce, stručný popis činností, nabídka benefitů, požadovaný termín nástupu.

- **Evidence a předvýběr životopisů**

Za správu přijatých CV odpovídá personální oddělení. Klíčová je zvýšená opatrnost při nakládání s osobními údaji dle GDPR a dle firemní politiky jsou uchazeči osloveni nebo zamítnuti:

Vhodní – jsou pozváni do 1. kola výběrového řízení.

Nevhodní – obdrží zdvořilé odmítnutí (tzv. thank-you mail), aby se chránila pověst zaměstnavatele; cílem není vybrat „nejlepšího“, nýbrž „nejvhodnějšího“ kandidáta.

- **Selektivní pohovor – 1. kolo**

Organizuje ho personální oddělení a vede jej přímý nadřízený budoucího zaměstnance za účasti dalšího hodnotitele podle potřeby. Ověřují se fakta z CV, profesní kvalifikace a praxe. Výstupem je další rozdělení uchazečů na vhodné/nevhodné.

- **Odborné a dovednostní testy**

Testování je nepovinné a řídí se předem stanovenými požadavky na konkrétní pozici. Slouží k praktickému ověření deklarovaných schopností kandidáta.

- **Před-nástupní pohovor**

S kandidátem vybraným jako „nejvhodnější“ probíhá závěrečné jednání, které vede HR manažer nebo vedoucí střediska. Na tomto setkání se finálně dojednávají pracovní podmínky a připraví podpis pracovní smlouvy a souvisejících dokumentů.

Tabulka 8 Průběh výběrového řízení

Fáze	Základní aktivity	Zodpovědná osoba
ADMINISTRATIVNÍ FÁZE	Požadavek obsazení pracovní pozice, stanovení odpovědných osob za výběrové řízení	Vedoucí příslušného střediska, finanční a personální ředitel
	Aktuální profil pracovní pozice	Vedoucí příslušného střediska, finanční a personální ředitel
	Zveřejnění profilu pracovní pozice a průběžná evidence uchazečů	Finanční a personální ředitel, příp. určený pracovník
FÁZE 1. KOLA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	Selekce uchazečů dle curriculum vitae (životopis)	- přímý nadřízený volné pracovní pozice - vedoucí příslušného střediska - finanční a personální ředitel
	Selektivní pohovor	- přímý nadřízený volné pracovní pozice - vedoucí příslušného střediska - finanční a personální ředitel
	Odborné a dovednostní testy (je-li to účelné)	- přímý nadřízený volné pracovní pozice - vedoucí příslušného střediska - finanční a personální ředitel
FÁZE 2. KOLA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	Strukturovaný pohovor včetně dokumentace	- přímý nadřízený volné pracovní pozice - finanční a personální ředitel
PŘEDNÁSTUPNÍ POHOVOR	Sjednání pracovních podmínek	- přímý nadřízený volné pracovní pozice - finanční a personální ředitel
	Podepsání pracovní smlouvy a následných dokumentů	- přímý nadřízený volné pracovní pozice - mzdová účetní

(Zdroj: Interní materiál)

Interní povýšení v roce 2025 proběhla u tří zaměstnanců, což naznačuje možnost kariérního růstu. Další podpora rozvoje pracovníků by mohla přispět k vyšší stabilitě a motivaci zaměstnanců.

Proces výběrového řízení ve společnosti MORACELL je dobře strukturovaný, detailně definovaný interní směrnici, a obsahuje jasně určené odpovědnosti a kroky. Silnou stránkou je transparentní řízení procesu a jasně stanovené kompetence účastníků. Interní povýšení (3 v roce 2025) potvrzují funkční systém kariérního růstu ve firmě.

8.2.3 Retence nových zaměstnanců

Retence nových zaměstnanců je sledována podle stejné metodiky jako u mateřské skupiny, díky tomu lze výsledky přímo porovnávat na úrovni celé korporace. Ukazatel měří, jak velkou část pracovníků přijatých v daném kalendářním roce se podařilo udržet do jeho konce. Do výpočtu se proto započítávají pouze ti zaměstnanci, kteří byli v tomto roce opravdu nově nabráni, vzoreček pro výpočet je následující, kdy N je počet nástupů ve sledovaném období a $Odchody$ jsou celkové odchody zaměstnanců ve sledovaném období.

$$Retence (\%) = \frac{N - Odchody}{N} \times 100 \quad (1)$$

Míra retence, udržení nově přijatých zaměstnanců činí 60 %. Tato hodnota ukazuje, že 40 % nově přijatých zaměstnanců v určitém období organizaci opustilo. To naznačuje potenciální problémy s adaptací zaměstnanců, kvalitou náborového procesu nebo celkovou pracovní spokojeností.

- **Integrace nových zaměstnanců**

Podle interní směrnice společnosti MORACELL podléhá každý nově přijatý zaměstnanec standardizovanému adaptačnímu a školicímu režimu, který zajišťuje rychlou integraci do pracovního prostředí a minimalizuje rizika spojená s bezpečností práce i kvalitou výroby.

První den je úvodním dnem, každý pracovník se seznámí s klíčovými firemními dokumenty: zásadami BOZP a PO, organizačním a pracovním řádem a dalšími řídicími akty oddělení. Dále zaměstnavatel proti podpisu předá potřebné vybavení (OOPP, nástroje, ICT, klíče) a v případě potřeby zajistí proškolení k zabezpečení budovy.

Důležitým krokem je oficiální uvítání a představení týmu, prohlídka provozů a vysvětlení základních pracovních procesů.

Obvyklá délka individuálního plánu činí týden až tři měsíce. Vedoucí oddělení připraví „Individuální plán zaškolení“, v němž stanoví dokumentaci, kterou musí pracovník znát, předepsané pracovní postupy, specifické znalosti a dovednosti požadované pro danou roli. Individuální plán zaškolení je přílohou I.

Tabulka 9 Definice zaškolování podle kategorie pracovníků

Kategorie	Klíčové prvky adaptačního programu
Modré límečky (operátoři, skladníci apod.)	- Jednodenní modul „Kvalita výrobků“ – zásady kontrol.

	- Praktické zaučení přímo na pracovišti pod dohledem „dílčích školitelů“. - Ověření zvládnutí pracovních postupů a BOZP do konce 1. měsíce.
THP	- Povinné školení BOZP/PO a IT bezpečnosti. - Rotace (tzv. „kolečko“) po všech klíčových odděleních – 2 týdny až 3 měsíce podle pozice – s cílem porozumět celkovému workflow, navázat vztahy se zaměstnanci a přijmout firemní kulturu. - Mentorské vedení garantované vedoucím střediska.

(Zdroj: Interní materiál)

Každý nový zaměstnanec na THP pozici si během svého nástupu projde jednotlivá oddělení, aby se seznámil s procesy, kolegy a prací v jiných oblastech firmy. Tento proces integrace napomáhá lepšímu pochopení organizace, jejích hodnot a umožňuje novým zaměstnancům se rychleji zapojit do týmové práce a firemní kultury.

Minimálně dva týden před uplynutí zkušební doby nadřízený zkontroluje splnění plánu zaškolen a vyhodnotí, zda nový zaměstnanec bude pokračovat dál v pracovním poměru.

V případě, že jsou výsledky nevyhovující, pracovní poměr je ukončen ve zkušební době podle interní směrnice. Formulář pro hodnocení zaměstnance je přílohou číslo 2.

U vyhovujících výsledků zaměstnanec přechází do režimu průběžného vzdělávání v rámci zařazení. Tento vícestupňový zaškolovací proces přispívá k rychlému získání potřebné odbornosti, k pochopení firemních hodnot a ke snížení fluktuace v prvním roce zaměstnání.

I přes detailně nastavený systém adaptace a školení, může být problém v jeho praktickém provádění nebo v samotném výběrovém procesu. Doporučením je přehodnocení náborového procesu, zda odpovídá reálným potřebám pozic.

Zavést pravidelné průběžné rozhovory s novými zaměstnanci pro včasnou identifikaci nespokojenosti a prevenci odchodů. Prověřit kvalitu a důslednost zaškolování na pracovišti zejména u dělnických profesí a více se zaměřit na práci mentorů, jejich schopnosti předávat znalosti.

8.2.4 Míra rotace a dobrovolné odchody

Míra rotace a dobrovolné odchody zaměstnanců jsou klíčovými ukazateli stability pracovního prostředí. Tyto faktory poskytují informace o tom, jaký vliv mají pracovní podmínky, firemní kultura a další faktory na spokojenost zaměstnanců a jejich rozhodnutí zůstat či opustit organizaci.

Ukazatele Rotation Index a dobrovolné fluktuace jsou sledovány v souladu s reportingovým systémem mateřské společnosti, díky jednotné metodice lze výsledky přímo porovnávat napříč skupinou.

- **Výpočet ukazatelů**

Výpočet rotačního indexu zahrnuje součet všech odchodů zaměstnanců za uplynulých dvanáct měsíců. Poté se sečte počet zaměstnanců k poslednímu dni každého z těchto měsíců; tento součet se vydělí dvanácti a stanoví se tak průměrný stav pracovníků. Součet odchodů se následně dělí tímto průměrným stavem a výsledek se vynásobí stem. Získané procento ukazuje, jak velká část pracovní síly se během roku obměnila.

Pro dobrovolnou fluktuaci je výpočet stejný, jen do součtu odchodů se zahrne pouze ty případy, kdy zaměstnanec odešel na vlastní žádost. Poměr těchto dobrovolných odchodů k průměrnému počtu pracovníků se opět vynásobí stem a získá se procento zaměstnanců, kteří firmu opustili z vlastního rozhodnutí.

$$\text{Rotační index(\%)} = \frac{\sum_{\text{mēs.}-1}^{12} \text{Počet zaměstnanců, kteří odešli}}{\frac{1}{12} \sum_{\text{mēs.}-1}^{12} \text{Počet zaměstnanců (poslední den měs.)}} \times 100 \quad (2)$$

- Rotation index (MAT): 30,5 %
- Dobrovolná fluktuace: 14,36 %

Ukazatel rotace (MAT) na úrovni 30,5 % je poměrně vysoký a naznačuje, že firma čelí častým změnám v personální struktuře. Míra dobrovolných odchodů na úrovni 14,36 % poukazuje na relativně vysokou fluktuaci zaměstnanců, což může být spojeno s pracovními podmínkami, mzdovou politikou nebo celkovou spokojeností zaměstnanců.

8.2.5 Absence zaměstnanců

Ukazatel míry absence je sledován podle jednotné metodiky mateřské společnosti. Do výpočtu vstupují pouze hodiny krátkodobé pracovní neschopnosti (nemoc, úraz), naopak se

vylučuje mateřská a rodičovská dovolená i dlouhodobá neschopnost přesahující 30 kalendářních dnů. Výsledek se porovnává s nominálním fondem pracovních hodin, tedy s počtem hodin, které měli všichni zaměstnanci podle rozvrhu v daném měsíci odpracovat.

$$\text{Míra absence (\%)} = \frac{\text{Počet hodin dočasné pracovní nechopnosti za měsíc}}{\text{Fond pracovních hodin za měsíc}} \times 100 \quad (3)$$

Míra absence 2,23 % ukazuje podíl pracovníků, kteří v daném období chyběli na pracovišti. Pokud by se absence dlouhodobě zvyšovala, mohlo by to signalizovat problémy s pracovní zátěží, organizačními podmínkami nebo celkovou atmosférou na pracovišti.

Míra absence nezohledňuje dlouhodobé absence, což může zkreslovat celkový obraz o zdravotní kondici a pracovní atmosféře zaměstnanců. Doporučením je sledovat i dlouhodobé absence pro komplexnější hodnocení pracovních podmínek a spokojenosti zaměstnanců.

8.3 Analýza vnějších faktorů ovlivňujících spokojenost

Analýza vnějších faktorů se zaměřuje na identifikaci a zhodnocení vnějších (organizačních i legislativních) faktorů, které významně ovlivňují míru spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o. Předmětem zkoumání jsou podmínky zaměstnání a jejich vliv na vnímání stability, motivace i pocitu sounáležitosti pracovníků. Patří sem náplň práce, pracovní kolektiv, pracovní podmínky, pracovní smlouvy, odměňování a zaměstnanecké výhody, možnost rozvoje a firemní kultura.

8.3.1 Náplň práce

Náplň práce každého zaměstnance ve společnosti MORACELL je jasně definována a je součástí pracovního poměru, který je při nástupu každému pracovníkovi poskytnut. Tato náplň se pravidelně reviduje. Revize probíhá každoročně během procesu hodnocení výkonu v informačním systému Dolineo. Revidování náplně práce se provádí nejen na základě změn kompetencí, ale také podle změn pracovního zařazení jednotlivce ve firmě. Strukturální uspořádání společnosti zahrnuje různé typy pracovních pozic, od dělníků přes specialisty až po manažery na různých úrovních řízení, což má vliv na rozdělení náplně práce a odpovědnosti.

- **Popisy pracovních pozic a jejich náplň**

Každá pracovní pozice v MORACELL s.r.o. je definována prostřednictvím konkrétní náplně práce, která vymezuje odpovědnosti, úkoly a očekávání od dané pozice. Popis pracovní pozice je součástí pracovního poměru a je předáván každému zaměstnanci při nástupu do firmy. V průběhu zaměstnání může dojít ke změnám v náplni práce na základě vývoje kompetencí zaměstnanců nebo změn v pracovním zařazení.

- **Revidování náplně práce a hodnocení výkonu**

Každoročně dochází k revidování náplně práce během hodnocení výkonu zaměstnanců v rámci hodnotícího systému Dolineo. Tento proces hodnocení zahrnuje metodu 360°, která umožňuje získat zpětnou vazbu od kolegů, nadřízených a podřízených a poskytuje komplexní obraz o výkonnosti a schopnostech zaměstnanců. Revidování náplně práce je součástí tohoto hodnocení a umožňuje přizpůsobit pracovní úkoly aktuálním potřebám organizace i osobnímu rozvoji zaměstnanců.

Náplň práce v MORACELL s.r.o. je jasně definovaná a pravidelně revidovaná, což přispívá k efektivní organizaci a řízení pracovních pozic. Strukturované rozdělení rolí a odpovědností zajišťuje přehlednost a umožňuje zaměstnancům lépe porozumět svým úkolům. Revidování pracovních náplní v rámci systému Dolineo podporuje nejen přizpůsobení změnám ve firmě, ale také individuální rozvoj zaměstnanců. Díky tomu je možné pružně reagovat na aktuální potřeby organizace a optimalizovat pracovní procesy.

Dle analýzy aktuálního stavu může docházet k zbytečnému administrativnímu zatížení a nepřehlednému evidování aktuálních pracovních pozic. Doporučením je propojit revizi pracovních náplní s kariérním plánováním, aby podporovala reálný rozvoj zaměstnanců.

Efektivním nástrojem pro personální oddělení a manažery je využití online přístupu k popisům pracovních míst pro vyšší transparentnost a efektivitu aktualizací.

8.3.2 Pracovní kolektiv

V rámci firmy je organizační struktura rozdělena do několika klíčových oblastí, přičemž každá oblast má specifické odpovědnosti a hierarchii. Na základě poskytnutých informací o rozdělení pracovních pozic můžeme strukturu analyzovat následujícím způsobem:

Jednatelé

Ve vedení společnosti jsou 2 jednatelé, kteří zastávají strategické řídicí pozice.

- CEO (Chief Executive Officer) – Je odpovědný za kompletní chod společnosti. Řídí obchodní záležitosti firmy a má přehled o všech střediscích. Komunikuje pouze s manažery nebo specialisty.
- CFO (Chief Financial Officer) – Řídí finance, projekty a personální oblast. Komunikuje s ostatními manažery a specialisty a zodpovídá za finanční a personální rozhodnutí a IT infrastrukturu ve firmě.

HR a ESG

- Oddělení HR a ESG má 2 zaměstnance, kteří zajišťují personální agendu a udržitelnost dle principů ESG.

Finanční oddělení

Finanční tým má celkem 6 členů, kteří spravují účetní agendu a analyzují hospodaření firmy.

- CFO (Chief Financial Officer) – Řídí celé finanční oddělení.
- Controlling (2 osoby) – Zodpovídají za kontrolu finančních procesů a rozpočtování.
- Hlavní účetní (1 osoba) – Zodpovídá za účetnictví a má pod sebou čtyři další účetní, které se starají o různé účetní operace.

Obchodní tým a marketing

Toto oddělení tvoří celkem 8 zaměstnanců, kteří se zaměřují na obchodní strategii a vztahy se zákazníky.

- Manažer marketingu – Tento manažer reportuje přímo CEO a zodpovídá za řízení marketingových aktivit.
- Senior key account manažeři (7 osob) – Tito manažeři se specializují na řízení klíčových zákazníků a přímo reportují CEO.

Zákaznický servis

V zákaznickém servisu pracuje 5 zaměstnanců, kteří se starají o každodenní kontakt se zákazníky.

- Manažer zákaznického servisu – Tento manažer je odpovědný CEO a zodpovídá za plánování výroby a koordinaci zákaznického servisu.
- Referenti zákaznického servisu (4 osoby) – Tito pracovníci zajišťují každodenní komunikaci se zákazníky a řeší jejich požadavky.

Nákup

Oddělení nákupu má 8 zaměstnanců, kteří zajišťují nákupní činnosti a koordinaci s logistikou.

- Vedoucí nákupu – Tento pracovník řídí tým nákupu a má pod sebou referenta nákupu a skladníky reportuje Operation managerovi.

Správa a údržba areálu

Tým správy a údržby areálu má 5 zaměstnanců, kteří pečují o čistotu a technický stav areálu.

- Vedoucí správy a údržby areálu – Tento pracovník má na starosti údržbu a správu areálu, včetně koordinace úklidu a údržbářských činností. Zodpovídá za úklidový personál a správce areálu.
- Úklidový personál a údržbář areálu – Ti zajišťují každodenní údržbu areálu.
- Vedoucí správy a údržby areálu reportuje CFO.

