

Návrh projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě

Bc. Barbora Kružíková



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. Barbora Kružíková
Osobní číslo: M23076
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Návrh projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti spokojenosti zaměstnanců a klíčových faktorů ovlivňujících tuto spokojenost.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav klíčových faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a formulujte oblasti možného zlepšení.
- Na základě oblastí možného zlepšení ve vybrané společnosti navrhnete projekt pro zlepšení spokojenosti.
- Zpracujte nákladovou, rizikovou a časovou analýzu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0648-6.
NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 744 s. ISBN 978-1-260-09855-6.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
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

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

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

Tato diplomová práce je zaměřena na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. V teoretické části práce jsou shrnuta témata související se spokojeností zaměstnanců, včetně faktorů, které tuto spokojenost významně ovlivňují. Pozornost je dále věnována samotným metodám měření spokojenosti a vymezení teoretických východisek jako základu pro zpracování praktické části práce.

Praktická část diplomové práce se kromě představení společnosti zaměřuje na analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců v dané firmě. Pro sběr dat byl využit kvantitativní výzkum, konkrétně tedy dotazníkové šetření. Na základě zhodnocení výsledků analýzy byly identifikovány klíčové oblasti ke zlepšení a stanovena doporučení, která posloužila jako podklad pro návrh projektu na zvýšení spokojenosti ve vybrané firmě. Tento návrh projektu byl následně podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, motivace, faktory spokojenosti zaměstnanců, měření spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

This thesis is focused on improving employee satisfaction in the selected company. The theoretical part of the thesis summarizes the topics related to employee satisfaction, including the factors that significantly affect this satisfaction. Attention is also given to the methods of measuring satisfaction and the definition of theoretical bases as a basis for the practical part of the thesis.

The practical part of the thesis, in addition to introducing the company, focuses on the analysis of the current state of employee satisfaction in the company. Quantitative research, specifically a questionnaire survey, was used to collect data. Based on the evaluation of the analysis results, key areas for improvement were identified and recommendations were made, which served as a basis for the proposal of a project to increase satisfaction in the selected company. This project proposal was then subjected to cost, risk and time analysis.

Keywords: human resource management, employee satisfaction, motivation, employee satisfaction factors, employee satisfaction measurement

Tímto bych chtěla velmi poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc., za možnost psát diplomovou práci pod jeho vedením, za cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Poděkování také patří jednatelům vybrané společnosti, kteří umožnili realizaci výzkumu a za možnost osobních konzultací. Velké díky pak patří mé rodině, přátelům a kolegům za trpělivost a podporu při psaní diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	15
1.1 VÝZNAM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	15
1.2 DOPADY SPOKOJENOSTI NA ORGANIZACI.....	16
1.2.1 Fluktuace zaměstnanců.....	16
1.2.2 Produktivita zaměstnanců.....	18
2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCE.....	19
2.1 TYPY MOTIVACE.....	19
2.1.1 Vnitřní motivace.....	20
2.1.2 Vnější motivace.....	20
2.1.3 Typy pracovní motivace.....	21
2.2 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	21
3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	23
3.1 ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY.....	23
3.1.1 Formy odměňování.....	24
3.1.2 Finanční a nefinanční odměňování.....	25
3.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	25
3.3 VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	26
3.4 FIREMNÍ KULTURA.....	27
3.5 WORK-LIFE BALANCE.....	28
3.6 HOME OFFICE.....	28
3.7 VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A RŮST.....	29
3.8 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	31
4 METODY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	32
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	37
6.1 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI.....	37
6.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY.....	38
6.3 NABÍZENÉ BENEFITY A ODMĚNY.....	40
6.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
7 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	43

7.1	SBĚR DAT	43
7.2	STRUKTURA DOTAZNÍKU	44
7.3	METODIKA SBĚRU DAT	45
7.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
7.4.1	Identifikační otázky	47
7.4.2	Hlavní otázky dotazníkového šetření	50
7.4.3	Doplňující otázky k ergonomické laboratoři	66
7.4.4	Doplňující otázka pro oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	72
7.4.5	Doplňující otázky pro ordinace pracovnělékařských služeb	74
7.5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	77
7.6	VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ	80
7.7	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	82
8	NÁVRH PROJEKTU NA ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI	84
8.1	OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	84
8.1.1	Zlepšení komunikace, možnost vyjádření názoru	84
8.1.2	Finanční ohodnocení	86
8.1.3	Benefity	88
8.1.4	HR manažer	90
8.2	ANALÝZA NÁKLADŮ SPOJENÝCH S REALIZACÍ OPATŘENÍ	90
8.2.1	Náklady na zlepšení komunikace	91
8.2.2	Náklady na zlepšení finančního ohodnocení	91
8.2.3	Náklady na benefity	93
8.2.4	Náklady na HR manažera	95
8.2.5	Celkový přehled nákladů	95
8.3	ANALÝZA RIZIK	97
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA	99
9	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	103
	ZÁVĚR.....	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ	111
	SEZNAM TABULEK.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	113
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

Téma diplomové práce bylo vybráno nejen díky své aktuálnosti, ale také na základě autorčiny osobní zkušenosti s vybranou firmou, ve které absolvovala odbornou praxi, a to jak v bakalářském, tak i v magisterském stupni studia. Právě díky těmto odborným praxím měla autorka možnost seznámit se s prostředím vybrané společnosti, poznat zaměstnance, kteří zde pracují, a vnímat to, jak to ve firmě funguje.