IT oddělení

IT oddělení tvoří 1 zaměstnanec, který má na starosti IT infrastrukturu.

- IT manažer – Tento pracovník odpovídá za správu IT infrastruktury a odpovídá CFO.
- HR manažer – Odpovídá za lidské zdroje a personalistiku a odpovídá CFO.
- ESG asistent pro IMS (1 osoba) – Tento pracovník zajišťuje oblast ESG a reportuje přímo CEO.

Výroba THP

Technickohospodářské pozice ve výrobě obsazují 3 zaměstnanci, kteří se podílejí na propojení technologií a výrobních procesů.

- Referent, technolog a vedoucí výroby – Tato skupina spolupracuje na propojování technických, technologických a výrobních procesů.
- Operation manager – Tento manažer zodpovídá za vedení a koordinaci celé výroby, včetně THP pozic.

Údržba výroby

Údržbu výroby zajišťuje tým 10 zaměstnanců, rozdělených mezi elektro a kovoúdržbu.

- Elektro a kovoúdržba – Údržba je rozdělena do dvou částí: elektroúdržba a kovoúdržba, přičemž každou část vede vedoucí.
- Vedoucí údržby – Vedoucí obou údržbářských týmů řídí své podřízené (4 osoby na každém oddělení).

- Operation manager – Má nad údržbou a výrobou dohled a je zodpovědný za celkovou koordinaci.

Výroba operátoři a vedoucí směn

Ve výrobě pracuje celkem 44 zaměstnanců, rozdělených do směn s jasně danou strukturou řízení.

- Vedoucí směny – Na každé směně je 1 vedoucí směny, který má odpovědnost za organizaci směny a výkon operátorů.
- Operátoři – Na každé směně pracuje několik operátorů, kteří vykonávají technické úkony na výrobních linkách.

Logistika a sklady

Oddělení logistiky a skladů tvoří celkem 27 zaměstnanců, včetně referentek logistiky, interního logistika, vedoucích směn, zástupců vedoucích a skladníků. Tito zaměstnanci zajišťují administrativní i fyzické procesy spojené s logistikou a skladováním.

- Referentky logistiky (2 osoby) a interní logistik (1 osoba) – Tito zaměstnanci se nacházejí v kancelářské části logistického týmu a mají na starosti administrativní a plánovací úkoly spojené s logistikou.
- Skladníci (2 směny) – Skladníci jsou rozděleni do dvou směn, každou směnu řídí vedoucí směny (2 osoby). Každý vedoucí směny má v kompetenci řízení a plánování směn a dovolených. Pod nimi jsou zástupci vedoucího směny, kteří zastupují vedoucí směny při komunikaci s příjmy kamionů a organizací směn.
- Jedna skupina skladníků pracuje v nepřetržitém provozu pro výrobní potřeby a vždy spadají pod vedoucího směny, který je aktuálně na pracoviště dle směnového harmonogramu.
- Vedoucí skladu – tento pracovník řídí všechny skladové operace a reportuje přímo operation managerovi.

Analýza organizační struktury ukazuje jasnou hierarchii s přesně definovanými kompetencemi, která odpovídá potřebám středně velké výrobní firmy. Struktura zahrnuje klíčové oblasti strategické vedení (CEO, CFO), obchod a marketing, zákaznický servis, nákup, výrobu, údržbu, logistiku, finance, IT, HR a ESG. Přesto lze identifikovat několik potenciálních slabých míst. Vazba HR a ESG je vhodné zvážit, zda by HR mělo mít užší vazbu na CEO kvůli přímému vlivu na firemní kulturu a strategické řízení lidí. V IT oddělení je jeden IT manažer to představuje riziko z hlediska zastupitelnosti.

Některé oblasti např. reporting vedoucích nákupu a skladu přímo Operation managerovi mohou být náročné na koordinaci kvůli vysokému počtu přímých reportů Operation managera. Doporučení posílení IT týmu a prověřit přidání pozice mezi Operation managerem a liniovými vedoucími (sklad, nákup, údržba), pro lepší operativní řízení a snížení přetížení manažera.

8.3.3 Pracovní podmínky

Pracovní režim legislativně upravuje zákoník práce a společnost využívá možnosti rozvržení pracovní doby v nepřetržitém provozu pro výrobu v úvazku 37,5 hodin týdně, dvousměnném režimu při úvazku 37,5 hodin týdně ve skladu a dále běžný pracovní úvazek u administrativních pracovníků, který činí 40 hodin týdně. Dále společnost nabízí zkrácené úvazky z důvodu zdravotních omezení nebo též při návratu zaměstnanců z rodičovské dovolené. Další možností jsou dohody o provedení práci či dohody o provedení pracovní činnosti. Struktura pracovních úvazků ve společnosti odráží potřebu přizpůsobit pracovní podmínky specifickým požadavkům zaměstnanců a organizačním potřebám. Různé typy úvazků umožňují flexibilitu, podporují návrat zaměstnanců po rodičovské dovolené a reagují na změny ve výrobních a logistických procesech. Níže jsou uvedeny nejběžnější pracovní úvazky a jejich vývoj v posledních letech.

- 40 hodin týdně, které jsou převážně pro THP pracovníky, těmto pracovníkům je částečně umožňována práce z domu, na kterou je společnost plně technicky vybavena. Pracovní doba je většinou od 7:00 do 15:30 hodin.
- 30 a 35 hodin týdně (zkrácené úvazky), společnost vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců při návratu matek a otců z rodičovské dovolené, v případě zdravotních omezení je po přehodnocení pracovní náplně, možnost upravit pracovní úvazek.
- 38,75 hodin týdně byl preferován do konce roku 2021 ve skladu, kde je dvou směnný režim ranních a odpoledních směn. Z důvodu snazšího plánování a propočtu pracovních hodin ve mzdách se přešlo na úvazek 37,5 hodin týdně. Jedná se o dvousměnný provoz ranní a odpolední, kdy se směny překrývají. Ranní směna pracuje od 6:00 do 14:00 hodin včetně 30 minut polední pauzy a odpolední směna pracuje od 14:00 do 10:00 hodin včetně 30 minut pauzy.
- 37,5 hodin týdně je nejčastější úvazek v nepřetržitém provozu, kdy zaměstnanci ve 4 směnách vykrývají harmonogram nepřetržitého provozu. Společnost pracuje

s harmonogramem krátkého a dlouhého týdne, kdy pracovní směna je rozložená do 11 hodin práce a 1 hodiny přestávky, která bývá po 30 minutách rozložená do pracovního dne. Střídáním krátkého a dlouhého týdne vychází zaměstnancům více volného času na odpočinek během dalších směn. Pracovní doba při ranních směnách je od 6:00 do 18:00 hodin a noční směny jsou od 18:00 hodin do 6:00 hodin.

U nepřetržitého provozu společnost využívá směnového kalendáře, který střídá krátký a dlouhý týden. Zde se hlídá fond pracovní doby, který je na půlroční bázi na základě srovnávacího období aktualizován. Zaměstnanci jsou seznámeni s harmonogramem směn vždy šest měsíců dopředu a veškeré změny jsou hlášeny minimálně 14 dní před provedením změny v harmonogramu. Změny jsou řízeny manažerem střediska nebo Pokynem vedení/Interním předpisem, který vydávají jednatele společnosti. V nepřetržitém provozu dle směnového kalendáře rotují 4 směny.

Z přehledu úvazků a jejich četnosti v průběhu let je zřejmé, že dochází k nárůstu využívání zkrácených úvazků. Společnost tak pružně reaguje na návraty zaměstnanců po rodičovské dovolené nebo na potřeby zaměstnaných studentů.

Nárůst zaměstnanců v úvazku 40 hodin týdně je potvrzen manažery napříč společností z důvodu zvýšení pracovních nároků na jednotlivá oddělení a tím i novou potřebou pracovních pozic se specializací.

Z přehledu pracovních podmínek ve společnosti MORACELL s.r.o. vyplývá, že firma pružně reaguje na potřeby svých zaměstnanců a současně se přizpůsobuje legislativním požadavkům i situaci na trhu práce. Rozmanitost pracovních úvazků umožňuje lepší sladění profesního a osobního života zaměstnanců, což se projevuje zejména rostoucím využíváním zkrácených úvazků, především u zaměstnanců vracejících se z rodičovské dovolené nebo u osob se zdravotními omezeními.

8.3.4 Pracovní smlouva

Pracovní smlouvy jsou ve společnosti uzavírány na dobu určitou jednoho roku. V případě uspokojivé roční spolupráce se smlouva mění na dobu neurčitou, v případě pochybností dochází k využití možnosti prodloužení na další zákonné období nebo již dochází k neprodloužení a pracovní poměr tak končí uplynutím doby určité.

Tabulka 10 Délky pracovního poměru ve společnosti

POČET LET VE SPOLEČNOSTI	
Kategorie délky pracovního poměru	Počet zaměstnanců
Méně než rok	32
1 až 2 roky	25
3 až 4 roky	11
5 až 7 let	28
8 až 9 let	7
10 a více	17

(zdroj: vlastní)

V tabulce 10 je přehled aktuálně platných pracovních smluv. Aktuálně eviduje MORACELL s.r.o. ve stavu 120 zaměstnanců a z toho 37 zaměstnanců je na dobu určitou.

Tabulka 11 Druhy pracovních smluv

Druh pracovního poměru	
Druh smlouvy	počet
Doba neurčitá	83
Doba určitá	37

(zdroj: vlastní)

Jedná se o 31 % zaměstnanců kteří mohou být ve stresu z nejistoty práce. Tato skupina může pociťovat nejistotu ohledně pokračování pracovního poměru.

Typ pracovního poměru, tedy doba určité či neurčité, odráží stabilitu zaměstnaneckých vztahů a může mít vliv na fluktuaci a dlouhodobou spokojenost pracovníků. Rozdělení zaměstnanců podle tohoto kritéria je důležité pro sledování struktury pracovních vztahů ve firmě. Stabilita zaměstnání pozitivně ovlivňuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Nejistota spojená s pracovním poměrem na dobu určitou může vést k nižší angažovanosti a vyšší fluktuaci.

Analýza zaměstnanecké struktury ukázala, že společnost zaměstnává 120 pracovníků. Dominantní skupinu tvoří muži, kteří představují 68 % celkové pracovní síly. Největší podíl zaměstnanců spadá do kategorie modrých límečků, kde pracuje 87 lidí, zatímco bílých límečků je 33. Tento poměr odpovídá charakteru výroby, kde převažují dělnické pozice.

Pracovní smlouvy jsou koncipovány tak, aby zaměstnavatel i zaměstnanci měli dostatek prostoru pro vzájemné vyhodnocení spolupráce. Přestože 31 % zaměstnanců

pracuje na dobu určitou, většina z nich má možnost přejít po roce na dobu neurčitou, což napomáhá stabilizaci pracovního kolektivu.

8.3.5 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Společnost je lokální zaměstnavatel blízko města Brna, porovnáním s průměrem Jihomoravského kraje, společnost si drží vysoký mzdový standard a vždy kopíruje aktuální situaci na trhu práce v daném regionu.

Aby odměňování ve společnosti odpovídalo novým trendům trhu práce v regionu, nechává si společnost zpracovávat jednou za rok mzdový průzkum. Předmětem zpracovaného přehledu jsou mzdy v regionu u klíčových pozic ve společnosti. Obvykle jsou požadovány a prověřovány informace o mzdovém ohodnocení na pozicích operátorů výroby, seřizovačů výrobních linek, elektro údržbářů, vedoucích směn ve výrobě a skladu, skladníků, administrativních pracovníků, účetních, controllerů, obchodních zástupců, manažerských pozic a top managementu. Mzdové průzkumy jsou zadávány renomované české agentuře.

Tabulka č. 9 znázorňuje průměrné hrubé mzdy zaměstnanců ve společnosti za období 2021-2024.

Tabulka 12 Průměrná měsíční hrubá mzda na zaměstnance 2021-2024

Průměrná hrubá měsíční mzda přepočítaná na 1 zaměstnance 2021-2024 v Kč			
2021	2022	2023	2024
36 020	39 007	44 234	46 450

(zdroj: vlastní)

- **Řízení mzdového systému a složení složek mzdy**

Mzdy v odděleních logistiky a výroby jsou určovány na základě interního předpisu, který stanovuje jak fixní (základní) složku, tak i variabilní složky mzdy. U pracovníků, kteří nejsou zařazeni v systému THP, jsou mzdy rozděleny na pevnou složku a k ní navazuje pohyblivá část (variabilní složka). U THP je mzda rovněž rozdělena na fixní složku a pohyblivou část, přičemž variabilní složka je stanovena jako 10 až 20 % celkové hrubé mzdy a vyplácí se každý měsíc. Pohyblivá složka se u všech kategorií vyplácí za předpokladu dodržování interních předpisů a při hrubém nebo vážném porušení může být stržena.

Pro pracovníky ve skladu je mzdové zařazení stanoveno v několika třídách. Níže uvádíme příklad struktury mezd vyjádřených v Kč/měsíc.

Tabulka 13 Mzdové zařazení pracovníků logistiky

Třída	Základní mzda (Kč/měs.)	Výkonnostní bonus (Kč/měs.)	Soft složka (Kč/měs.)
1	25 500	0 – 3 000	5 400
2	28 500	0 – 3 000	5 400
3	29 500	0 – 3 000	5 400
4	31 000	0 – 3 000	5 400

(zdroj: vlastní)

V oddělení výroby je mzdové zařazení rovněž rozděleno do několika tříd, kromě základní mzdy se uplatňují složky vyjadřující výkonnost a docházku. Příkladem může být následující přehled.

Tabulka 14 Mzdové zařazení pracovníků výroby

Kategorie/ Třída	Základní mzda (Kč/měs.)	Výkonnostní složka (Kč/měs.)	Docházková složka (Kč/měs.)	Soft složka (Kč/měs.)
VS (vedoucí směny)	31 800	12 720	–	4 000
1	21 300	8 520	1 500	2 000
2	22 800	9 120	1 500	2 000
3	24 400	9 760	1 500	2 000
4	26 000	10 400	1 500	2 000
5	28 800	11 520	1 500	2 000

(zdroj: vlastní)

Společnost mimo měsíční mzdu, která se u všech zaměstnanců skládá z fixní části a zhruba 30 % z nenárokové složky mzdy, také nabízí zaměstnancům řadu zaměstnaneckých benefitů, kterými jsou:

Stravenkový paušál, hodnota benefitu 150,- Kč/den, 100 % hradí společnost, hodnota benefitu 180,- Kč/směnu/nepřetržitý provoz.

Flexi Pass, 400,- Kč/měsíc.

Pololetní/vánoční odměny formou Lidl poukázek/ do výplaty dle hospodářského výsledku společnosti.

Příspěvek za doporučení nového kolegy benefitu až 50.000, - Kč.

Odměna za věrnost, 5, 10, 15, 20 let ve společnosti – násobek odpracovaných let v tis.

Nákup firemních výrobků a zboží pro vlastní spotřebu za zvýhodněné ceny. Školení a vzdělávání. On-line kurzy SEDUO a benefit podpory osobního rozvoje zaměstnanců společnosti, zejména pak školení odborná, rozvojová, počítačová, jazyková a další.

Dovolená navíc 5 týdnů

Příspěvek na penzijní připojištění, až 600 Kč/měs.

Možnost využití mobilních služeb.

Pojištění odpovědnosti zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli. Hodnota benefitu 2.540, - Kč/rok.

Pracovní oděv pro zaměstnance ve směnném provozu. Firma zajišťuje jeho praní a opravu.

Slevový program AGROTEC Hustopeče pro zaměstnance firmy MORACELL s.r.o. 15 % méně za pneumatiky, 10 % méně za servisní práce, 5 % méně za materiál, sleva 1Kč na litr pohonných hmot, 18 % sleva na mytí osobního auta.

Nápoje na pracovišti

Flexibilní pracovní dobu u pozic, které nepracují na dělnických pozicích.

• Ocenění a motivace

Jedním z nástrojů, kterým společnost vyjadřuje uznání zaměstnancům za jejich dlouhodobou loajalitu, je finanční odměna za odpracovaná léta. Tento benefit působí nejen jako forma poděkování, ale také jako motivační prvek pro setrvání ve firmě.

V následující tabulce je uveden přehled vyplacených odměn v letech 2022 až 2024, včetně rozdělení podle počtu oceněných zaměstnanců a délky jejich pracovního poměru.

Tabulka 15 Odměna za odpracovaná léta ve společnosti 2022–2024

Odměna za odpracovaná léta ve společnosti za roky 2022 až 2024				
Rok	Výročí	Počet zaměstnanců	Částka na osobu Kč	Celkem Kč
2022	5 let	2	5 000	10 000
	10 let	2	10 000	20 000
	15 let	1	15 000	15 000
	Celkem	-	-	45 000
2023	5 let	14	5 000	70 000
	10 let	3	10 000	30 000
	Celkem	-	-	100 000
2024	5 let	1	—	5 000
	10 let	2	10 000	20 000
	20 let	1	50 000	50 000
	Celkem	-	-	105 000

(zdroj: vlastní)

Tabulka poskytuje ucelený pohled na náklady spojené s tímto benefitem a současně ukazuje, jakým způsobem firma oceňuje věrnost svých pracovníků. Ze struktury vyplývá, že

nejvyšší jednotlivá částka byla v roce 2024 vyplacena zaměstnanci při dosažení 20 let ve firmě. V ostatních letech byly nejčastěji vypláceny odměny za 5 a 10 let.

Za nejpobulárnější benefity dle průzkumu spokojenosti zaměstnanců, jsou považovány příspěvky na penzijní spoření, odměna za věrnost, příspěvek na sport (Flexi pass) a stravenkový paušál vyplácený přímo do mzdy.

Dle průzkumu mezd prováděného renomovanou nezávislou agenturou, jsou uvedené benefity téměř běžnou součástí odměn v rámci regionu kde společnost MORACELL působí, tabulka níže uvádí finanční náročnost nejvýznamnějších benefitů.

Tabulka 16 Kalkulace nejvýznamnějších benefitů 2021-2024

Finanční náročnost nejvýznamnějších benefitů 2021-2024 v Kč				
Rok	2021	2022	2023	2024
Sazba stravy / stravenky	1 622 990	2 018 101	2 541 676	3 213 201
Flexi Pass	324 000	332 981	380 000	432 000
Odměna za věrnost	90 000	45 000	100 000	75 000
Příspěvek na penzijní	235 650	254 000	306 450	355 700

(zdroj: vlastní)

Odměňování ve společnosti je v souladu s průměrem v regionu a vykazuje rostoucí trend. Společnost si udržuje konkurenceschopnost nejen výší mezd, ale také širokou nabídkou benefitů, které zahrnují jak finanční, tak nefinanční pobídky. Mezi nejvíce oceňované benefity patří příspěvky na penzijní připojištění, stravenkový paušál a věrnostní odměny, což naznačuje, že zaměstnanci oceňují dlouhodobou stabilitu a podporu ze strany zaměstnavatele.

8.3.6 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Hlavním programem pro kariérní rozvoj ve společnosti je program Futures leader. Do programu jsou zařazováni zaměstnanci, kteří prokazují vysokou úroveň odbornosti, znalostí a dovedností nebo mají potenciál pro efektivní vedení týmu. Podrobnosti ohledně podmínek jsou uvedeny v tabulce č. 17.

Tabulka 17 Kariérní program Futures leader

KRITÉRIA PRO ZAŘAZENÍ DO PROGRAMU FUTURE LEADER	
Věk	Student nebo absolvent, který nemá manažerské pracovní zkušenosti. Zaměstnanec s vysokou úrovní specifické odbornosti.
Vzdělání	Minimálně středoškolské

KRITÉRIA PRO ZAŘAZENÍ DO PROGRAMU FUTURE LEADER	
Pracovní zařazení	Převážně se jedná o vyhodnocení potenciálu absolventa pro výkon manažerské pozice, odborně technické pozice, projektové at.
Návrh a schválení	Zařazení do programu navrhuje manažer nebo vedoucí a schvalují jednatele společnosti.
Trvání programu	3 roky
Přínos programu pro společnost	
Motivace mladých perspektivních zaměstnanců pro rozvoj.	
Budování loajalít k firmě.	
Přínos pro účastníka programu	
Finanční roční odměna	
Stabilní zaměstnání	
Rozvojový program (školení, vzdělávání)	
Podílí se na projektech	

(zdroj: vlastní)

Společnost poskytuje zákonná vzdělávací školení, která jsou z hlediska BOZP a PO podmínkou pro výkon určitých pracovních pozice.

Příchodem Covid 19, společnost úplně pozastavila školení na osobní bázi, před uvedeným obdobím probíhala manažerská školení, školení na komunikaci a obchodní dovednosti formou školení mimo pracoviště, kdy školení sloužila i jako „team building“ a určitý benefit pro zaměstnance. Období pandemie do společnosti přineslo e-learningové nástroje, ve společnosti je poskytován benefit formou on-line vzdělávacích kurzů Seduo, kde si může zaměstnanec prohlubovat své dovednosti v rámci počítačových znalostí, manažerských dovedností a dalších oborech, které podpoří odborný růst zaměstnance. SEDUO umožňuje opakované prohlížení kurzů, kdy si student může určitá školení pouštět a studovat opakovaně.

Podpůrným on-line nástrojem pro zákonná školení je portál Netventic, který obsahuje školení BOZP a PO, školení referentů a mohu být využita pro další školení, která si v rámci svých aktivit společnost vytvoří a může využívat v on-line prostředí. Zatím jsou tato školení využívána u zaměstnanců se zřízenou firemní e-mailovou schránkou z důvodu GDPR není využíváno pro soukromé mailové adresy zaměstnanců.

Profesní rozvoj zaměstnanců je jedním z klíčových pilířů dlouhodobé strategie společnosti. Vzdělávání probíhá ve třech hlavních oblastech – jazykové kurzy, online školení (např. prostřednictvím platformy Seduo) a další školení, kam spadají jak zákonná školení (např. BOZP), tak i rozvojové aktivity jako workshopy, odborná školení, konzultace nebo koučink.

Následující tabulka uvádí přehled celkových nákladů na vzdělávání za jednotlivé roky a jejich rozdělení dle výše uvedených kategorií:

Tabulka 18 Přehled nákladů na vzdělávání zaměstnanců dle typu školení 2021–2024

Přehled nákladů na vzdělávání zaměstnanců dle typu školení 2021–2024				
Rok	Jazykové kurzy (Kč)	Online kurzy SEDUO (Kč)	Ostatní školení (Kč)	Celkem za vzdělávání (Kč)
2021	31 552	102 139	1 028 692	1 162 383
2022	62 371	135 215	482 525	680 111
2023	67 130	154 726	327 901	549 757
2024	90 750	172 018	301 620	564 388

(zdroj: vlastní)

V roce 2021 došlo k mimořádnému navýšení nákladů na vzdělávání díky externí spolupráci konzultanta, který se zaměřoval na zefektivnění procesů ve výrobě a veden byl také koučink pro rozvoj vedoucích pracovníků. Tyto aktivity výrazně navýšily položku „ostatní školení“.

V následujících letech se výdaje na vzdělávání stabilizovaly a více se zaměřily na systematický rozvoj v oblasti jazykových a online kurzů. Zřetelný je trend rostoucích investic do online vzdělávání prostřednictvím platformy Seduo, což odráží snahu společnosti modernizovat přístup k rozvoji zaměstnanců a nabídnout jim flexibilní formy vzdělávání.

Podle informací manažerů projevují o vzdělávání a profesní růst zájem především noví zaměstnanci. Stávající zaměstnanci často nevykazují dostatečnou výdrž u vzdělávacích kurzů a mají tendenci se vracet do zajetých kolejí, což představuje výzvu pro společnost při plánování vzdělávacích aktivit a při motivaci těchto zaměstnanců k dalšímu profesnímu růstu.

8.3.7 Firemní kultura

Společnost MORACELL pravidelně pořádá dvě společenské, kulturní nebo sportovní akce ročně, které umožňují všem zaměstnancům sejit se, podělit se o zkušenosti a utužit týmového ducha. Velký důraz je kladen na vzdělávání, které je považováno za klíčové pro dynamický růst společnosti. Tato podpora je výrazně motivující, protože umožňuje zaměstnancům zůstat konkurenceschopní a efektivní i v rychle se měnícím prostředí.

- **Komunikace a transparence**

Každé čtvrtletí se koná prezentace generálního ředitele, během níž jsou všichni zaměstnanci informováni o hospodářských výsledcích, aktuálních projektech a dlouhodobých strategických cílech společnosti. K tomu každý tým disponuje svým informačním panelem, který přehledně zobrazuje priority a klíčové milníky daného oddělení.

Pro každodenní sdílení dokumentů a procesů je využíván centrální informační systém na platformě SharePoint v MS Office 365. Každé oddělení má v SharePoint vlastní složku, kde jsou uloženy šablony, návody a interní směrnice. Výhodou je, že kolegové z různých útvarů mohou rychle procházet data ostatních týmů. Současně ale přístupy do jednotlivých prostor na SharePoint se řídí podle role a úrovně zaměstnance, aby citlivé informace nezískal nikdo bez firemního e-mailu.

Pro skladníky a operátory ve výrobě, kteří nemají trvalý přístup k počítačům, je u každého střediska zřízen jeden sdílený kiosk s vybranými dokumenty. Na kiosku najdou základní pracovní postupy, návody k obsluze strojů a kontakty na klíčové kolegy. O obsah na kiosku se stará vedoucí oddělení, avšak bez formálně definovaného postupu nebo pravidelné frekvence aktualizací, což někdy vede k zastaralým informacím.

- **Etický kodex a týmová spolupráce**

Společnost se řídí etickým kodexem, který je pro všechny zaměstnance závazný. Každý nový zaměstnanec jej při nástupu pročítá a podepisuje, čímž se zavazuje k dodržování vysokých etických standardů, které firma podporuje.

Firemní kultura je orientována na týmovost a spolupráci mezi odděleními, což přispívá k efektivnímu a harmonickému pracovnímu prostředí.

- **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí společnosti MORACELL působí navzdory výrobnímu charakteru útulně. Při příjezdu je k dispozici rozlehlé parkoviště přímo před hlavní budovou. Tam, kde to provoz dovoluje, tak je venkovní prostranství osázené zelení. Příjemný dojem pokračuje hned za vstupními dveřmi. Vstupní hala je vybavená sedačkami a doplněná akváriem, které je příjemným zátiším. Vitrína s vybranými výrobky společnosti připomíná, čím se firma zabývá a na co je hrdá. Celek působí reprezentativně, ale ne okázale. Návštěvník i zaměstnanec si tak podvědomě odnášejí pocit profesionality, péče a zdravé firemní hrdosti.

Z hlediska ergonomie, hygieny práce a firemní reprezentace lze interní prostory společnosti MORACELL rozdělit do dvou základních zón. První zónou je výrobní a skladová hala. Druhou zónou je administrativní část.

Výrobní prostory a sklady

Haly jsou vybaveny moderním osvětlením s minimální tvorbou stínů, podlahové značení jasně vymezuje koridory pro manipulaci a pěší provoz, což naplňuje požadavky na vizuální bezpečnost. Sociální zázemí pro dělnické profese šatny, sprchy a odpočinková místnost s kuchyňským koutem je umístěna blízko výrobní a skladové haly, což minimalizuje neproduktivní přesuny. Dle hygienických norem provoz je bez rizikových faktorů vyžadujících zvláštní ochranná opatření. Komplexní zhodnocení neukázalo žádný limitně překročený faktor a provoz se řídí pouze obecnými BOZP pravidly.

Administrativa (THP)

Kanceláře se sdílenou obsazeností až 4 osoby splňují kritéria pro osvětlení i mikroklimatické podmínky. Kanceláře jsou vybaveny moderním nábytkem a proti přehřátí kanceláří v letních měsících je k dispozici klimatizace. Absence centrální jídelny však nutí zaměstnance konzumovat stravu u pracovních stolů, což koliduje s principem oddělení pracovního a odpočinkového prostoru.

Společnost MORACELL dlouhodobě naráží na prostorové limity. Jakmile se objeví požadavek vybudovat vlastní jídelnu či alespoň klidovou zónu pro přípravu a konzumaci jídla, dostupné metry čtvereční zpravidla podlehnou urgentní potřebě nových kanceláří pro rostoucí počet THP nebo se prostor přednostně vyhradí jako konferenční místnost.

V praxi to znamená, že zaměstnanci nadále využívají improvizované kuchyňky s omezenou kapacitou, případně jedí přímo na svých pracovních místech, což z hygienického i ergonomického hlediska není ideální. Tento trvalý kompromis mezi provozní expanzí administrativy a komfortem stravování zaměstnanců představuje významné omezení, které může negativně ovlivnit pracovní pohodu i mezilidské vztahy uvnitř firmy.

- **Mimořádné ankety a šetření**

Při komunikaci nebo zjišťování informací společnost často využívá možnost vytvoření různých typů dotazníku skrze MS Office Forms, kde po uzavření šetření jsou k dispozici přehledy a analýzy zjištěného stavu, výhodou je možnost anonymní funkce. Ve společnosti je využíván pro ankety týkající se spokojenosti, přihlášek a podobně.

- **Zdravé pracovní prostředí**

Ve společnosti MORACELL je bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců absolutní prioritou, která je pevně zakotvena ve firemní kultuře. Od samého začátku, kdy nový zaměstnanec nastoupí do společnosti, je součástí jeho vstupního školení bezpečnost práce a požární ochrana (BOZP a PO). Během tohoto školení je zaměstnanec seznámen s riziky, která mohou na pracovišti vzniknout, a s pravidly, jak se těmto rizikům vyhnout.

Pro pozice ve skladech a výrobě probíhá další školení přímo na místě výkonu práce, kde jsou zaměstnanci podrobně seznámeni s konkrétními riziky daného pracoviště. Za bezpečnost na pracovišti je zodpovědný přímý nadřízený a manažer střediska, kteří zajišťují, že všechna pravidla BOZP a PO jsou striktně dodržována.

Každoročně je v rámci firmy pořádáno školení pro všechny zaměstnance, které provádí externí autorizovaný bezpečnostní pracovník. Všichni zaměstnanci jsou tímto školením pravidelně proškoleni a informováni o aktuálních bezpečnostních postupech a novinkách v oblasti BOZP a PO.

Všechny pracovní úrazy jsou důsledně evidovány v Knize úrazů. Každý úraz je následně vyhodnocen společně s externím bezpečnostním pracovníkem, který posuzuje míru zavinění a nedodržení pracovního a organizačního řádu, pracovních postupů. Na základě těchto analýz jsou navržena nápravná opatření a doporučení, jak v budoucnu předejít podobným incidentům.

V posledních letech došlo ke zvýšení počtu pracovních úrazů, což vedlo k zavedení systému finančních sankcí za porušení pravidel BOZP a PO. Tato opatření jsou připomínána na kvartálních prezentacích vedení, kde se klade důraz na to, že bezpečnost je pro firmu zásadní hodnotou, která by měla být dodržována nejen ve výrobě a skladu, ale i na každém pracovním místě. Tato pravidla jsou součástí kultury MORACELL, která si zakládá na odpovědnosti a péči o zdraví a pohodu svých zaměstnanců.

Za rok 2023 bylo evidováno 15 pracovních úrazů z toho 3 s dočasnou pracovní neschopností delší 30 dnů. Dále v roce 2024 bylo evidováno 20 pracovních úrazů, přičemž jeden byl s dočasnou pracovní neschopností delší 30 dnů. Při důkladném prošetření pracovních úrazů bylo zjištěno, že úrazy byly způsobeny ve většině případech porušením BOZP. Na základě těchto skutečností byli zaměstnanci informováni a opětovně proškoleni na BOZP a PO. Od roku 2025 není evidován žádný pracovní úraz.

Společnost MORACELL rovněž pravidelně organizuje různé akce zaměřené na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, jako například kurz první pomoci, který se konal na začátku roku. Tento kurz je součástí firemní filozofie, která se zaměřuje nejen na prevenci pracovních úrazů, ale také na celkovou podporu zdraví a pohody zaměstnanců.

Firma se neomezuje pouze na fyzické zdraví, ale také dbá na psychickou pohodu svých zaměstnanců. V rámci této filozofie byla navázána spolupráce s Linkou důvěry Sluchátko, která poskytuje psychologickou pomoc a podporu pro zaměstnance v případě potřeby. Tento krok podporuje kulturu péče o zdraví v širším smyslu, kde se klade důraz na duševní pohodu a prevenci stresu a vyhoření. MORACELL tak zajišťuje komplexní podporu pro své zaměstnance a poskytuje jim nástroje k udržení zdraví a vyrovnanosti na pracovišti.

Společnost se také aktivně zapojuje do charitativních a dobročinných akcí, které mají edukativní podtext a přispívají k rozvoji komunity. Firma se angažuje v organizaci besed a osvěty, které se zaměřují na prevenci a osvětu v různých oblastech, včetně zdraví a bezpečnosti.

Celkově lze říct, že MORACELL s.r.o. uplatňuje moderní přístup k řízení pracovních podmínek, čímž zvyšuje spokojenost zaměstnanců a přispívá k jejich loajalitě. Vzhledem k dynamice pracovního trhu bude i nadále důležité sledovat aktuální trendy a přizpůsobovat nabídku pracovních podmínek a benefitů tak, aby si společnost udržela svou pozici atraktivního zaměstnavatele v regionu.

Přestože firma nabízí konkurenceschopné mzdy, atraktivní benefity, flexibilní pracovní úvazky a kvalitní pracovní prostředí, přetrvává problém s relativně vysokou fluktuací dobrovolná fluktuace 14,36 % a nízkou retencí nových zaměstnanců 60 %.

Pro zvýšení spokojenosti je klíčové se zaměřit na kvalitu adaptačního procesu, zlepšit zaškolování nových zaměstnanců, posílit roli mentorů a pravidelně monitorovat spokojenost zaměstnanců již od jejich nástupu. Větší důraz na transparentní kariérní plánování, pravidelné revize pracovních náplní propojené s rozvojovými aktivitami a jasné definování kompetencí uvnitř organizační struktury mohou dále snížit administrativní zátěž a zvýšit efektivitu řízení.

Následující dotazníkové šetření je klíčové k potvrzení oblastí, ve kterých je třeba provést konkrétní změny.

9 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Pro analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti bylo provedeno výzkumné šetření, které mělo za cíl prozkoumat metody motivace a úroveň spokojenosti mezi zaměstnanci a zjistit, jakým způsobem tyto faktory ovlivňují pracovní prostředí. Výzkum vycházel z teoretických východisek, jak je uvedeno v předchozích kapitolách, a zaměřil se na porovnání názorů zaměstnanců a zaměstnavatele. Cílem práce bylo odhalit silné a slabé stránky současného systému motivace, identifikovat potenciální problémy a navrhnout opatření pro zlepšení.

9.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Hlavní výzkumná část se věnovala spokojenosti zaměstnanců za poslední období jednoho roku. Bylo zvoleno několik okruhů:

- Spokojenost se zaměstnáním.
- Komunikace ve firmě a vztahy s nadřízeným.