Zaměstnanci jsou klíčovým prvkem každé organizace a představují pro ni významnou přidanou hodnotu. Jejich spokojenost v zaměstnání ovlivňuje nejen jejich osobní pohodu, ale i produktivitu a efektivitu práce celé společnosti a také její výsledky. Spokojenost zaměstnanců se projevuje také v chování ve firmě, pracovní atmosféře a loajalitě. V současnosti se jedná o velmi diskutované téma, a to hlavně z důvodu, že žádný zaměstnanec nechce jít do práce, pokud ví, že vedle něj každý den sedí věčně nespokojený a naštvaný kolega. Pokud se firma touto problematikou zabývá, má větší šanci, že její zaměstnanci zůstanou ve firmě,lepší se výkon celé společnosti a zvýší se také konkurenceschopnost na trhu práce.

Je důležité, aby si firma uvědomovala, že právě zaměstnanci jsou hlavním faktorem, který ovlivňuje to, zda jsou cíle společnosti naplněny. Firma se nesmí dívat jen na to, co bylo v minulosti, ale také na to, jaká je momentální spokojenost zaměstnanců, jaké jsou oblasti, ve kterých je nutné provést opatření a změny tak, aby se to promítalo i v následujících letech. Je důležité poučit se z chyb a správně zaměstnance motivovat a dělat vše pro to, aby svou práci vykonávali rádi, protože i nespokojenost jednoho zaměstnance může ovlivnit chod celé organizace, a proto by spokojenost zaměstnanců měla být v zájmu každého zaměstnavatele.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě kvantitativní analýzy zjistit aktuální úroveň spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Téma spokojenosti zaměstnanců je v současné době stále více diskutováno a má zásadní význam pro správné fungování organizací. Pro zaměstnavatele by tato skutečnost měla být prioritou, protože spokojenost zaměstnanců se promítá do jejich výkonů a motivace, které souvisejí s výkony celé firmy. I přesto, že je zaměstnanec kvalifikovaný a zkušený, nemusí firmě přinášet požadované výsledky, pokud je v zaměstnání nespokojený.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části budou využity odborné literární zdroje zaměřené především na téma spokojenosti zaměstnanců. Cílem teoretické části je poskytnout dostatečné poznatky a východiska pro zpracování praktické části práce.

V diplomové práci, a to převážně v praktické části budou využity klasické výzkumné metody, do kterých se řadí analýza, syntéza, dedukce nebo například indukce. Pro zjištění současného stavu bude využito dotazníkového šetření. Diplomová práce bude také obsahovat výzkumnou otázku a hypotézy, které budou ověřeny a zodpovězeny především pomocí dedukce. Výzkumná otázka a hypotézy jsou formulovány takto:

- VO1: *Je otevřenost a upřímnost komunikace mezi nadřízeným a zaměstnanci hodnocena výborně?*
- H1: *Více než 60 % zaměstnanců ergonomické laboratoře považuje dostupné vybavení za dostatečné pro efektivní výkon práce.*
- H2: *Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.*
- H3: *Alespoň 70 % zaměstnanců vnímá pracovní atmosféru jako příjemnou a podporující.*

Na základě provedené analýzy, ověření hypotéz a odpovědi na výzkumnou otázku budou identifikovány určité oblasti, kde by mohlo dojít ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, a následně budou také navržena doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Celá diplomová práce vyústí v navrhnutí projektu ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě, který bude vytvořen na základě poznatků zjištěných v analýze. Návrh bude podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Při zpracování diplomové práce bude také využita umělá inteligence na stránce chatgpt.com, a to zejména při pomoci s parafrázováním textů, hledáním synonym, stylistickou a gramatickou úpravou formulací a textu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost zaměstnance v práci má významný vliv nejen na výkon, který podává on sám a na jeho pracovní nasazení, ale také na celkové výsledky firmy. Zároveň často spokojenost v zaměstnání ovlivňuje i jeho osobní život. Spokojenost pak vzniká, když si zaměstnanec dokáže uvědomit, že ho jeho práce naplňuje nebo mu umožňuje naplnit klíčové pracovní hodnoty (Noe et al. 2019, s. 442).