Příkladem klíčových otázek jsou:

„Jsem spokojen/spokojena s mým pracovištěm.“

„Mám za to, že moje mzda odpovídá vykonávané práci.“

„Mám za to, že firma MORACELL má dobrou pověst.“

„Můj přímý nadřízený mi projevuje uznání a úctu.“

„Kvartální prezentace generálního ředitele je pro mě zajímavým zdrojem informací o fungování MORACELLU.“

9.2 Metodika výzkumu a realizace

Pro sběr dat byla zvolena kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod. Výzkum zahrnoval jak kvantitativní přístup prostřednictvím dotazníkového šetření, tak kvalitativní přístup v podobě rozhovorů s vedením firmy. Kombinace těchto metod umožnila získat komplexní obraz o motivaci a spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

- **Dotazníkové šetření**

Pro zaměstnance administrativních pozic bylo použito online dotazníkové šetření prostřednictvím Google formulářů, které bylo distribuováno všem zaměstnancům pomocí

firemního e-mailu. Dotazníky byly anonymní, což mělo za cíl zajištění upřímnosti a nezájatosti odpovědí. Cílem bylo získat kvantitativní data o vnímání motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Pro zaměstnance ve výrobě a skladu byla využita papírová verze dotazníku, aby bylo zajištěno, že bude zahrnuta i tato skupina, která nemá pravidelný přístup k elektronickým nástrojům. Takto byly pokryty všechny relevantní skupiny zaměstnanců.

- **Rozhovor se zaměstnavatelem**

Součástí výzkumu byl i rozhovor se zaměstnavatelem, jehož cílem bylo získat pohled na motivaci zaměstnanců, politiky vzdělávání a odměňování, stejně jako na přístup vedení k motivaci a spokojenosti. Některé otázky byly stejné pro zaměstnance i zaměstnavatele, což umožnilo porovnání jejich názorů a identifikaci případných rozdílů ve vnímání situace.

- **Analýza výročních pohovorů**

Další metodou byl rozbor formulářů spokojenosti zaměstnanců, které jsou součástí výročních pohovorů. Tyto formuláře poskytly cenné informace o tom, jak se zaměstnanci hodnotí svou pracovní pozici, jaké mají názory na organizaci práce, vztahy na pracovišti, a jak vnímají svou motivaci a spokojenost. Tento kvalitativní přístup doplnil kvantitativní data získaná z dotazníků

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o. byl realizován prostřednictvím kombinovaného přístupu, který zahrnuje online dotazníkové šetření pro administrativní pracovníky a papírové dotazníky určené zaměstnancům ve výrobě a skladu. Bude osloveno 120 respondentů.

Hlavním cílem dotazníkového šetření je analyzovat aspekty spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o. Sledované oblasti zahrnují pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, komunikaci s nadřízenými, nabídku benefitů a možnosti kariérního postupu.

10.1 Metodika šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno kombinovanou formou – online i v tištěné podobě – s cílem zajistit co nejširší zapojení zaměstnanců napříč firmou. Administrativní pracovníci vyplňovali dotazník elektronicky prostřednictvím odkazu a QR kódu, zatímco zaměstnanci výroby a skladu obdrželi dotazníky papírové, s možností alternativního přístupu opět přes QR kód. Tato forma distribuce umožnila oslovit zaměstnance všech pracovních skupin a přispěla k reprezentativnosti výsledků.

Dotazník obsahoval celkem 39 otázek rozdělených do tematických okruhů:

- Zaměstnanecké charakteristiky (např. délka zaměstnání, typ úvazku)
- Pracovní podmínky a prostředí
- Komunikace a vztahy na pracovišti
- Možnosti kariérního rozvoje
- Spokojenost s finančním ohodnocením
- Celková spokojenost a motivace
- Otevřené otázky pro návrhy a připomínky

Otázky byly převážně uzavřené s použitím Likertovy škály 1–6, doplněné o otevřené otázky pro detailnější zpětnou vazbu. Šetření bylo anonymní a dobrovolné.

Informování zaměstnanců proběhlo prostřednictvím několika kanálů:

- osobní prezentace generálního ředitele,
- informační letáky s QR kódem ve společenských místnostech,
- interní obrazovky ve výrobě a skladu,

- e-mailová komunikace s důrazem na přehlednost a důvěryhodnost.

Analýza dat zahrnovala jak kvantitativní, tak kvalitativní přístup:

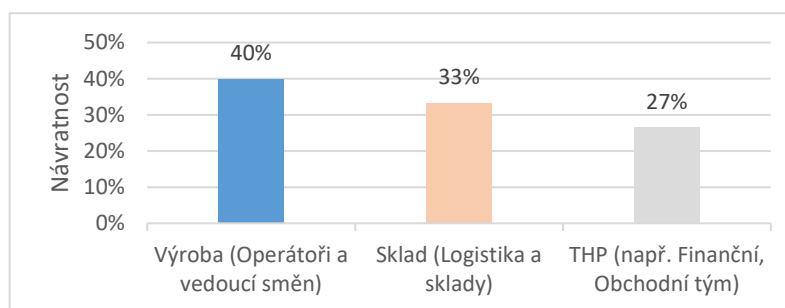
- výpočet průměrů, mediánů a rozptylu v jednotlivých oblastech,
- procentuální rozložení odpovědí,
- korelační analýzu mezi vybranými oblastmi (např. spokojenost s vedením vs. motivace),
- kategorizaci otevřených odpovědí podle klíčových témat.

Kompletní dotazník je uveden v příloze III.

10.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo rozesláno celkem 120 zaměstnancům společnosti MORACELL s.r.o. Z tohoto počtu odpovědělo celkem 75 respondentů, což představuje návratnost ve výši 63 %. Tato návratnost je obecně považována za velmi dobrou a umožňuje provést relevantní analýzu výsledků.

Graf 1 Návratnost dotazníku ze střediska respondentů



(zdroj: vlastní)

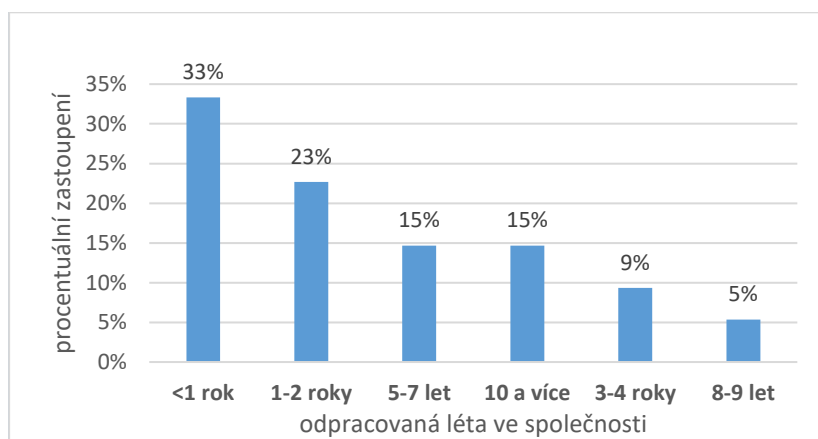
Z celkového počtu 75 respondentů využilo 43 osob (57 %) online formu, zatímco 32 osob (43 %) vyplnilo dotazník v papírové podobě. Online forma byla preferována především zaměstnanci z administrativních pozic, zatímco papírovou variantu využili převážně pracovníci ve výrobě a skladu. Z celkového počtu respondentů tvořili muži 68 % (51 osob) a ženy 32 % (24 osob). Tento poměr odráží strukturu zaměstnanců společnosti MORACELL, kde převažují muži zejména ve výrobě a na logistice.

Z hlediska pracovního zařazení odpovídalo 40 % respondentů (30 osob) z výroby, 33 % (25 osob) ze skladu a 27 % (20 osob) z administrativy a technickohospodářských profesí

(THP), jako je například finanční nebo obchodní tým. Nejvyšší zastoupení měli tedy zaměstnanci z přímé výroby, což odpovídá zaměření společnosti MORACELL jako výrobního podniku.

Nejvíce respondentů, konkrétně 33 % (25 osob), pracuje ve společnosti méně než jeden rok, což ukazuje na značný podíl nově příchozích zaměstnanců. Dalších 23 % (17 osob) uvedlo délku praxe 1–2 roky, což znamená, že více než polovina všech respondentů má zkušenost do dvou let. 15 % (11 osob) pracuje ve firmě 5–7 let a stejný podíl odpovídá zaměstnancům s délkou praxe 10 a více let, což ukazuje na přítomnost stabilního jádra dlouhodobých pracovníků. 9 % (7 osob) je zaměstnáno 3–4 roky a 5 % (4 osoby) uvedlo délku 8–9 let.

Graf 2 Délka zaměstnání



(zdroj: vlastní)

Data ukazují, že společnost má vhodně nastavenou kombinaci nových a zkušených zaměstnanců, což je podstatné pro dlouhodobý a stabilní rozvoj firmy. Výrazný podíl nováčků, 33 % zaměstnanců s praxí méně než jeden rok a dalších 23 % zaměstnanců s délkou praxe 1–2 roky, představuje důležitý potenciál, zejména pokud společnost dokáže správně vybrat vhodné kandidáty. Noví zaměstnanci často přinášejí do společnosti čerstvé pohledy, inovativní nápady a dokáží pružně reagovat na změny, oproti déle zaměstnaným kolegům, kteří bývají změnám více rezistentní.

Současně však vysoký počet nováčků klade větší nároky na nastavení efektivního adaptačního procesu a komplexního vzdělávání. Je proto nezbytné věnovat zvýšenou pozornost kvalitní adaptaci nově příchozích zaměstnanců, aby měli jasně definované kroky zaučování, cíle a očekávání. Důležitá je také podpora zkušenějších kolegů formou

mentorování, či partnerského systému, kteří předají potřebné znalosti a firemní kulturu. Pravidelné vzdělávání nováčků i stávajících pracovníků zajistí jejich profesní růst a posílí jejich pocit podpory a angažovanosti. Tyto kroky výrazně přispějí k retenci nových zaměstnanců a umožní plně využít potenciál nově získaných kolegů ve prospěch dlouhodobého růstu firmy.

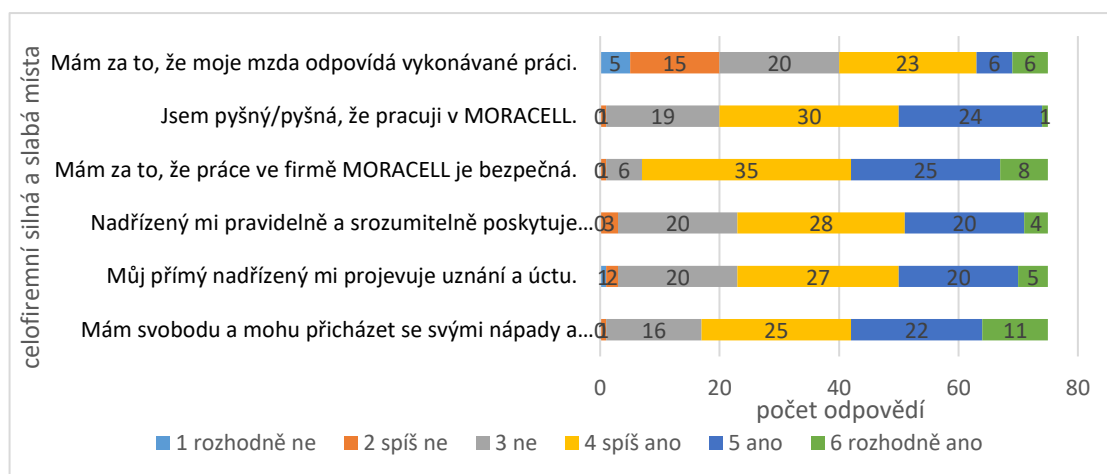
10.2.1 Kladné a záporné hodnocení

Na základě dotazníkového šetření byly identifikovány tři nejhůře hodnocené a tři nejlépe hodnocené otázky za celou společnost.

Ohledně výše mzdy za vykonanou práci se zjistilo, že průměrná hodnota 3,49 je nejnížší ze všech 35 položek. Na oddělení výroby činí pouhých 2,33, tedy o 1,16 bodu méně než celofiremní průměr. To silně poukazuje na pocit nerovného ohodnocení ve výrobě a zdůrazňuje potřebu revize mzdových tarifů a transparentní komunikace odměňovacích principů. Další alarmující zjištění přinášejí dvě navazující otázky na pravidelnou zpětnou vazbu, kde celofiremní průměr 4,1, THP 5,00, sklad 4,13, přičemž výroba 3,27 to znamená –0,86 bodu pod průměrem. Projev uznání a úcty od nadřízeného celofiremní průměr 4,16 vykazuje podobné hodnoty, THP 5,05, sklad 4,16 a výroba 3,27, –0,89 bodu pod průměrem.

Ve výrobě tak oba ukazatele dosahují stejné nízké hodnoty 3,27, což svědčí o nedostatku systematické, motivační komunikace a riziku nejasných očekávání. Doporučuje se zavést měsíční nebo čtvrtletní krátké rozhovory mezi mistrem a operátorem a zároveň proškolit vedoucí pracovníky konstruktivní zpětné vazby a uznání.

Graf 3 Tři nejhůře hodnocené a tři nejlépe hodnocené otázky



(zdroj: vlastní)

Pozitivní hodnocení vykazují v rámci celofiremního šetření dva zásadní aspekty, kterými jsou pocit hrdosti na to, že člověk pracuje v společnosti, a vnímání bezpečnosti práce dosahují vysokých skóre. Průměrná hodnota 4,46 bodu u otázky „Jsem pyšný/pyšná, že pracuji v MORACELL“ i 4,53 bodu u otázky „Práce ve firmě je bezpečná“ potvrzují, že zaměstnanci obecně vnímají svou práci jako smysluplnou a důvěřují existujícím bezpečnostním opatřením.

I mezi operátory ve výrobě, dosahují tyto hodnoty stále nadprůměrných 3,57 resp. 3,90 bodu. To ukazuje, že i když mezi administrativou a výrobou panuje určitá propast, určité prvky firemní kultury, jako je hrdost a důraz na BOZP, fungují napříč celou organizací. smysl své práce, ale i trvalou péčí společnosti o jejich zdraví a spokojenost.

Další silnou stránku společnosti ukazuje celofiremní průměr 4,47 u otázky „Mám svobodu a mohu přicházet se svými nápady a představami“ jasně ukazuje, že většina zaměstnanců vnímá MORACELL jako prostředí, kde může navrhovat změny a inovace. Administrativa tuto svobodu vnímá vůbec nejintenzivněji 5,45, sklad se drží přesně na průměru celé firmy, a i mezi operátory ve výrobě, kteří skórují 3,50, stále převažuje pozitivní postoj nad středem škály. To znamená, že firemní kultura podporuje otevřenost a nápady nejsou potlačovány.

10.2.2 Okruh rozvoje a vzdělávání

V oblasti rozvoje a informovanosti o strategických cílech se ukázaly poměrně vysoké celofiremní průměry od 4,16 zapojení do vzdělávacího procesu až po 4,42 možnost profesního růstu. Na první pohled tedy firma disponuje funkčními mechanismy, které zaměstnancům dávají rámec pro pochopení směřování podniku, promyšlený kariérní růst i kvalitní zaškolení.

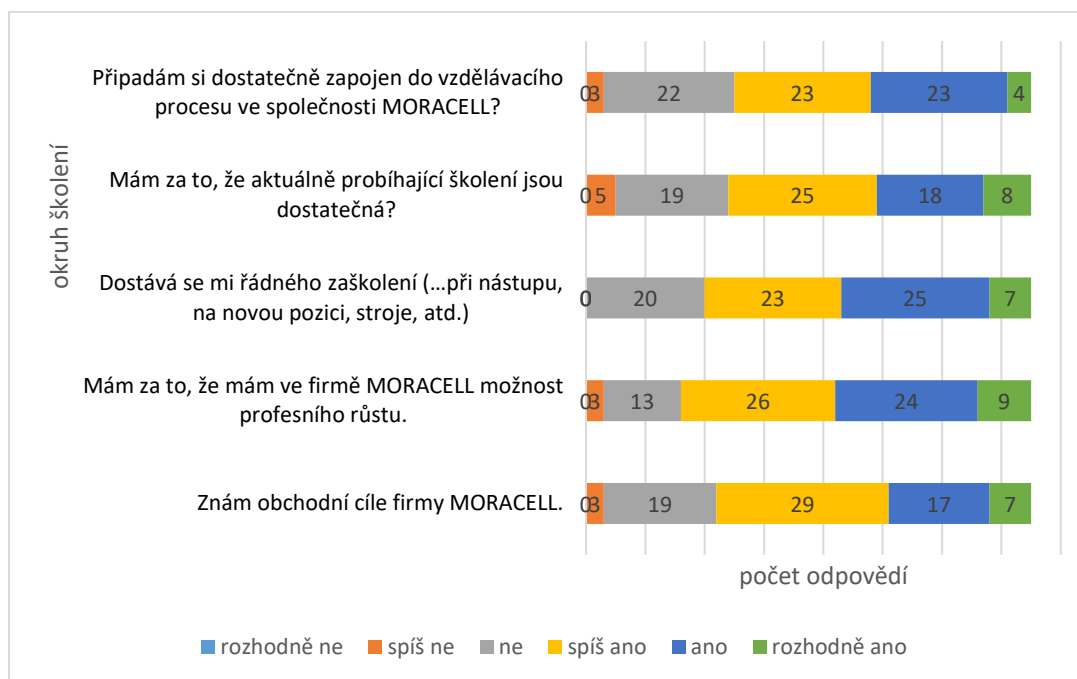
Analýzou odpovědí po jednotlivých úsecích firmy se však skrývá zásadní rozdíl na středisku výroby, kde klesají jednotlivé skóre až pod 3,6 bodu 3,30 u znalosti obchodních cílů, 3,60 u pocitu příležitostí k růstu, 3,50 u kvality zaškolení a jen 3,27 u zapojení do vzdělávání.

Tyto hodnoty jasně signalizují, že nováčci i lidé s délkou zaměstnání 0–2 roky mají pocit, že jim chybí dostatek informací, podpora a systémová podpora rozvoje, aby se mohli rychleji adaptovat a začít přinášet přidanou hodnotu.

Při náborové vlně nových kolegů je tento okruh klíčový, pokud během prvních měsíců nedojde k zařazení nováčků, jinému nastavení očekávání a dostupnosti učebních modulů, hrozí zvýšená fluktuace a pokles výkonu.

Pro příští zaměstnanecké šetření je nezbytné zvýšit průměrné skóre ve výrobě u otázek na informovanost, růst a vzdělání minimálně o 0,5 bodu, tedy dostat jej nad hranici 4,0.

Graf 4 Okruh rozvoje a vzdělávání



(zdroj: vlastní)

Pro dosažení většího skóre pro informovanost, růst a vzdělání je doporučeno více komu komunikovat obchodní cíle, které mohou být formou plakátů vyvěšeny v hlavní hale. Pro lepší vnímání kariérních možností ve firmě se doporučuje vytvořit kariérní mapy, kdy se vytvoří jednoduchý vizuál „Operátor – Seřizovač – Technik“, pověsit ho na nástěnky a během náborů jej vysvětlit každému nováčkovi.

Nastavení přímější komunikace tím, že na začátku každé směny krátce 1–2 min. připomenout hlavní cíle pro výrobu.

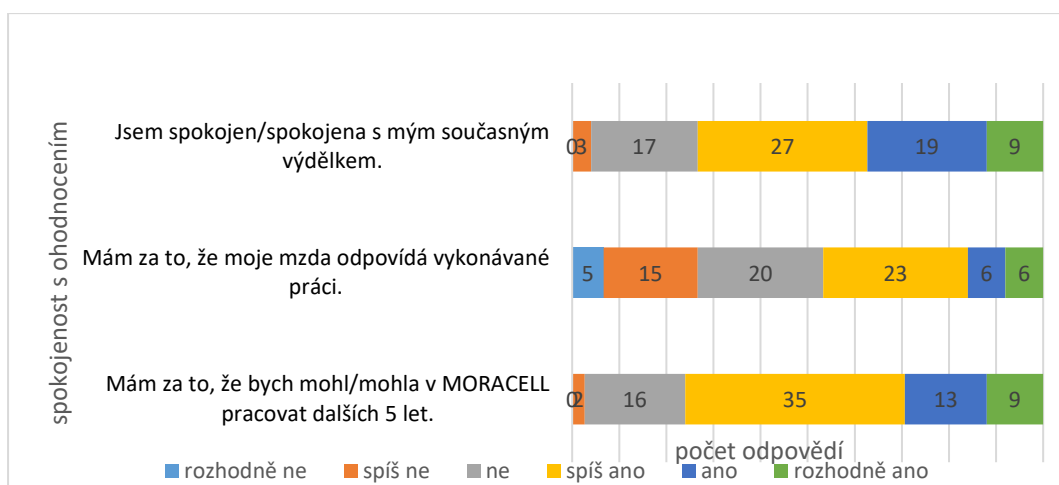
Větší organizace při zaškolování a zaučování nového zaměstnance. Vytvoření a spuštění základních školení s následnými 2–3 praktickými workshopy přímo na strojích, pod vedením určeného Buddho (zaměstnanec, který provází nováčka prvními dny v zaměstnání). Cíleně každý nový zaměstnanec absolvuje první blok do stanoveného termínu.

10.2.3 Odměňování a dlouhodobé stability

Z pohledu celé firmy si odměňování a stabilita vedou průměrně nad průměrem, spokojenost s aktuálním výdělkem dosahuje hodnoty 4,25 bodu, pocit dlouhodobé perspektivy práce ve společnosti dosahuje stejného skóre. Jen otázka, zda mzda skutečně odpovídá vykonané práci, se propadá na 3,49 bodu nejnížší ze všech otázek v dotazníkovém šetření. Všechny tři indikátory tak leží kolem 4 bodů, což signalizuje mírnou spokojenost napříč organizací.

Při pohledu na jednotlivá střediska zřetelně vyčnívá výroba. Operátoři ve výrobě hodnotí svou spokojenost s výdělkem na 3,33 bodu, férovost mzdy dokonce jen 2,33 bodu a pocit, že zde mohou vydržet pět let, pouhých 3,50 bodu. Tento rozdíl je až o 1,16 bodu pod celofiremním průměrem. Tento výsledek ukazuje, že ve výrobě zaměstnanci vnímají mzdy jako nedostatečné, nespravedlivé a s nízkou perspektivou osobního růstu.

Graf 5 Odměňování a dlouhodobá stabilita



(zdroj: vlastní)

Pro odstranění tohoto propadu, je nutné provést revizi mzdových tarifů s benchmarkem vůči trhu a stáhnout rozdíl pod 0,5 bodu, ale také jasně komunikovat podíl základní mzdy, příplatků, benefitů a bonusů, nastavit motivační rozvojové plány, které za splnění konkrétních cílů automaticky zvednou odměnu.

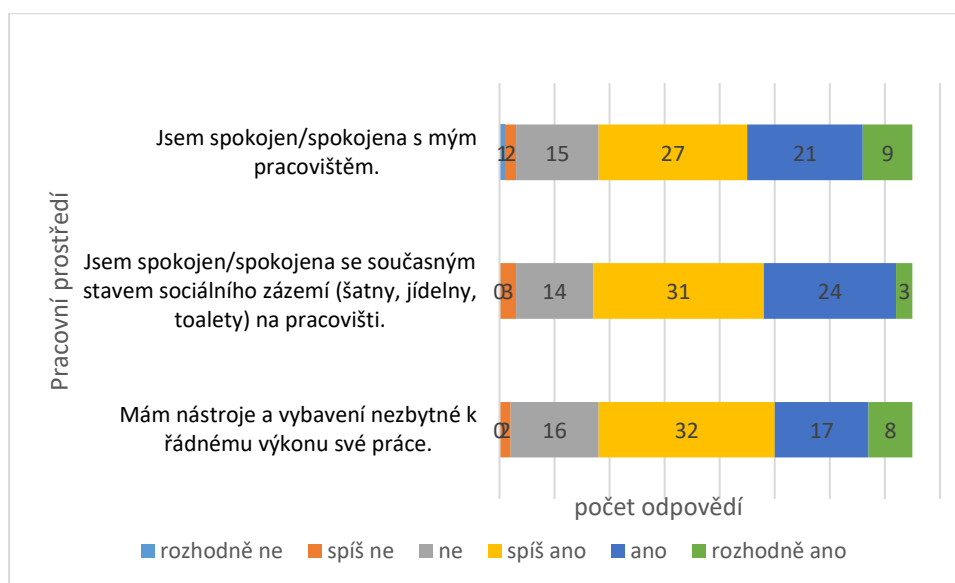
Součástí řešení by měly být i pravidelné stabilizační pohovory, v nichž každý operátor obdrží vlastní kariérní mapu a jasné kroky k postupnému navyšování mzdy. Tyto kroky povedou k zajistit, že i nejnovější členové týmu u linky uvidí reálný důvod zůstat, růst a skutečně přispívat k výkonu celé firmy.

10.2.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí ve společnosti má silné i slabé stránky. Na celofiremní úrovni se průměrné skóre ohledně spokojenosti s pracovištěm pohybuje 4,27 bodu, otázka na současný stav zázemí a sociálního zařízení je 4,21 bodu, ohledně vybavení pro výkon práce je hodnota za celou společnost 4,29 bodu a řadí se do pásma mírné až střední spokojenosti. Ergonomie, sociální zázemí i technické vybavení jsou v zásadě funkční a nepanuje otevřená nespokojenost. Administrativa přitom uděluje všem třem položkám hodnocení nad 4,7 bodu, což potvrzuje, že kancelářské zázemí je na velmi dobré úrovni.

Klesající tendenci skóre je zaznamenána ve výrobě 3,4 – 3,7 bodu. Operátoři linky vnímají nepohodlí na pracovišti 3,40 bodu, nedostatečné sociální zázemí 3,67 bodu. Přestože jsou i tyto hodnoty nad středem škály, jasně signalizují, kde je třeba zasáhnout.

Graf 6 Pracovní prostředí



(zdroj: vlastní)

Výroba celkově hodnotí všechny oblasti přísněji než ostatní střediska, přesto i zde zaznamenáváme nejvyšší skóre u otázek bezpečnosti 3,90 bodu, možnost setkání s vedením firmy 3,80 bodu a kvartální prezentací výsledků 3,80 bodu. Je tedy zřejmé, že pro operátory na lince představují klíčovou hodnotu bezpečnost a přímá komunikace s vedením.

Doporučením je zachovat pravidelné návštěvy vrcholového managementu ve výrobě, ale i zpřesnit obsah prezentací generálního ředitele:

10.2.5 Otevřené otázky dotazníkového šetření

Odpovědi na otevřené otázky odhalily, že nejvíc si lidé ve společnosti cení atmosféry a vztahů mezi kolegy 45,5 %, pocit sounáležitosti a vzájemné podpory je pro ně zásadní. Oceňují kvalitní vedení a profesionální management 25 %. Pak vtělují do požadavků na finance a benefity 22,7 % a možnost dalšího rozvoje 18,2 %.

Ohledně vzdělávání, nejčastěji padala jazyková čeština, angličtina a technická školení stroje a zařízení, ale také IT kurzy a online platforma Seduo. Lidé jasně chtějí růst nejen kariérně, ale i v konkrétních dovednostech.

V oblasti komunikace jednoznačně bylo poukazováno na rychlý a přehledný tok informací, zaměstnanci volají po jednoduchém intranetu nebo pravidelných společenských akcích, kde se mohou sdílet novinky, i po interním portálu, který by je provázal všemi středisky. Klíčová je pro ně dostupnost podkladů v reálném čase.

Co by nejvíc zlepšilo výsledky a prostředí? Na prvním místě lepší odměňování a benefity 29,4 %, lidé vnímají, že jejich úsilí si zaslouží adekvátní ohodnocení. Stejně silně se objevilo těsnější propojení mezi kolegy 29,4 % žádají častější společné akce a týmové výzvy. Do třetice pak budování silné značky MORACELL 17,6 %, ale také praktické věci jako vylepšení lokality a dopravy 11,8 %.

Souhrnně zaměstnanci hledají prostředí, kde panuje otevřená a rychlá komunikace, a kde mají prostor se aktivně zapojit. Oceňují moderní vedení a chtějí, aby na to navazoval systém benefi-tů a odměn.

Zároveň kladou důraz na kvalitní praktická školení nejen klasické nástupní školení, ale i kontinuální rozvoj jazykových, technických a IT dovedností.

10.2.6 Korelace faktorů

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření byla provedena korelační analýza faktorů ovlivňujících celkovou spokojenost, dlouhodobou loajalitu a ochotu zaměstnanců doporučit MORACELL jako zaměstnavatele. Pro každý z uvedených ukazatelů byly identifikovány dva extrémní faktory – jeden s nejnižší a jeden s nejvyšší korelací – což umožnilo zdůraznit oblasti s největším a nejmenším vlivem na dané aspekty pracovního prostředí.

Tabulka 19 Korelace jednotlivých faktorů spokojenosti

Korelace jednotlivých faktorů spokojenosti Faktor	Korelační koeficienty		
	Spokojenost	Zůstat 5 let	Doporučení
Mám za to, že firma MORACELL má dobrou pověst.	0,40	0,35	0,41
Mám za to, že vztahy mezi zaměstnanci ve firmě jsou dobré.	0,38	0,43	0,62
Jsem spokojen/spokojena s mým současným výdělkem.	0,51	0,43	0,47
Znám obchodní cíle firmy MORACELL.	0,56	0,49	0,51
Firma MORACELL bude do budoucna dobře rozvíjet.	0,41	0,39	0,45
Mám ve firmě MORACELL možnost profesního růstu.	0,45	0,38	0,41
Moje mzda odpovídá vykonávané práci.	0,57	0,45	0,48
Jsem pyšný/pyšná, že pracuji v MORACELL.	0,39	0,27	0,25
Práce ve firmě MORACELL je bezpečná.	0,46	0,31	0,26
Práce ve firmě MORACELL mi dává možnost seberealizace.	0,44	0,26	0,44
Vážím si práce v MORACELL.	0,59	0,56	0,49
Můj přímý nadřízený mi projevuje uznání a úctu.	0,54	0,44	0,50
Informovanost o práci vedení firmy	0,44	0,41	0,61
Vím, jak moje práce přispívá k realizaci obchodních cílů	0,60	0,72	0,57
Jsou v našem týmu pro všechny rovné podmínky.	0,47	0,43	0,51

(zdroj: vlastní)

Spokojenost

Analýza ukazuje, že největší vliv na spokojenost má faktor „Vím, jak moje práce přispívá k realizaci obchodních cílů firmy“ ($r = 0,60$), což potvrzuje, že jasné vnímání osobního přínosu zvyšuje pracovní spokojenost. Naopak faktor „Mám za to, že vztahy mezi zaměstnanci ve firmě jsou dobré“ vykazuje nižší korelaci ($r = 0,38$), což naznačuje, že mezilidské vztahy, ačkoli důležité, hrají menší roli ve srovnání s vnímáním vlastního přínosu.

Úmysl zůstat 5 let

U úmyslu setrvat ve firmě bylo zjištěno, že nejvyšší korelace ($r = 0,72$) má faktor „Mám za to, že práce ve firmě MORACELL mi dává možnost seberealizace.“ Naopak nejvyšší vliv má faktor „Vím, jak moje práce přispívá k realizaci obchodních cílů celé firmy“ ($r = 0,60$). Tento výsledek dokládá, že zaměstnanci, kteří přesně rozumějí přínosu své práce pro firemní úspěch, jsou výrazně loajálnější.

Ochota doporučit firmu

V oblasti doporučení firmy bylo zjištěno, že nejnižší korelační vliv má faktor „Jsem pyšný/pyšná, že pracuji v MORACELL“ ($r = 0,25$), což ukazuje, že samotná emocionální identifikace nemá rozhodující význam. Nejvyšší korelace ($r = 0,62$) dosahuje faktor „Mám za to, že vztahy mezi zaměstnanci ve firmě jsou dobré,“ což potvrzuje důležitost kvalitních mezilidských vztahů při formování pozitivního vnímání zaměstnavatele.

Korelační analýza prokázala, že klíčovým faktorem zvyšujícím loajalitu a úmysl setrvat ve firmě je vnímání přínosu vlastní práce k obchodním cílům ($r = 0,72$), zatímco pro ochotu doporučit firmu rozhodně zásadní představují kvalitní mezilidské vztahy ($r = 0,62$). Tyto výsledky zdůrazňují nutnost zaměřit se na strategickou komunikaci a posilování týmové kultury jako předpokladů pro dlouhodobou spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

11 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě analýzy faktorů ovlivňujících spokojenost a výsledků dotazníkového šetření ve společnosti MORACELL s.r.o. jsou hlavní přednosti současného stavu a prostory pro zlepšení shrnuty v tabulce níže:

Tabulka 20 Přednosti současného stavu a prostor pro zlepšení

Přednosti současného stavu	Prostor pro zlepšení
Růst výrobních kapacit a stabilní tým	Školící proces Školení vedoucích pracovníků motivace adaptace
Kultura bezpečnosti a hrdosti, jasnost firemních cílů	Revize mzdových tarifů
Otevřenost a inovace	Ergonomie a zázemí ve výrobě

(zdroj: vlastní)

Společnost MORACELL s.r.o. se vyznačuje rostoucím počtem zaměstnanců, kde výrobní a logistická oddělení tvoří významnou část pracovní síly. Cílem projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality.

Analýza ukázala, že zaměstnanci ve výrobních odděleních hodnotili pracovní prostředí podprůměrně, zejména zázemí šaten, jídelny a ergonomii pracovišť. Dále se ukázalo, že mzdy ve výrobě neodpovídají vynaloženému úsilí a vnímání objektivitu odměňování je nízké. Interní rozhovory potvrdily nedostatek pravidelné a konstruktivní zpětné vazby od nadřízených, což vede k pocitu nedocenění a demotivaci. Třetím klíčovým nedostatkem byla omezená transparentnost kariérních cest a slabý systém profesního růstu, což je komplikací při adaptaci nováčků i rozvoji zkušených pracovníků. Na tyto nedostatky se projekt zaměřuje prostřednictvím tří vzájemně provázaných opatření s definicí cílů podle metodiky SMART:

Program školení a rozvoje manažerů – spustit čtyři dvoudenní bloky školení vedoucích ve skladu a logistice a implementovat online kurzy Seduo, s cílem dosáhnout průměrné evaluace $\geq 4,2/5$ a snížit fluktuaci o 10 %.

Revize mzdového systému – nasadit nový strukturální model mzdových tříd 1–5 a VS, s cílem zvýšit spokojenost s odměňováním o $\geq 0,5$ bodu v dotazníkovém šetření pro rok 2026 a snížit dobrovolnou fluktuaci o 15 %.

Modernizace společenských prostor – vybavit kuchyňku, nábytek a klimatizaci do 2 měsíců od schválení rozpočtu, s cílem zlepšit spokojenost s pracovním prostředím na $\geq 4,0/5$.

Díky realizaci těchto opatření lze očekávat zvýšení loajality, snížení fluktuace, posílení motivace a vyšší výkonnost napříč organizací.

V rámci analýzy stavu ve firmě MORACELL s.r.o. byly získány podrobné informace z interních rozhovorů, analýzy dokumentů i výsledků dotazníkového šetření. Získaná data umožnila pochopit, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí, komunikaci, odměňování a možnosti profesního růstu, a jak tyto faktory přispívají k jejich celkové spokojenosti, což je klíčové pro dlouhodobou spolupráci a přilákání nových talentů.