Průměrná délka, po kterou člověk pracuje je dle Evropské unie 35 let. Pokud si to jen trochu představíme, jedná se o poměrně dlouhou dobu. S tím, jak se svět mění a my se musíme neustále přizpůsobovat dynamickým změnám, které nastávají ve strukturách pracovních procesů, nelze předpokládat, že bude po celou tuto dobu zaměstnanec v práci stále spokojený (Pathé, 2020, s. 75).

Dle Mikuláščíka (2015, s. 133) lze mluvit o spokojenosti v zaměstnání tehdy, pokud jsou uspokojeny všechny potřeby, které daný jedinec má. Ve výsledku je však velmi obtížné pracovní spokojenost interpretovat, a tak Mikuláščík využil definici, kterou stanovil Locke (1976), kdy spokojenost zaměstnanců vychází z pracovní zkušenosti, která jim přináší potěšení či pozitivní prožitek, a to především na základě toho, že je jejich práce rozmanitá a nezahrnuje pouze jednu činnost.

Armstrong a Taylor (2015, s. 181) ve své knize uvádějí, že spokojenost zaměstnanců závisí na tom, jak jsou uspokojovány jejich potřeby, prostřednictvím vytváření a podporování pracovního prostředí, které je pro zaměstnance příjemné, bezpečné a neohrožuje nijak jeho zdraví. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 87) pak dodávají, že ke zvýšení úrovně spokojenosti dosavadních zaměstnanců je také nezbytné efektivně budovat značku organizace neboli mít správně nastavený human resource branding.

1.1 Význam spokojenosti zaměstnanců

Proč je pro každou organizaci důležité, aby byly její zaměstnanci v práci spokojeni? Velmi jednoduše na tuto otázku odpovídá Šikýř (2016, s. 147), podle kterého má spokojený zaměstnanec vyšší předpoklady a je více veden k tomu, aby vykonával sjednanou práci a následně tak dosahoval výkonů, které z jeho pozice plynou.

Význam spokojenosti také popisuje Pathé (2020, s. 147), která uvádí, že pokud neustále roste nespokojenost v zaměstnání a v dané pracovní skupině, dochází následně ke zhoršování podávaného výkonu zaměstnanců. U koho převažuje nespokojenost již delší

dobu, nemá většinou ani možnost profesionálně růst a stát se tak tím pracovníkem, který je na vrcholu – právě spokojenost je to, co nás dovádí k úspěchu.

Armstrong a Taylor (2015, s. 229) pak dodávají, že díky spokojenosti jsou zaměstnanci více angažovaní v plnění pracovních povinností a v pomoci dosáhnout stanovených cílů firmy.

1.2 Dopady spokojenosti na organizaci

Jak již bylo zmíněno, spokojenost neprospívá jako taková jen zaměstnanci, ale ovlivňuje i správné fungování a hladký chod organizace.

Pokud chce být firma dobře připravena na budoucí výzvy, potřebují mít ty nejlepší a nejkvalitnější zaměstnance. Proto bude pro každou firmu stále důležitější dbát na jejich spokojenost, která také přispívá k úspěchu a dobrému fungování organizace (Hertwig, 2024, s. 81). S tím souhlasí také Vrabcová a Urbancová (2023, s. 40) podle kterých má celková spokojenost zaměstnanců výrazný vliv na výstupy organizace a také na spokojenost klientů či zákazníků, a to především díky tomu, že spokojený zaměstnanec projevuje větší iniciativu.

Zaměstnanci ve firmách nejsou pouhou pracovní silou, ale také zdrojem nějaké přidané hodnoty, které je o to větší, pokud je pracovník spokojený a odvádí dobře svou práci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 113). Pokud jsou pak tito zaměstnanci nespokojení a rozhodnou se svou pracovní pozici opustit, může to mít výrazně negativně ovlivnit chod organizace a mít nepříznivý dopad na její podnikání (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 87).

1.2.1 Fluktuace zaměstnanců

Velmi jednoduše lze fluktuaci pochopit jako proces, který označuje odchod zaměstnance z organizace, zpravidla za účelem nástupu do nového zaměstnání. Jde o problém, který přetrvává nejen na území České republiky, ale také v dalších zemích po celém světě. Pro organizace může odchod loajálních zaměstnanců, kteří na své pracovní pozici působili dlouhodobě, představovat riziko ztráty důležitých znalostí, které jsou potřebné k hladkému chodu organizace. Je to především proto, že právě tito zaměstnanci disponují nejvíce zkušenostmi, které významně ovlivňují celkové výkony (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 87).

Pathé (2020, s. 147) pak ve své knize popisuje fluktuaci jako jev, který nastává při vysoké nespokojenosti zaměstnanců v práci. Čím méně jsou zaměstnanci v organizaci

spokojení, tím více se fluktuace zvyšuje, což vede k rostoucímu počtu lidí, kteří dospěli k názoru, že pro ně bude lepší dosavadní zaměstnání opustit.