12 PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Na základě analýzy současného stavu faktorů ovlivňujících spokojenost byly identifikovány následující opatření pro zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, posílení jejich stability a loajality. Zlepšení pracovního prostředí,

12.1 Klíčové činnosti projektu

Klíčové činnosti definují základy našeho trojitého řešení vzdělávání manažerů, modernizaci odměňování a rychlou obnovu společných prostor. Každá aktivita je navržena tak, aby přímo odstraňovala identifikované slabiny ze studií spokojenosti od nedostatku leadershipu, přes nejasné mzdové principy až po zastaralé zázemí ve výrobě. Díky jasnému rozdělení činností bylo možné efektivně alokovat zdroje, stanovovat milníky a zajišťovat, aby se jednotlivé podprojekty vzájemně podporovaly.

12.1.1 Program školení a rozvoje zaměstnanců

Časový horizont: Dlouhodobý

Finanční náročnost: Střední

Rozsah: Obojí

Systémové opatření: Ano

Opatření: Vytvořit systematický program rozvoje lidských zdrojů, který nabídne zaměstnancům průběžné vzdělávání a růst.

Plán školení na leadership pro vedoucí pracovníky skladu a logistiky:

Frekvence: Pololetně

Délka: 2 dny

Skupiny: 2 skupiny

Témata: Trénink motivace a hodnocení podřízených, efektivní využití lidského potenciálu

Náklady: Při ceně 40 000 Kč za jednodenní kurz pro skupinu činí náklady:

$40\,000 \text{ Kč} \times 2 \text{ dny} \times 2 \text{ skupiny} \times 2 \text{ pololetí} = 320\,000 \text{ Kč ročně.}$

Alternativy: Některé agentury nabízejí jednodenní školení za cenu kolem 1 000 Kč na osobu. Při počtu 20 osob ve skupině by náklady činily:

$1\,000 \text{ Kč} \times 20 \text{ osob} \times 2 \text{ dny} \times 2 \text{ skupiny} \times 2 \text{ pololetí} = 160\,000 \text{ Kč ročně.}$

Přímé náklady 461 000 Kč/rok.

- **Obětované příležitosti:** Ztráta produktivity manažerů $15 \text{ osob} \times 64 \text{ h} \times 300 \text{ Kč/h} = 288\,000 \text{ Kč}$. Práce HR na přípravě a vyhodnocení školení $100 \text{ h} \times 350 \text{ Kč/h} = 35\,000 \text{ Kč}$

Celkem 784 000 Kč/rok

4 dvoudenní bloky = $4 \times 2 \text{ dny} \times 8 \text{ h} = 64 \text{ h}$ na 1 manažera.

12.1.2 Vyhodnocení návrhu změn v systému odměňování ve výrobě (Návrh 4/2025)

Na základě návrhu nového odměňovacího systému byla provedena analýza rozdílů mezi stávajícím a navrženým modelem ve vztahu k jednotlivým třídám zaměstnanců ve výrobě. Zohledněny byly nejen mzdové složky, ale i počty zaměstnanců, procentuální navýšení a celkový dopad na rozpočet.

Tabulka 21 Návrh tříd pro výplatu mezd ve výrobě

Třídy a jejich mzdové zařazení v Kč/měs. NÁVRH				
TŘÍDA	ZÁKLADNÍ MZDA	VÝKON do výše	DOCHÁZKOVÁ SLOŽKA do výše	SOFT SLOŽKA do výše
VS	33 500 Kč	13 400 Kč	_____	4 000 Kč
1	22 000 Kč	8 800 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
2	23 500 Kč	9 400 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
3	25 500 Kč	10 200 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
4	28 500 Kč	11 400 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
5	31 500 Kč	12 600 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč

(zdroj: vlastní)

Tabulka 22 Finanční porovnání návrhu

Třída	Aktuální mzdy	Návrh mezd	Rozdíl mezi třídou	Rozdíl (Kč)	Zvýšení (%)
VS	48 520	50 900	-	2 380	4,91 %
1. třída	33 320	34 300	-	980	2,94 %
2. třída	35 420	36 400	2 100	980	2,77 %
3. třída	37 660	39 200	2 800	1 540	4,09 %
4. třída	39 900	43 400	4 200	3 500	8,77 %
5. třída	43 820	47 600	4 200	3 780	8,63 %
celkem	238 640	251 800	-	13 160	5,51 %

(zdroj: vlastní)

Cíl navržené změny

Hlavním cílem návrhu je:

- **Zvýšení motivace zaměstnanců** prostřednictvím jasně diferencované mzdové třídy.
- **Podpora kariérního růstu** – s každou třídou roste jak základní mzda, tak výkonnostní složka.
- **Zvýšení spokojenosti a loajality** díky větší transparentnosti a spravedlnosti v odměňování.
- **Zachování konkurenceschopnosti** na trhu práce a snížení fluktuace.

Klíčové rozdíly mezi aktuálním stavem a návrhem 4/2025

Tabulka 23 Klíčové rozdíly mezi aktuálním stavem a návrhem 4/2025

Třída	Zvýšení průměrné mzdy	Rozdíl v %	Počet zaměstnanců	Navýšení mzdových nákladů v Kč/měs.
1.	+910 Kč	+2,94 %	14	-
2.	+910 Kč	+2,77 %	7	-
3.	+1 540 Kč	+4,09 %	5	+7 150 Kč
4.	+3 500 Kč	+8,77 %	9	+29 250 Kč
5.	+3 780 Kč	+8,63 %	1	+3 510 Kč
VS	+2 380 Kč	+4,91 %	4	+8 840 Kč
Celkem	+13 160 Kč (součet tříd)	+5,51 % (vážený průměr)	35	+67 860 Kč měsíčně

(zdroj: vlastní)

Navýšení mezd je progresivní a největší růst zaznamenávají vyšší třídy, což motivuje k profesnímu rozvoji a udržení kvalifikovaných pracovníků.

Systémové změny a jejich přínos

- Každá třída nově představuje kariérní postoupení – ne pouze administrativní rozdělení, ale věcně odlišnou úroveň odpovědnosti a dovedností.
- Zvýšení základní mzdy u všech tříd podporuje jistotu a stabilitu příjmu.
- Výkonnostní složka má větší váhu – dochází k posílení principu "čím vyšší výkon, tím vyšší odměna".
- Zachována zůstává docházková a soft složka, ale její role je stabilizační, nikoli motivační.

Přímé náklady 814 320 Kč/rok

- **Obětované příležitosti:** zvýšená fluktuace (3 odchody) $3 \times 150\,000$ Kč výsledkem je 450 000 Kč. Práce HR na implementaci nové struktury mezd $50\text{ h} \times 350\text{ Kč/h} = 17\,500$ Kč

Celkem 1 281 820 Kč/rok

Celkový dopad na rozpočet firmy

- Měsíční navýšení mzdových nákladů činí nárůst přibližně 67 860 Kč.
- V přepočtu ročně (bez navyšování dalších benefitů) jde o: 814 320 Kč navíc za rok.
- Celková suma od září 2025 (včetně rozšíření týmu) dosáhne 1 699 100 Kč měsíčně (nárůst o 21,13 % oproti září 2024).

Toto navýšení je z pohledu řízení lidských zdrojů investicí do dlouhodobé stability, spokojenosti zaměstnanců, nižší fluktuace, rychlejšího zaučení nových pracovníků a vyšší výkonnosti.

12.1.3 Zlepšení pracovního prostředí

Časový horizont: Krátkodobý, 2 měsíce

Finanční náročnost: Nízká/střední

Rozsah: Výroba

Systémové opatření: realizace firmou

Opatření: Modernizace společenských prostor ve výrobě, jako je kuchyňka.

- **Kuchyňská linka (2 metry):** Ceny se pohybují od 7 050 Kč do 15 000 Kč.
- **Vybavení kuchyně:** Přibližné náklady:

Mikrovlnná trouba: 2 000 Kč

Rychlovarná konvice: 500 Kč

Lednice: 5 000 Kč

Celkem: 7 500 Kč

- **Nový stůl a židle:** Odhadované náklady:

Stůl: 3 000 Kč

Židle (8 ks): 8 000 Kč

Celkem: 11 000 Kč

- **Klimatizace v místnosti:** Standardní jednotky pro byt mohou stát od 20 000 Kč do 40 000 Kč. Cena montáže se pohybuje kolem 7 000 Kč bez DPH.

Náklady

Přímé náklady 66 500 Kč

- **Obětované příležitosti:** Zvýšená fluktuace (2 odchody) $2 \times 150\,000$ Kč

= 300 000 Kč. Práce HR na koordinaci a komunikaci $20 \text{ h} \times 350 \text{ Kč/h} = 7\,000$ Kč

Celkem 373 500 Kč.

12.2 Řízení a monitoring projektu

Tato část popisuje, jak byly využity SMART cíle, RACI matice a síťový harmonogram s kritickou cestou k zajištění kvality, termínů a rozpočtu. Popsány jsou také metody měření úspěchu, průběžné reportování a zavedení časových rezerv pro zvládnutí neočekávaných rizik, aby realizace projektu probíhala plynule i při odklonech od původního plánu.

12.2.1 Cíle projektů podle metody SMART

Cílem všech tří projektů je vytvořit integrovaný přístup k posílení spokojenosti a výkonu ve výrobě a logistice. Pravidelným dvoudenním školením manažerů a přes platformu Seduo se zvýší jejich kompetence, zrychlí adaptaci i snížíme fluktuaci.

Revizí mzdových tříd se zavede transparentní a motivační odměňování, které podpoří kariérní růst, spravedlnost mezd a dlouhodobou loajalitu operátorů.

Modernizací společenských prostor (kuchyňka, nábytek, klimatizace) zlepšíme komfort i týmovou soudržnost, což okamžitě posílí každodenní pracovní pohodu a produktivitu. Cíle projektu jsou navrženy podle metody SMART viz tabulka.

Tabulka 24 Cíle projektu navrženy podle metody SMART

Kritérium	1 Program školení a rozvoje	Revize systému odměňování ve výrobě	Rychlá zlepšení pracovního prostředí
S – konkrétní	Spustit 4 dvoudenní bloky školení pro vedoucí skladu, logistiky a zavést Seduo balíček pro manažery.	Implementovat nový mzdový model tříd 1–5 a VS dle návrhu 4/2025 ve výrobě.	Modernizovat kuchyňku a společenskou místnost: kuchyňská linka, nábytek a klimatizace.
M – měřitelné	• 4 školicí bloky • Evaluace $\geq 4,2/5$ • 90 % manažerů v Seduo	Zlepšení výsledků v dotaznících pro rok 2026 • +0,5 bodu ve spokojenosti s mzdami	Zlepšení výsledků v dotazníkovém šetření pro rok 2026

Kritérium	1 Program školení a rozvoje	Revize systému odměňování ve výrobě	Rychlá zlepšení pracovního prostředí
	• –10 % fluktuace vedoucích	• –15 % dobrovolné fluktuace	• Spokojenost $\geq 4,0/5$
A – dosažitelné	Využitím externí agentury pro dvoudenní kurzy a stávající Seduo licenci.	Díky schválenému rozpočtu a existujícím HR procesům (výplatní pásky, mzdové třídy).	S alokovaným rozpočtem ~60 000 Kč a externí realizací.
R – relevantní	Zvyšuje manažerské kompetence, zrychlí onboarding THP a tím sníží fluktuaci.	Podpoří spravedlnost odměn, kariérní růst a udrží kvalifikované operátory.	Zlepší pracovní komfort, regeneraci a soudržnost výrobních týmů.
T – časově ohraničené	Dokončit do 31.12.2025 (2 pololetí, 4 bloky).	Implementovat do 1.9. 2025 vyhodnocení do 30.9 2025 výsledky fluktuace do 31.12. 2025.	Realizovat do 2 měsíců od schválení rozpočtu; ověření spokojenosti do 3 měsíců.

(zdroj: vlastní)

12.2.2 Matice odpovědnosti

Matice RACI slouží k jasnému rozdělení rolí a odpovědností u jednotlivých aktivit v projektu. Určuje, kdo je výkonnou silou, kdo drží odpovědnost za výsledek, s kým je potřeba konzultovat a koho je potřeba průběžně informovat.

- R (Responsible) – provádí daný úkol
- A (Accountable) – celkově odpovídá za správné dokončení a výsledky
- C (Consulted) – konzultován, poskytuje odborné vstupy
- I (Informed) – informován o průběhu a výstupech (Atlassian.com)

Legenda zkratk používaných v matici RACI

- HR – Personální oddělení
- LD – Vedoucí směny
- PS – Specialista výroby
- FM – Finanční ředitel
- OM – Opreation Manager
- FacM – Vedoucí údržby a areálu

- CEO – jednatel/ředitel společnosti

Tabulka 25 Matice odpovědnosti pro projekt školení

Činnosti	HR	LD	PS	FM	OM	CEO
Projekt 1: Školení a onboarding						
1.1 Definice obsahu školení	A	R	C	I	I	I
1.2 Konfigurace a pořízení balíčku Seduo	R	C	C	I	A	I
1.3 Vypracování individuálních rozvojových plánů a KPI	A	C	C	I	R	I
1.4 Tvorba evaluačních formulářů a testovacích návodů	A	C	R	I	I	I
1.5 Plánování a realizace školení (2×2 dny pololetně)	A	R	C	I	I	I
1.6 Monitorování a vyhodnocení efektivity školení	C	R	C	C	A	I

(zdroj: vlastní)

Tabulka 26 Matice odpovědnosti pro revizi odměňování

Činnosti	HR	LD	PS	FM	OM	Fac M	CEO
Projekt 2: Revize odměňování ve výrobě							
2.1 Analýza stávajícího systému a sběr dat	A	I	R	C	I	-	I
2.2 Návrh nové struktury mzdových tříd	A	I	C	C	I	-	I
2.3 Finanční modelování dopadů	A	I	C	R	I	-	I
2.4 Schválení nového odměňovacího modelu	R	I	C	A	I	-	I
2.5 Komunikace změn a implementace v mzdovém systému	A	I	I	C	R	-	I
2.6 Monitoring dopadů na spokojenost a fluktuaci	A	I	C	R	I	-	I

(zdroj: vlastní)

Tabulka 27 Matice odpovědnosti pro rychlé zlepšení prostředí

Činnosti	HR	LD	PS	FM	OM	FacM	CEO
Projekt 3: Rychlá zlepšení pracovního prostředí							
3.1 Návrh dispozice a specifikace vybavení (kuchyňka apod.)	A	I	C	C	I	R	I
3.2 Schválení rozpočtu	C	I	C	R	I	A	I
3.3 Nákup a instalace kuchyňské linky a spotřebičů	I	I	I	C	A	R	I
3.4 Pořízení a montáž nového stolu a židlí	I	I	I	C	A	R	I
3.5 Instalace klimatizace	I	I	I	C	A	R	I
3.6 Kontrola realizace a sběr zpětné vazby	A	I	C	I	R	C	I

(zdroj: vlastní)

12.2.3 Časová analýza projektů

Harmonogram integrovaného projektu zahrnuje tři paralelní podprojekty – revizi mzdového systému, program školení manažerů a modernizaci kuchyňky ve výrobě – rozdělené do předprojektové, projektové a po projektové fáze. Každá aktivita má jasně definovaný termín, délku trvání i předchůdce, což umožňuje sledovat vzájemné závislosti a včas odhalit případné zpoždění. Časové rezervy jsou započteny přímo v odhadech délky činností, aby se minimalizovalo riziko prodlev. Za dodržení termínů jsou zodpovědné osoby podle RACI matice.

Časové rezervy jsou již započteny ve stanovené délce jednotlivých činností. Harmonogram je rozdělen na tři fáze předprojektovou ř. 1–3, projektovou ř. 4–20 a po-projektovou ř. 21–22.

Trvání (dny) – počet pracovních dnů mezi zahájením a ukončením, včetně zabudovaných rezerv. Pracnost (h) – celkový odhad odborné/koordinační práce, rozložený do trvání.

Tabulka 28 Časový harmonogram projektů

Poř. č.	Činnost	Doba trvání (prac. dny)	Pracnost v hod	Zahájení	Ukončení	Předchůdci
PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE						
1	Zpracování projektové dokumentace a stanovení rozsahu	10	20	01.04.2025	11.04.2025	–
2	Schválení projektu vedením společnosti	4	2	14.04.2025	17.04.2025	1
3	Sestavení projektového týmu	5	10	20.04.2025	24.04.2025	2
PROJEKTOVÁ FÁZE						
A – Revize mzdového systému						
4	Analýza stávajícího odměňování	5	20	25.04.2025	29.04.2025	3
5	Příprava návrhů mzdových tříd	3	15	30.04.2025	04.05.2025	4
6	Schválení a úprava interních předpisů	3	4	05.05.2025	07.05.2025	5
7	Školení vedoucích pracovníků o novém systému	2	2	08.05.2025	09.05.2025	6
8	Implementace a distribuce nových mzdových výměrů	8	5	12.05.2025	21.05.2025	7
B – Program školení manažerů						
9	Zpracování školicích materiálů	5	8	02.06.2025	06.06.2025	8
10	Výběr školitelů	5	6	07.06.2025	13.06.2025	9
11	Příprava podkladů a komunikace termínů	5	10	14.06.2025	20.06.2025	10
12	Realizace školení – skupina 1	2	2	21.06.2025	22.06.2025	11

Poř. č.	Činnost	Doba trvání (prac. dny)	Pracnost v hod	Zahájení	Ukončení	Předchůdci
13	Realizace školení – skupina 2	2	2	23.06.2025	24.06.2025	12
14	Vyhodnocení a zpětná vazba ke školení	5	10	25.06.2025	01.07.2025	13
C – Modernizace kuchyňky ve výrobě						
15	Zhodnocení stávajících prostor a vymezení požadavků	2	4	02.06.2025	03.06.2025	8
16	Výběr dodavatelů a objednávky (kuchyň, vybavení, klimatizace)	2	4	04.06.2025	05.06.2025	15
17	Příprava a úprava prostor	5	40	06.06.2025	12.06.2025	16
18	Instalace kuchyňské linky, vybavení a klimatizace	10	10	13.06.2025	26.06.2025	17
19	Uspořádání nového nábytku (stůl + židle)	2	2	27.06.2025	28.06.2025	18
20	Testování funkčnosti a uvedení do provozu	3	20	29.06.2025	01.07.2025	19
POPROJEKTOVÁ FÁZE						
21	Monitoring dopadů všech opatření a sběr zpětné vazby	5	6	02.07.2025	08.07.2025	14, 20
22	Závěrečné vyhodnocení a finální zpráva	3	10	09.07.2025	11.07.2025	21

(zdroj: vlastní)

12.2.4 Nákladová analýza

Celkové náklady na první rok realizace trojice podprojektů dosáhnou 1 341 820 Kč. Z toho:

Rychlá zlepšení prostředí ve výrobě jednorázově 373 500 Kč, z toho 66 500 Kč na přímé investice a 307 000 Kč na obětované příležitosti, jako je fluktuace a HR práce.