V návaznosti na to by organizace měla prvotně pochopit důvody, proč její zaměstnanci chtějí opustit své současné zaměstnání, a to včetně pochopení toho, proč zvažují změnu zaměstnání právě ti zaměstnanci, kteří byli považováni za loajální. I když to tak někdy být může, tak většinou není hlavní příčinou odchodu ekonomická situace, ale právě samotná organizace – konkrétně to, jak se v ní pracuje a jak se zaměstnanci cítí ohledně své spokojenosti v ní (Bednář, 2017, s. 14).

Bednář (2017, s. 29–38) dále dodává, že ke snížení fluktuace nebo jejímu úplnému zastavení a omezení v budoucích letech, je možno využít několika opatření. Ve své knize doporučuje následující opatření:

- **Výroční benefity**
- **Plánovaný růst** – Tato strategie využívá psychologického principu, kdy zaměstnanec, který má již dopředu možnost růstu v organizaci a zlepšování se, nebude mít pádný důvod odcházet.
- **Ocenění nejlepších** – Pokud chce organizace nějakým způsobem omezit fluktuaci, tak oceňování právě těch zaměstnanců, kteří mají vynikající výsledky, pomůže při motivaci zaměstnanců zůstat ve firmě.
- **Oslava úspěchu** – I přesto, že se nejedná o opatření, které by přímo ovlivňovalo motivaci zaměstnanců, tak pomáhá s podporou a zlepšováním vztahů mezi samotným zaměstnancem a organizací, ve které pracuje. Zaměstnavatel, který dokáže ocenit úspěch svých zaměstnanců tak ukazuje, že umí projevit respekt a úctu.
- **Podpora zlepšování** – Při procesu rozhodování zaměstnanců o setrvání v práci může být významným faktorem také to, že jejich zaměstnavatel zohledňuje jejich připomínky a návrhy na zlepšení organizace v různých oblastech, jako jsou například vývoj výrobku, samotný proces výroby, interní komunikace či způsob, jakým je výrobek v konečné řadě prezentován. Pro zaměstnance je pak v takovém případě složitější opustit podnik, ve kterém má možnost se podílet na zmíněných oblastech.

- **Mimopracovní aktivity** – Volnočasové aktivity a společné akce pořádané mimo pracovní dobu pomáhají budovat silnější vztah mezi zaměstnanci a organizací, což může také ovlivnit jejich rozhodování při zvažování konkurenčních nabídek práce.

1.2.2 Produktivita zaměstnanců

Produktivitu zaměstnanců lze jednoduše definovat jako hnací sílu organizace, která následně podporuje zvyšování jejich angažovanosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 755). Klein (2020, s. 17) pak popisuje produktivitu jako vztah mezi dosaženým výsledkem a snahou, která byla vynaložena k jeho dosažení.

Podle výzkumu Christina Krekela, George Warda a Jan-Emmanuela De Neva s názvem „*Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance*“, na který ve své knize odkazují Armstrong a Taylor (2020, s. 569), existuje významná a velmi silná pozitivní korelace (souvislosti) mezi spokojeností zaměstnanců v organizaci a jejich pracovní produktivitou, což také nakonec vede k většímu zisku celé společnosti. Na to navazuje i Hertwig (2024, s. 184), podle které je spokojenost zaměstnance stěžejním ukazatelem pro firmu. Organizace by měla zvážit, co je nezbytné pro zajištění jeho spokojenosti. V případě týmové práce pak potřebují firmy hledat taková řešení, aby mohly týmy i nadále efektivně fungovat. Tyto faktory jsou pro zvyšování produktivity důležitým prvkem.

2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCE

Motivaci můžeme definovat jako sílu, která podněcuje, usměrňuje a udržuje chování daného zaměstnance. Dobře motivovaní zaměstnanci dosahují pak vyššího výkonu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 247). Pokud chceme, aby si takový zaměstnanec osvojil pracovní postupy, je důležité vytvářet atraktivní motivační podněty jako jsou například čisté pracoviště či vyšší plat (Bělohlávek, 2016, s. 159).

A co může organizace dál udělat pro to, aby motivovala své pracovníky k lepším výkonům či setrvání ve firmě? Jak pozitivně ovlivňovat zaměstnance? Barták (2023, s. 177–178) ve své knize uvádí několik typů, mezi které patří například:

- mimořádné odměny, pokud je zaměstnanec jedná proaktivně a prokazuje angažovanost;
- posouzení výkonu pracovníka;
- komparace výkonu s výkonem druhých;
- získání odborné kvalifikace;
- pochopení toho, proč je výkon dané práce důležitý;
- přátelský přístup vedoucího a jeho pomoc při výkonu práce;
- pracovní pozice, které je vhodná pro zaměstnance na základě jeho schopností
- smysluplné pracovní uplatnění, které dále umožňuje seberealizaci a přináší pracovní spokojenost.

Nedostatečná motivace, změny, které mohou nastat v přístupu ze strany vedení nebo vyčerpání zaměstnanců z opakované činnosti mohou vést k poklesu pracovního výkonu (Bělohlávek, 2016, s. 12).

2.1 Typy motivace

Motivace jako taková kombinuje několik různých sil, které lze dělit na:

- vnitřní motivace (vnitřní síly) zaměstnance
- vnější motivace (vnější síly) zaměstnance (Müllerová et al., 2024, s. 414)

Urban (2017, s. 14) popisuje toto rozlišení motivace jednoduše jako proces. Vnitřní faktory jsou takové, které souvisejí přímo s prací. Jedná se o potřeby, které si zaměstnanci

dokáže naplnit již během samotného výkonu práce. Vnější faktory jsou pak takové, které zaměstnanci získají za odvedenou práci.

2.1.1 Vnitřní motivace

Armstrong s Taylorem (2015, s. 257) uvádí, že vnitřní motivační faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců v organizaci.

Takový pracovník pak přistupuje ke své práci s nadšením, přebírá odpovědnost, kterou má, v zaměstnání je pečlivý a je ochotný se neustále ve své práci zdokonalovat. Díky tomu, že mají sami zaměstnanci vnitřní motivaci k tomu, aby pracovali, není nutné, aby je vedoucí či manažeři neustále pobízeli k vyššímu výkonu. Místo toho potřebují spíše jejich podporu (Hiam, 2006, citace dle Copuš et al., 2023, s. 302–303).

Dle Urbana (2017, s. 14) souvisejí klíčové vnitřní faktory motivace s čtvrtou a pátou úrovní Maslowovy hierarchie potřeb. Jedná se o čtyři faktory, a to:

- samostatnost,
- získávání nových schopností,
- viditelné výsledky práce,
- společenský význam práce.

Nicméně, vliv těchto faktorů se může u jednotlivých zaměstnanců ve firmě lišit a nepůsobí tak stejně na všechny.

2.1.2 Vnější motivace

Vnější motivační faktory vycházejí z externích podnětů – jedná se o stimuly, které jsou zaměstnanci poskytovány z vnějšího prostředí (Blažek, 2014, s. 162).

Tyto stimuly (podněty) mohou zahrnovat například odměny pro zaměstnance, mezi které patří zvýšení mezd, pochvala za dobře a kvalitně odvedenou práci nebo povýšení. Vnější faktory však mohou také zahrnovat tresty, opatření, snížení mzdy nebo kritiku, pokud zaměstnanec nepodává takový výkon, jaký by se od něj očekával. Tyto faktory mohou mít rychlý a výrazný dopad. Avšak tento efekt nemusí být trvalý (Armstrong a Taylor, 2020, s. 248).

2.1.3 Typy pracovní motivace

Vedoucí pracovníci by si měli být vědomi toho, že každý zaměstnanec může být motivován jinými faktory. Jednoduše lze tedy říct, že motivátor, který platí na jednoho zaměstnance, nemusí být dostatečně atraktivní pro motivaci zaměstnance druhého. Pracovní motivaci jednotlivých zaměstnanců ovlivňují nejen vlastnosti daného člověka a věk, ale také to, jaké má zkušenosti. Mezi tyto faktory může patřit například:

- motivace dle finančních nebo materiálních odměn;
- motivace pomocí atraktivity práce;
- motivace zaměřená na dosažení výkonu;
- motivace založená na společenském uznání;
- mocenská motivace;
- motivace spojená s potřebou autority (Urban, 2017, s. 36)

Někteří z pracovníků jsou na svou práci a prostředí již natolik zvyklí, že jsou spokojeni se stávajícím stavem a nevyhledávají žádné změny. Tito pracovníci nemají ani rádi žádné výzvy a nesnaží se příliš vynakládat své úsilí. Motivovat je bývá obtížné, protože jsou ochotni přijmout jakékoli podmínky, pokud nebudou muset změnit své návyky. Jejich přístup, který spočívá ve zjednodušování důležitých úkolů a spoléhání na to, že to nějak dopadne, může demotivovat i ostatní kolegy (Bělohávek, 2016, s. 58).

2.2 Motivační teorie

Existuje několik teorií motivace, které pomáhají k pochopení faktorů ovlivňujících lidské chování. Zde je uvedeno několik motivačních teorií:

- **Hierarchické třídění potřeb** – Autorem této teorie je Abraham Maslow a jedná se o jednu z nejvíce aplikovaných teorií v oblasti pracovní motivace. Jejím principem je postupné uspokojování potřeb dle jejich hierarchického uspořádání (Urban, 2017, s. 13). Existuje pět základních hierarchicky postavených kategorií potřeb, které jsou univerzální pro všechny lidi (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování dle Mikuláščík, 2015, s. 129)