Program školení a rozvoje roční náklad 784 000 Kč, z toho 461 000 Kč přímé náklady a 323 000 Kč obětované příležitosti manažeri a HR.

Revize odměňovacího systému vychází ročně 1 281 820 Kč, z toho 814 320 Kč přímé náklady a 467 500 Kč obětované příležitosti fluktuace a HR implementace.

V následujících letech se celkové roční náklady sníží na 1 275 320 Kč, protože jednorázové výdaje na modernizaci kuchyňky 373 500 Kč již nebudou opakovány.

Tabulka 29 Nákladová analýza projektu

Nákladová položka	Rychlá zlepšení prostředí (jednorázově)	Program školení a rozvoje (ročně)	Revize odměňování (ročně)
1. Rychlá zlepšení pracovního prostředí			
Kuchyňská linka (2 m)	11 000 Kč	–	–
Vybavení kuchyně (mikro, konvice, lednice)	7 500 Kč	–	–
Nový stůl + 8 židlí	11 000 Kč	–	–
Klimatizace + montáž	37 000 Kč	–	–
Přímé náklady	66 500 Kč	–	–
Náklady obětované příležitosti	307 000 Kč	–	–
Zvýšená fluktuace 2 odchody x 150 000 Kč	300 000 Kč	–	–
Práce HR na koordinaci a komunikaci 20 h x 350 Kč/h	7 000 Kč	–	–
Celkem	373 500 Kč	–	–
2. Program školení a rozvoje zaměstnanců			
Externí kurz (40 000 Kč/den/skupina)	–	320 000 Kč	–
Licence Seduo (4 700 Kč/osoba × 30 osob)	–	141 000 Kč	–
Přímé náklady	–	461 000 Kč	–
Ztráta produktivity manažerů 15 osob x 64 h x 300 Kč/h		288 000 Kč	
Práce HR na přípravě a hodnocení 100 h x 350 Kč/h		35 000 Kč	
Celkem	–	784 000 Kč	–
3. Revize odměňovacího systému			
Mzdové navýšení (měsíčně)	–	–	67 860 Kč
Mzdové navýšení (ročně)	–	–	814 320 Kč
Přímé náklady	–	–	814 320 Kč

Nákladová položka	Rychlá zlepšení prostředí (jednorázově)	Program školení a rozvoje (ročně)	Revize odměňování (ročně)
Náklady obětované příležitosti			467 500 Kč
Zvýšení fluktuace 3 odchody x 150 000 Kč			450 000 Kč
Práce HR na implementaci 50 h x 350 Kč/h			17 500 Kč
Celkem			1 281 820 Kč

(zdroj: vlastní)

12.2.5 Riziková analýza projektů

Níže je uvedena Riziková analýza metodou RIPRAN pro všechny tři projekty rychlé zlepšení pracovního prostředí, program školení a rozvoje, revize odměňování.

Hodnota rizika se rovná pravděpodobnost a násobí se dopadem na přínosy.

Scénáře vysvětlují, proč v dané situaci očekávané přínosy projektů zvýšení spokojenosti, snížení fluktuace, zlepšení motivace nemusí nastat.

Zde jsou kroky pro přípravu matice rizik v grafu, včetně stanovení škál pravděpodobnosti a dopadu:

- **Určení pravděpodobnosti výskytu rizika**

Krok: Odhad v % šanci, že riziko nastane.

Škála (5 úrovní):

Velmi nízká (VN): 0–10 %

Nízká (N): 11–30 %

Střední (S): 31–50 %

Vysoká (V): 51–70 %

Velmi vysoká (VV): 71–100 %

- **Stanovení finančního dopadu rizika (v Kč)**

Krok: Vypočet nákladů, které by se skutečně projevíly, kdyby riziko nastalo penále, ztráty produktivity, náhradní řešení, interní režie, rezervy.

Škála (5 úrovní):

Velmi nízký (VN): 0–50 000 Kč

Nízký (N): 50 001–100 000 Kč

Střední (S): 100 001–200 000 Kč

Vysoký (V): 200 001–500 000 Kč

Velmi vysoký (VV): > 500 000 Kč

Tabulka 30 Riziková analýza metodou RIPRAN

Označení	Hrozba	Scénář	Pravděp.	Dopad na přínosy (Kč)	Hodn. rizika (Kč)
A	Zpoždění dodávky vybavení pro kuchyňku	Dodavatel nestíhá dodat kuchyňskou linku a spotřebiče → odklad otevření a nižší spokojenost	20 %	100 000	20 000
B	Nízké využití nových společenských prostor	Zaměstnanci nevyužijí vylepšenou kuchyňku → benefit morale nepřinese očekávané zlepšení	30 %	50 000	15 000
C	Nekonání školení vedoucích	Manažeři se omluví či nebudou nasazeni → snížený dopad na leadership a motivaci	10 %	200 000	20 000
D	Nízká angažovanost v Seduo kurzech	Zruší se přístup ke Seduo licencím či nevyužijí ho cílové skupiny → ztráta rozvoje	20 %	150 000	30 000
E	Nesoulad obsahu školení s potřebami pracovníků	Školení neodpovídá výzvám skladu/logistiky → nižší efektivita a uplatnění naučeného	15 %	100 000	15 000
F	Nedostatečné schválení rozpočtu pro nový systém	Částka na revizi mezd je krácena → změny se neprojeví v plném rozsahu	25 %	300 000	75 000
G	Nejasná komunikace změn mzdového systému	Zmatek v týmech, demotivace → nižší spokojenost a vyšší fluktuace	30 %	200 000	60 000
R5	Nedostatečná interní komunikace změn	Zaměstnanci nerozumí novým postupům (školení, mzdy), nevyužijí je, přínosy v retenčním a motivačním efektu zůstanou nulové.	20 %	250 000	50 000
H	Legislativní či odborové překážky	Zpoždění schválení nových tříd → implementace se protáhne	5 %	100 000	5 000
I	Překročení nákladů nad odhad	Dodatečné výdaje na vybavení, lektory či licence → omezení rozsahu ostatních opatření	20 %	80 000	16 000
J	Nesoučinnost při sestavování detailních plánů	Oddělení nekomunikuje dohromady → revize rozvrhů se protahuje a opoždějí se všechny fáze projektů	15 %	120 000	18 000
K	Prodloužení schvalování projektů kvůli absenci klíčových manažerů	Manažeři jsou na dovolené či na služebních cestách → schvalovací proces se prodlužuje o několik týdnů	10 %	150 000	15 000
R7	Rezistence zaměstnanců vůči novým procesům	Zaměstnanci odmítnou nový onboard-ing, odměňovací a školící systém; přínosy v podobě snížené fluktuace a lepšího výkonu nenastanou.	10 %	400 000	40 000

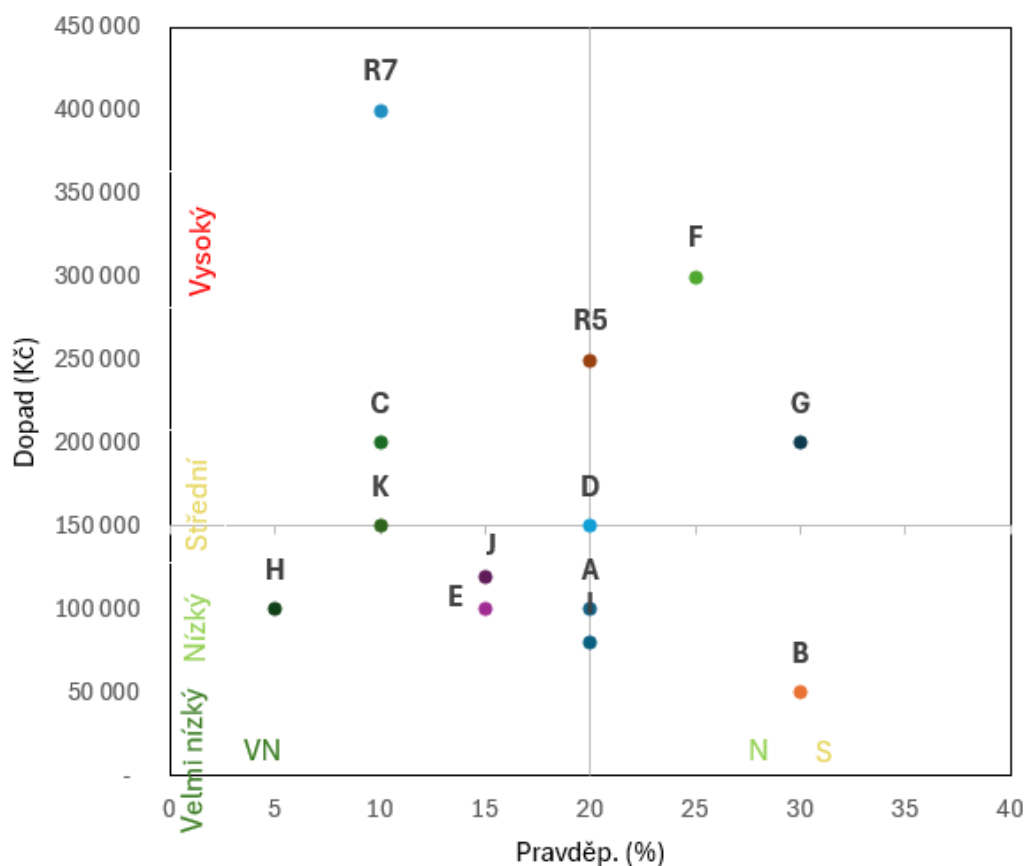
(zdroj: vlastní)

Grafické znázornění matice rizik metodou RIPRAN pro všechna rizika A–K, R5, R7. Osa x představuje pravděpodobnost výskytu VN = velmi nízká, N = nízká, S = Střední, V = vysoká VV = velmi vysoká, osa y dopad na přínosy VN = velmi nízký ... VH = velmi vysoký. Každý bod značí jedno riziko a je očíslován písmenem.

- Rizika v kvadrantu vysoké pravděpodobnosti a vysokého dopadu G, F.

- Rizika vysokého dopadu s nižší pravděpodobností C, R7, R5.
- Rizika středního dopadu a střední pravděpodobnosti D, J.
- Ostatní rizika s nižšími hodnotami lze sledovat v levé dolní části matice.

Tento přehled umožňuje jasně určit, kde se nacházejí největší hrozby (vpravo nahoře) a které položky vyžadují nejrychlejší zásahy.



Obrázek 2 Matice rizik metodou RIPRAN (zdroj: vlastní)

Největší ohrožení úspěchu projektů přináší finanční nejistota a komunikační selhání. Prioritou je proto zajistit plný schválený rozpočet, zavést jasný interní komunikační režim a aktivně řídit management změn tak, aby zaměstnanci nové procesy skutečně přijali a využili.

Pro snížení pravděpodobnosti i dopadu vybraných rizik s Dopadem > 300 000 Kč jsou navržena vhodná opatření pro hrozbu R7 – Rezistence zaměstnanců vůči novým procesům. Vybráním zástupců z řad výroby a logistiky, kteří budou aktivně spoluvytvářet a předávat nové postupy tak, aby kolegové viděli reálnou přidanou hodnotu. Komunikační kampaň a

interaktivní workshopy – připravit krátká, setkání pro otázky a odpovědi a vysvětlit konkrétní přínosy pro každou skupinu.

Pro hrozbu F Nedostatečné schválení rozpočtu pro nový systém. Pro zajištění plné implementace revize mzdového systému navrhujeme vyčlenit v rozpočtu rezervu ve výši 10 % nad odhadované náklady, který pokryje případné škrty bez ohrožení klíčových částí projektu.

13 SHRNUÍ PROJEKTU

Na počátku projektu byla provedena podrobná analýza vnímání pracovního prostředí, komunikace, odměňování a rozvojových příležitostí pomocí interních rozhovorů a dotazníkového šetření, do kterého se zapojilo 75 respondentů a několik účastníků rozhovorů. Z těchto dat byly jednoznačně vymezeny silné stránky i slabiny zejména na oddělení výroby.

Na základě výsledků analýzy byla navržena struktura tří vzájemně provázaných projektů s jasně definovanými SMART cíli: program školení vedoucích pracovníků, revize mzdového systému a rychlá modernizace společných prostor. U každého projektu byly stanoveny konkrétní ukazatele úspěchu, termíny dokončení a odpovědné role.

V rámci programu rozvoje manažerů byly naplánovány čtyři dvoudenní školicí bloky, byla zajištěna roční licence Seduo pro 30 klíčových pracovníků a byly vypracovány hodnotící nástroje s minimální průměrnou známkou 4,2/5. Pro každého účastníka byla definována dvě KPI pro sledování dopadu školení na jeho další výkon.

Při revizi odměňovacího systému byla vyhodnocena stávající tarifní struktura, navrženo pět nových mzdových tříd včetně třídy vedoucích směn. Následně bylo naplánováno spuštění distribuce nových mzdových výměrů s cílem zlepšit spokojenost s odměňováním o minimálně 0,5 bodu a snížit dobrovolnou fluktuaci o 15 %.

Projekt modernizace kuchyňky je navržen formou jednorázové investice do nové kuchyňské linky, spotřebičů, nábytku i klimatizace. S plánovanou realizací do dvou měsíců od schválení rozpočtu

Pro všechny tři dílčí projekty byl sestaven harmonogram s vyznačenou kritickou cestou a časovými rezervami, který pokrýval předprojektovou, projektovou i poprojektovou fázi a definoval klíčové milníky. Pro nejzávažnější hrozby zpoždění dodávek, nejasnou interní komunikaci či nedostatečné schválení rozpočtu byla vytvořena riziková analýza metodou RIPRAN a navržena opatření, včetně finančních rezerv.

Na závěr bylo nastaveno pravidelné monitorování a vyhodnocování dopadů všech opatření na spokojenost, fluktuaci a výkon. Tím byl pro společnost MORACELL připraven udržitelný mechanismus pro další postupné zlepšování pracovních podmínek a motivace zaměstnanců.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala pracovní spokojeností zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o. Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MORACELL s.r.o.

Práce byla zahájena literární rešerší klíčových teorií řízení lidských zdrojů a motivačních modelů, na kterou navazovala interní analýza ve formě polostrukturovaných rozhovorů se šesti manažery z oddělení logistiky, výroby, HR, financí a dále obsahová analýza interních dokumentů, včetně organizačního schématu, mzdových předpisů a adaptačních manuálů. Zdrojem dat pro kvantifikaci stávajícího stavu byl dotazník distribuovaný mezi 120 zaměstnanců s návratností 62,5 %.

Analýza odhalila tři hlavní problémy, které se soustředily především ve výrobní části podniku. Transparentnost odměňování, školení a pracovní prostředí ve výrobě.

Na základě těchto zjištění byl navržen komplex tří paralelních projektů v plánované délce 102 dnů od 1. 4. 2025 do 11. 7. 2025. Školení manažerů plánované pro 15 klíčových pracovníků, zároveň byl vytvořen projekt pro revidování struktury odměňování s návrhem úpravy pěti mzdových tříd. V rámci modernizace společných prostor byl navržen plán úprav k úpravě společenské místnosti. Pro všechny projekty byly definovány cíle podle metody SMART, vypracována RACI matice, sestaven síťový harmonogram s vyznačením kritické cesty a zpracována detailní nákladová analýza, ze které vyplývají celkové náklady na první rok realizace ve výši 1 341 820 Kč.

Řízení rizik podle metody RIPRAN identifikovalo dvě klíčové hrozby. První spočívala v možném nedostatečném schválení rozpočtu, jež bylo odhadnuto s pravděpodobností výskytu 25 % a dopadem až 300 000 Kč, pro jeho minimalizaci byla navržena desetiprocentní rezerva ve výši 134 182 Kč. Druhou hrozbou se odhalila rezistence zaměstnanců vůči novým procesům s pravděpodobností 10 % a potenciálním dopadem 400 000 Kč, proti níž bylo doporučeno uplatnění aktivního zapojení klíčových zaměstnanců do testování a komunikace změn.

Hlavní cíl práce byl naplněn vypracováním komplexního projektu zahrnující veškeré potřebné analýzy literární rešerše, interní rozhovory, analýza dokumentů, dotazníkové šetření a zároveň implementován kontrolní mechanismus ve formě jasně definovaných klíčových ukazatelů. Tím je zajištěno nejen formální dokončení projektových výstupů, ale i dlouhodobé sledování a ověřování skutečného zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Skutečné zlepšení v oblasti spokojenosti však lze objektivně hodnotit teprve po delší době efektivního provozu nových mechanismů a prostor. Proto bylo definováno sedm klíčových ukazatelů výkonnosti, které budou sledovány ve čtvrtletních intervalech po dobu jednoho roku od ukončení pilotní fáze. Díky přijetí těchto klíčových ukazatelů bude možné transparentně a kontinuálně monitorovat, zda navržená opatření skutečně vedou k očekávanému zlepšení pracovní spokojenosti. Projekt tak nepřináší pouze jednorázové výstupy, ale vytváří i robustní rámec pro dlouhodobé vyhodnocování a strategické řízení personálních procesů v MORACELL s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITATURY

- ARMSTRONG, Michael. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7171-4.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2020. *Řízení lidských zdrojů*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2803-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7896-1.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 9788024714073.
- BARTÁK, Jan. 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Nakl.UJAK. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BARTÁK, Jan. 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BEARDWELL, Julie, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Milan: Pearson. ISBN 9781292119564.
- BEDRNOVÁ, Eva a Jiří NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRYMAN, Alan. 2016. *Social Research Methods*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-968945-3.
- ČASTORÁL, Zbyněk. 2013. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4772-9.