- **Herzbergův dvoufaktorový model** – Podle Frederica Herzberga se motivační faktory, které působí na spokojenost a nespokojenost, rozdělují na motivátory a hygienické faktory (Armstrong a Taylor, 2015, s. 227). Díky motivátorům mají zaměstnanci chuť více pracovat a také se o dění v zaměstnání více zajímat. Jedná se například o finanční odměny nebo i možnost povýšení. Naopak hygienické faktory nejsou určené k motivaci lidí. Nejsou spojené s prací jako takovou, ale zaměřují se na pracovní podmínky. Řadíme sem například zhoršené vztahy mezi kolegy, základní mzdu, výhody a organizaci práce (Urban, 2017, s. 17).
- **McClellandova teorie potřeb** – McClelland identifikoval tři hlavní potřeby, z nichž za nejvýznamnější považoval potřebu dosahování úspěchu. Kromě potřeby úspěchu definoval také potřebu sounáležitosti a potřebu moci (Armstrong a Taylor, 2020, s. 250).
- **Alderferova ERG teorie** – Alderfer představil teorii, která je možná méně známá, ale za to je jednodušší a výstižnější. Tato teorie rozděluje potřeby do tří kategorií, a to: existence, sounáležitost a růst (Armstrong a Taylor, 2020, s. 250).

3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

To, jak jsou zaměstnanci v organizaci spokojení ovlivňuje hned několik faktorů. Pojďme si některé rozebrat tedy více dopodrobna.

3.1 Odměňování a benefity

Základem pro to, aby byli zaměstnanci spravedlivě odměněni za jejich práci je pravidelné a objektivní hodnocení, které umožňuje rozlišit klíčové faktor od nahodilých vlivů ve výkonu práce (Barták, 2023, s. 79).

Urban (2017, s. 25) definuje odměny zaměstnancům jako naplněné potřeby, které pracovník získává v důsledku své činnosti nebo za její vykonání. Tyto odměny nemusí být jen ve finanční podobě, ale jde vlastně o cokoli, co uspokojuje některou ze zaměstnancových potřeb.

Proč je odměňování v organizaci tak zásadní? Jeho hlavním cílem je spravedlivě ohodnotit skutečné výkony zaměstnanců a zároveň je účinně motivovat k tomu, aby plnili pracovní úkoly a dosahovali požadovaných výsledků. Je však nezbytné odměňovat zaměstnance v rámci pracovněprávních předpisů a zároveň zohledňovat i samotnou ekonomickou situaci organizace (Šikýř, 2016, s. 128). Celý systém odměňování musí být ale také vyvážený. Pokud zaměstnanci vnímají to, že je každý jejich krok spojen s odměnami, mohou se začít schválně vyhýbat riziku a budou upřednostňovat jimi osvědčené postupy před inovacemi. Absence odměn za inovativní přístup, kterému se mohou zaměstnanci vyhýbat, pak může značit to, že organizace si těchto aspektů nevšímá a dostatečně si jich neváží (Mikuláščík, 2015, s. 148).

To, jak efektivně organizace spravují zaměstnanecké benefity je klíčovým faktorem pro jejich úspěch v konkurenčním prostředí. Změny, které zaměstnavatelé ohledně benefit učiní mohou mít zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců, a proto organizace nesou významnou odpovědnost, pokud přijímají nové rozhodnutí zaměstnaneckých výhodách (Noe et al., 2019, s. 581).

Odměňování pracovníků neslouží pouze jako kompenzace za vykonanou práci, ale plní i řadu dalších funkcí, mezi které patří:

- přilákání nových pracovníků v požadovaném počtu a čase vyhrazeném pro nábor,
- posilování loajality stávajících pracovníků,

- snížení a případné omezení fluktuace,
- odměňování zaměstnanců nejen na základě jejich pracovního výkonu, ale také na základě znalostí,
- podpora zaměstnanců v rozvoji jejich kvalifikace a zlepšování jejich schopností a dovedností,
- poskytování prostoru pro seberealizaci (Barták, 2023, s. 200).

3.1.1 Formy odměňování

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 414) se uplatňují dvě základní formy odměňování: hmotná a nehmotná.

Mezi hlavní formy hmotného odměňování patří především:

- a) **Základní (pevná) mzda**, která může být tarifní nebo smluvní a je stanovena v hodinové, týdenní, případně měsíční sazbě. Tato mzda se většinou odvíjí od toho, jak jsou jednotlivé profese tržně oceněny. Zároveň se ve výši mzdy promítají i dlouhodobé pracovní výsledky, zkušenosti nebo schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Účelem základní mzdy je nejen přilákat a udržet zaměstnance, ale také odpovídajícím způsobem ocenit složitost vykonávané práce.
- b) **Odměna, která je vázána na osobní schopnosti individuálních zaměstnanců**. Výše této složky bývá většinou stanovena na základě výsledků, které plynou z dlouhodobých pracovních výsledků zaměstnance.
- c) **Pohyblivá neboli výkonová složka mzdy**. Tato složka se vyplácí jako úkolová mzda. Dále se může také vyplácet za pracovní výkon ve formě bonusů a prémie, jako odměny za inovační návrhy nebo jako podíly na zisku organizace. Kromě toho, že se může vyplácet na základě individuálního výkonu jednotlivce, tak se může také vázat na výkon skupiny či celého podniku.
- d) **Mzdové příplatky**, které se vyplácejí za případné mimořádné podmínky v práci, které zvyšují požadavky na zaměstnance.
- e) **Zaměstnanecké výhody**, jejichž cílem je zvyšovat pracovní spokojenost a snížit fluktuaci zaměstnanců. Tyto zaměstnanecké výhody jsou také označovány jako benefity. Řadíme sem především služby, které pomáhají

s vytvářením a udržováním příjemného pracovního prostředí a také služby, které může zaměstnanec využívat ve svém volném čase (Urban, 2017, s. 116–118).

Nehmotné složky odměňování můžeme definovat jako prvky, které přispívají ke zvýšení hodnoty transakčních odměn. To znamená, že i přesto, že nejsou přímo finanční, zvyšují celkovou hodnotu odměny, protože doplňují finanční složky. Lze sem zařadit vzdělávání a rozvoj, a také pracovní prostředí.

3.1.2 Finanční a nefinanční odměňování

Finanční odměňování má širokou škálu motivačních funkcí. Jeho cílem je nejen přilákat a udržet kvalifikované zaměstnance, ale také je motivovat k vyšší výkonnosti a produktivitě. Zároveň je však nutné zajišťovat vnitřní spravedlnost v systému odměn (Urban, 2017, s. 115). Mezi klíčové formy finančního odměňování patří základní či pevná (tarifní mzda).

Nefinanční (nepeněžní odměny) v organizacích umožňují vedoucím pracovníkům individuálně uspokojovat potřeby jednotlivých zaměstnanců. Ty se nejčastěji vztahují k uznání, dosaženým úspěchům, osobnímu růstu nebo pracovním podmínkám. Na základě těchto potřeb pak mohou mít nepeněžní odměny podobu ocenění zaměstnance za jeho odvedenou práci nebo za výsledky, kterých dosáhl. Patří sem také příležitosti k profesnímu růstu, rozvoji dovedností nebo ke zlepšování kvality pracovního života. Nefinanční odměny lze také dále rozdělit na vnější, které zahrnují například pochvaly či uznání, a vnitřní, které souvisejí s osobním pocitem pracovníků, že je jimi vykonávaná práce naplňuje (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

3.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí zahrnuje organizaci práce, jednotlivá pracovní místa, podmínky výkonu práce a komunikaci mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Při vytváření pracovního prostředí je důležité brát v potaz potřeby zaměstnanců. Pracovní podmínky by měly odpovídat stanoveným standardům v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. Chování vedoucích pracovníků, podpora work-life balance a řešení problémů, jako je stres, šikana nebo sexuální obtěžování, mají významný vliv na celkovou atmosféru na pracovišti organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 509).

Mnoho organizací věří, že vytvářením a neustálým zlepšováním pracovního prostředí, přestanou být zaměstnanci nespokojeni a budou více motivováni k výkonu jejich práce

(Urban, 2017, s. 20–21). Na to navazuje i Mikuláščík (2015, s. 226), který říká, že pracovní výkon je ovlivňován širokou škálou okolností. Pracovní prostředí a také vybavení pracoviště je jedním z faktorů, který ovlivňuje výkon a spokojenost zaměstnance.

Pro začátek je také důležité zbavit se nepořádku, který organizace na pracovišti má. Pokud je prostředí neuspořádané, nebo se zde neudrhuje dostatečný pořádek, ovlivňuje to nejen vztah zaměstnanců k práci, ale celkově k celé organizaci. Pokud organizace neudrhuje prostory, jako jsou například kuchyňka, toalety, šatny, chodby nebo třeba kanceláře v čistotě, může to působit tak, že nechtěte do svých zaměstnanců investovat peníze a nezáleží jim na tom, jak se v organizaci cítí (Pulver, 2022, s. 116)

Co se týče kancelářských prostorů a celkového designu pracovního prostředí, tak tyto faktory mohou být v dnešní době klíčovým ukazatelem spokojenosti zaměstnanců s jejich prací a se samotnou organizací (Nelson a Tamayo, 2022, s. 145).

Dobře navržené pracovní místo, které disponuje vhodným osvětlením, ergonomickým nábytkem a moderními technologiemi přispívá k vyšší efektivitě, a dokonce lepší koncentraci zaměstnanců. Příjemné pracovní prostředí navíc pomáhá cítit se během práce lépe, snižuje úroveň stresu a zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců (vzdelavaniaprace.cz, ©2024).

Kromě zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení produktivity a prevenci nemocí, pomáhá kvalitní pracovní prostředí také s fluktuací a mírou absence. Nejčastější typy, jak takového prostředí dosáhnout jsou:

- ergonomické pracoviště,
- kvalitní ovzduší a osvětlení,
- podpora duševního zdraví,
- zdraví a wellness programy (iekonom.cz, © 2024).