- DVOŘÁKOVÁ, L. 2012. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3936-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-404-8.
- EVANGELU, Jindřich. 2013. *Hodnocení zaměstnanců v praxi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3857-6.
- HENDL, Jan. 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-650-2.
- HERZBERG, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. ISBN 978-1-4221-7541-5.
- HERZBERG, Frederick. 2003. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers. ISBN 978-0-7658-0561-4.
- HOLLAND, Peter. 2019. *Contemporary Human Resource Management*. London: Pearson Education. ISBN 978-1-2922-0163-8.
- CHARVÁT, Jaroslav. 2006. *Odměňování zaměstnanců*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-185-1.
- CHARVÁT, Jaroslav. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1291-4..
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3454-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4273-1.
- KOCIANOVÁ Renata. 2020. *Personální řízení v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3132-9.
- KOLLÁRIK, Tibor. 2002. *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: SPN. ISBN 9788008018289.
- KOTLER, Philip et al. 2021. *Marketing management*. 15th ed. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2825-5.
- KOUBEK, Josef. 2020. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-368-7.

- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-162-0.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5216-7.
- KOUBEK, Josef. 2020. *Motivace pracovníků v organizaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1321-3.
- KOVÁČOVÁ, S. (2020). *Personální management*. Brno: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-944-6.
- MAREŠ, Jiří a Zdenka BÁNOVCOVÁ. 2002. *Psychologie ve zdravotnictví*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0293-0.
- MĚRTLOVÁ, L. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- MEYERS, Christina. 2020. *Understanding Millennials and Generation Z in the Workplace*. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-43274-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1680-0.
- NOVÁK, J. (2021). *Motivace a spokojenost v pracovní sféře*. Ostrava: Vysoká škola báňská. ISBN 978-80-248-4441-7.
- NOVÁKOVÁ, L. 2021. *Pracovní spokojenost a její faktory*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4051-0.
- NOVÁKOVÁ, Martina. 2021. *Sociální psychologie práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1270-4.
- PARKER, Sharon K. a Mark A. GRIFFIN. 2020. *The Job Satisfaction Survey Manual*. 4th ed. London: Routledge. ISBN 978-0-367-22356-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2008. *Týmová spolupráce a komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2520-8.
- RIEGEL, Kurt a Tomáš KULIŠTÁK. 2021. *Psychologie motivace a emocí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1320-6.
- ŘÍČAN, Pavel. 2019. *Psychologie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1532-3.

- SEDLÁK, Marek. 2015. *Základy statistiky v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5218-1.
- SMITH, Robert. 2019. *Leading the Gen Z Workforce*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9658-2.
- SPECTOR, Paul E. 2022. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. 8th ed. New York: Wiley. ISBN 978-1-119-72650-4.
- STOREY, John. 2016. *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th ed. London: Routledge. ISBN 978-1-138-78638-7.
- STŘÍTESKÝ, Václav et al. 2020. *Marketingová komunikace: moderní metody a nástroje*. Praha: Grada. ISBN 9788074008979
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTIKAR, Jiří et al. 2003. *Psychologie ve službách personální práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0444-2.
- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a výkon pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0353-5.
- VEBER, J., a kol. 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-180-1.

Seznam on-line zdrojů:

- ATLISSIAN. *Pochopení a používání RACI grafů*. Copyright © 2025 Atlassian. Dostupné z: https://www.atlassian.com/work-management/project-management/raci-chart?utm_source=chatgpt.com. [cit. 19. 4. 2025]
- BARTOŠ, Vojtěch. 2020. *Dopady pandemie koronaviru na duševní zdraví*. [online]. 2020. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Dusevni_zdravi_covid-19_cervenec2020_22/files/extfile/IDEA_Dusevni_zdravi_covid-19_cervenec2020_22.pdf. [cit. 4. 3. 2025]
- BLECHOVÁ, Eva. *Personální informační systém*. [online]. 2022. Dostupné z: [daneprolidi.cz https://www.daneprolidi.cz/clanek/personalni-informacni-system.htm](https://www.daneprolidi.cz/clanek/personalni-informacni-system.htm). [cit. 4. 4. 2025]
- HARRISON, Robin. *The Handbook of Training and Development*. 4th ed. New York: Springer, 2020. Dostupné z: <https://www.springer.com/gp/book/9783030432785>. [cit. 7. 4. 2025].
- PSYCHOLOGIE PRO KAŽDÉHO. *Motivační teorie X a Y: Klíčové rozdíly ve vnímání a motivaci*. [online]. 2017. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>. [cit. 7. 4. 2025].
- WIKISOFIA. *Motivace*. [online] 2023. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Motivace>. [cit. 7. 4. 2025]
- SDÍLENÍ ZNALOSTÍ. *Motivace a wellbeing*. [online]. 25. 1. 2025. Dostupné z: <https://sdileniznalosti.cz/2025/01/25/motivace-a-wellbeing/>. [cit. 7. 4. 2025].
- ZÁKONY PRO LIDI. *Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění*. [online] 2010–2025. Brno: AION CS, s.r.o., Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>. [cit. 20. 4. 2025].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti MORACELL (Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2023)	44
Obrázek 2 Matice rizik metodou RIPRAN (zdroj: vlastní)	104

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Průměrný fyzický počet zaměstnanců 2021-2025	45
Tabulka 2 Generační rozdělení	46
Tabulka 3 Struktura zaměstnanců	47
Tabulka 4 Pracovní zařazení	48
Tabulka 5 Nástupy a výstupy v roce 2021–2024	50
Tabulka 6 Nábor, fluktuace a absence	50
Tabulka 7 Finanční náročnost náborových kampaní	52
Tabulka 8 Průběh výběrového řízení	54
Tabulka 9 Definice zaškolování podle kategorie pracovníků	55
Tabulka 10 Délky pracovního poměru ve společnosti	65
Tabulka 11 Druhy pracovních smluv	65
Tabulka 12 Průměrná měsíční hrubá mzda na zaměstnance 2021-2024	66
Tabulka 13 Mzdové zařazení pracovníků logistiky	67
Tabulka 14 Mzdové zařazení pracovníků výroby	67
Tabulka 15 Odměna za odpracovaná léta ve společnosti 2022–2024	68
Tabulka 16 Kalkulace nejvýznamnějších benefitů 2021-2024	69
Tabulka 17 Karierní program Futures leader	69
Tabulka 18 Přehled nákladů na vzdělávání zaměstnanců dle typu školení 2021–2024	71
Tabulka 19 Korelace jednotlivých faktorů spokojenosti	87
Tabulka 20 Přednosti současného stavu a prostor pro zlepšení	89
Tabulka 21 Návrh tříd pro výplatu mezd ve výrobě	92
Tabulka 22 Finanční porovnání návrhu	92
Tabulka 23 Klíčové rozdíly mezi aktuálním stavem a návrhem 4/2025	93
Tabulka 24 Cíle projektu navrženy podle metody SMART	95
Tabulka 25 Matice odpovědnosti pro projekt školení	97
Tabulka 26 Matice odpovědnosti pro revizi odměňování	97
Tabulka 27 Matice odpovědnosti pro rychlé zlepšení prostředí	98
Tabulka 28 Časový harmonogram projektů	99
Tabulka 29 Nákladová analýza projektů	101
Tabulka 30 Riziková analýza metodou RIPRAN	103

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Návratnost dotazníku ze střediska respondentů.....	79
Graf 2 Délka zaměstnání.....	80
Graf 3 Tři nejhůře hodnocené a tři nejlépe hodnocené otázky	81
Graf 4 Okruh rozvoje a vzdělávání	83
Graf 5 Odměňování a dlouhodobá stabilita	84
Graf 6 Pracovní prostředí	85

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
CEO	Chief Executive Officer (Generální ředitel)
CFO	Chief Financial Officer (Finanční ředitel)
ESG	faktory environmentálního, sociálního a správního řízení
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
IT	Informační technologie
PO	Požární ochrana
RIPRAN	Risk Project Analysis
THP	Technickohospodářský pracovník
QR	Quick Response (Kódy rychlé reakce)
VS	Vedoucí směny

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Formulář pro individuální plán zaškolení

Příloha I/1

Jméno a příjmení, titul:	
Datum narození:	

Zácvik na pracovní funkci/ pracovní zařazení:			
Doba zácviku na pracovní pozici:		Zkušební doba:	OD DO

Předmět zácviku / zkoušky / školení		Školitel	
		Jméno	Datum a podpis
Nástupní školení	1. BOZP a PO		
	2. Historie a současnost firmy, výrobní program		
	3. Organizační a pracovní řád, pokyny vedení		
	4. Základy IMS, politika a cíle QMS a EMS		
Seznámení s interní dokumentací – vypsat (druh dokumentace, záznamů)	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
Seznámení s externí dokumentací – vypsat (druh dokumentace, záznamů)	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
Seznámení pracovníka se Zaškolovacím plánem provedl:..... dne:			
Praktický výcvik na pracovišti			
Pracoviště 1:	Školitel:		Termín:
Pracoviště 2:	Školitel:		Termín:
Pracoviště 3:	Školitel:		Termín:
Pracoviště 3:	Školitel:		Termín:

Zaměstnanec podpisem se stvrzuje, že byly zprostředkovány všechny body zaškolovacího plánu a byly získány potřebné znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané pracovní pozice.

Podpis proškoleného pracovníka: dne:

	Jméno:	Podpis:	Datum:
Nadřízený pracovník:			
Zaškolený pracovník:			
Personální referent:			

Příloha II Hodnocení pracovníka

Příloha II/1



HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

PŘÍJMENÍ, JMÉNO, TITUL:

PRACOVNÍ POZICE:

STŘEDIŠKO:

Konec zkušební doby

▲ KRITÉRIA HODNOCENÍ

(vybranou hodnotu u každého kritéria označte X)

Oblast hodnocení	ANO	NE	jiné
1. Velmi odpovědný/á, cítí odpovědnost za svou práci.			
2. Zadané úkoly plní v termínu.			
3. Ochotný/á se podělit o své zkušenosti.			
4. Ochota ke spolupráci a komunikaci, velmi dobrá spolupráce.			
5. Aktivně vyhledává možnosti zvyšování kvalifikace.			
6. Plně využívá získanou kvalifikaci.			

Doplňte vysvětlení při odpovědi „jiné“

--

1. POŽADAVKY NA KVALIFIKACI A MOŽNÁ ZASTUPITELNOST

(dle popisu pracovní pozice, ze strany zaměstnavatele, ze strany zaměstnance atd.)

--

2. BYL MINULÝ POŽADOVANÝ VÝCVIK ÚČINNÝ?

(dle popisu pracovní pozice, ze strany zaměstnavatele, ze strany zaměstnance atd.)

--

MORACELL
HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

3. MOTIVAČNÍ FAKTORY DŮLEŽITÉ PRO ZAMĚSTNANCE

(např. dobré pracovní podmínky, jistota zaměstnání, finance, zaměstnanecká politika, vzdálenost od bydliště atd.)

4. VYJÁDŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE

(důvody spokojenosti, důvody nespokojenosti, jiné vyjádření atd.)

5. NAVRŽENÁ OPATŘENÍ A TERMÍN KONTROLY

(jakékoliv opatření, které by mohlo mít význam pro firmu i pracovníka atd.)

6. ZÁVĚREČNÉ VYJÁDŘENÍ

Datum:		Hodnotitel:		Podpis:	
Datum:		Hodnocený:		Podpis:	

[illegible]

II. KOMUNIKACE VE FIRMĚ A VZTAHY S NADŘÍZENÝM		Rozhodně ne	Ne	Spíš ne	Spíš ano	Ano	Rozhodně ano
<i>Prosíme o poskytnutí odpovědi, v jaké míře souhlasíte s následujícím tvrzením.</i>							
28. Možnost setkání s vedením firmy MORACELL je pro mne důležitá.		☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. Víím, jak moje práce přispívá k realizaci obchodních cílů celé firmy		☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Kolegové jsou ochotní si vycházet vstříc.		☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Jsou v našem týmu pro všechny rovné podmínky?		☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Dostává se mi řádného zaškolení (...při nástupu, na novou pozici, stroje, atd.)		☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. Mám za to, že aktuálně probíhající školení jsou dostatečná?		☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Připadám si dostatečně zapojen do vzdělávacího procesu ve společnosti MORACELL?		☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. Uvedte, do jakého typu školení či vzdělávání se chcete zapojit.							
36. Kvartální prezentace generálního ředitele je pro mě zajímavým zdrojem informací o fungování MORACELLU.		☐	☐	☐	☐	☐	☐
III. AKCE PRO ZAMĚSTNANCE							
37. Díky čemu si vážíte práce v MORACELL?							
38. Co by podle Vašeho názoru zlepšilo komunikaci se zaměstnanci ve firmě?							

III. AKCE PRO ZAMĚSTNANCE

39. Jaké kroky by podle Vás způsobily, že by mohla firma MORACELL dosahovat lepších výsledků, být konkurenceschopnější a být lepším pracovním prostředím?

Transkripty rozhovorů s manažery jednotlivých oddělení – MORACELL s.r.o.**Transkripty rozhovorů s manažery jednotlivých oddělení – MORACELL s.r.o.
Délka rozhovorů byla cca 10–15 minut.****Rozhovor č. 1 – Vedoucí logistiky – dne 22.1.2025**

Autor: Dobrý den, ráda bych se vás zeptala na vnímání firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců ve vašem oddělení. Jak to vnímáte?

VL: Firemní kultura se u nás hodně zlepšila od doby, kdy se více začalo pracovat na otevřené komunikaci. Pravidelné porady a informovanost od vedení pomáhají. Zaměstnanci oceňují stabilitu a smysluplnost práce, i když je logistika hodně stresová. *Autor: Jak probíhá zaškolování nových kolegů?*

VL: Máme definované plány, ale v praxi se někdy přetížením zapomíná na systematické předávání znalostí. Nováčci se tak učí hlavně od kolegů „za chodu“.

Poznámka autora: *Zaškolování je často neformální a závisí na zkušenějších kolezích. Chybí kapacitní prostor na pečlivou adaptaci.*

Rozhovor č. 2 – Vedoucí výroby 22.1.2025

Autor: Jak vnímáte náladu a spokojenost ve vašem týmu?

VV: Na směnách je to různé. Některé týmy jsou sešrané, jinde se řeší spory. Záleží hodně na vedoucím směny. Mzdy jsou často tématem nespokojenosti.

Autor: Co by podle vás pomohlo ke zvýšení spokojenosti?

VV: Určitě jasné mzdové třídy, lepší prostředí v kuchynce a víc podpory pro vedoucí směn. Často jsou na vše sami.

Poznámka autora: *Vedoucí směn potřebují větší podporu a vedení. Důraz na školení je oprávněný.*

Rozhovor č. 3 – Operation manager 30.1.2025

AUTOR: Jaké máte zkušenosti s fluktuací zaměstnanců?

OM: Největší problém jsme měli v minulých letech kvůli přijímání bez výběru. Teď už cílíme na zkušenější lidi a je to znát. Fluktuace klesá.

AUTOR: Co vám z pohledu řízení výroby nejvíc chybí?

OM: Jednoznačně další pozice mezi mnou a liniovými vedoucími – mistr nebo koordinátor. Teď mám přímých reportů příliš.

Poznámka autora: *Potvrzuje se přetíženost Operation Managera a absence středního managementu.*

Rozhovor č. 4 – Vedoucí logistiky 30.1.2025

AUTOR: Co si myslíte o adaptačním procesu nových zaměstnanců?

VL: Proces máme dobře popsany, ale v reálu ho nestihnáme naplno dodržet. Zaškolování záleží na konkrétním vedoucím směny a jeho přístupu.

AUTOR: Jak se vaši lidé staví ke změnám?

VL: Starší skladníci jsou někdy skeptičtí, ale pokud to vidí jako užitečné, přizpůsobí se. Mladší většinou chtějí víc jasno a strukturu.

Poznámka autora: *Adaptační proces je formálně nastaven, ale praktická realizace závisí na kapacitě a přístupu vedoucích.*

Transkripty rozhovorů s manažery jednotlivých oddělení – MORACELL s.r.o.

Rozhovor č. 5 – HR manažerka 30.1.2025

AUTOR: *Jak hodnotíte aktuální nastavení HR procesů z pohledu spokojenosti zaměstnanců?*

HR: Udělali jsme velký kus práce – hlavně v HR marketingu a v adaptaci. Teď se chceme víc zaměřit na reálné potřeby lidí – prostředí, vedení, mzdy.

AUTOR: *Co je pro vás prioritou?*

HR: Určitě školení vedoucích, nové třídění ve výrobě a zlepšení prostoru v kuchyňce. Všechno jsme to slyšeli i v dotaznících.

Poznámka autora: Priority HR odpovídají výsledkům analýz – souvislost s očekáváním zaměstnanců je přímá.

Rozhovor č. 6 – Finanční ředitel 30.1.2025

AUTOR: *Jak vnímáte mzdovou politiku ve firmě?*

CFO: Snažíme se držet regionální konkurenceschopnost. Mzdové třídy máme definované, ale je čas je přehodnotit. Potřebujeme víc motivovat výkon a stabilitu.

AUTOR: *A benefity?*

CFO: Máme širokou nabídku, ale lidé vnímají nejvíc to, co je konkrétní a pravidelné – stravenky, příspěvky, stabilitu.

Poznámka autora: Finanční ředitel podporuje revizi mzdových tříd a potvrzuje důraz zaměstnanců na konkrétní jistoty a jednoduché motivace.