3.3 Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti – ať už s kolegy, nadřízenými či podřízenými – jsou často významnější než samotné finanční ohodnocení. Aktivní budování a udržování těchto vztahů pomáhá k posílení firemní soudržnosti a může také snižovat míru odchodů z firmy. Dobré pracovní vztahy mohou být navíc i klíčovým prvkem, který efektivně působí při různých překážkách a náročných situacích, které mohou ve firmě nastat (Bednář, 2017, s. 20). Když mají lidé

dobré vztahy se svými kolegy, spolupráce je jednodušší, efektivnější, a s tím může růst i produktivita. Kolegové si mohou navzájem pomáhat a sdílet své nápady, mohou jeden druhého motivovat a zlepšovat si náladu (Šmíd, 2024, s. 109).

Pokud na pracovišti nastane konflikt mezi zaměstnanci, je klíčové pochopit, proč právě tento konflikt vznikl (žádný spor ve firmě nikdy nevznikne bez příčiny). Jakmile zjistíme, co konflikt vyvolalo, můžeme přistoupit k jeho řešení (Plamínek, 2018, s. 34). Pro správné fungování firmy a vztahů mezi zaměstnanci je také zásadní zamyslet se nad samotným konfliktem a jeho příčinami dříve, než budeme ostatní konfrontovat. Je totiž důležité se vyhnout řešení problémů, když je člověk pod vlivem emocí (Urban, 2016, s. 63).

3.4 Firemní kultura

Organizační nebo firemní kultura představuje souhrn sdílených hodnot, pravidel, postojů a zásad, které ovlivňují myšlení a jednání zaměstnanců. Nemusí být vždy otevřeně formulovány, ale výrazně ovlivňují chování zaměstnanců i způsob, jakým je práce vykonávána (Armstrong a Taylor, 2015, s. 164).

Existuje několik typů firemních kultur. Každé prostředí a každá organizace si ale vytváří svůj vlastní přístup. Pokud má firemní kultura podporovat věrnost zaměstnanců, případně snižovat jejich odchody z organizace, je důležité se zaměřit na klíčové prvky, mezi které patří například to, že:

- Odměny a tresty by měly být sjednoceny tak, aby nedocházelo ke zvýhodňování či znevýhodňování určitých zaměstnanců, ale aby se s každým zacházelo za stejných podmínek.
- Organizace by měla brát ohledy na soukromý život jejich zaměstnanců a podporovat jejich společenský život, a to například i formou různých firemních sešlostí, večírků či teambuildingů.
- Zaměstnanci potřebují vidět, že se o ně zaměstnavatel stará a podporuje jejich kariérní růst (Bednář, 2017, s. 21-22).

Godin (2023, s. 180) uvádí jeden z nejdůležitějších bodů firemní kultury a v podstatě se jedná o krátké shrnutí, jak by taková kultura měla vypadat. „*Pokud vaše kultura podporuje aktivní zapojení, možnost volby a změnu, pak dokáže rychle vytvářet nové příležitosti. A lidé udělají práci proto, že je pro ně důležitá a že si to přejí, nikoliv z donucení.*“

3.5 Work-life balance

V poslední době je téma rovnováhy mezi prací a osobním životem stále důležitější a mělo by být pro každou organizaci prioritou, pokud chce usilovat o spokojené a výkonné zaměstnance (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 106). Téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je individuální záležitostí a podoba této rovnováhy se může lišit podle potřeb každého člověka (EDITORS, 2019, není uvedeno).

Work-life balance lze pochopit jako úsilí zaměstnance o nalezení rovnováhy mezi časem, který bude věnovat práci, a časem, který má mimo ni (Armstrong a Taylor, 2015, s. 509).

Horvátová et al. (2016, s. 38–39) pojímají work-life balance v širším kontextu než jini autoři a popisují jej jako kombinaci čtyř klíčových faktorů:

1. podpůrné a příznivé prostředí,
2. respektování potřeb jednotlivých pracovníků v různých životních etapách,
3. finanční stabilita,
4. pomoc ze strany zaměstnavatele, rodiny a okolí.

Mezi flexibilní pracovní režimy, které pomáhají zaměstnanci s dodržováním work-life balance, můžeme řadit například: práci na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, sdílení pracovních stolů, flexibilní pracovní doba, roční pracovní doba nebo práce z domova (Armstrong a Taylor, 2020, s. 372).

Tyto formy flexibilních pracovních režimů dnes nabízí stále více zaměstnavatelů, kteří se snaží začlenit je do pracovních standardů a také k této problematice přistupují aktivně s předstihem, a nečekají až s nápady na další formy přijdou samotní zaměstnanci (Homfray et al., 2022, s. 2).

3.6 Home office

Bez možnosti využívat home office neboli práce z domova, si mnoho zaměstnanců dnes již nedokáže představit fungování během svého pracovního života. Práce z domova není úplnou novinkou, ale k jejímu rozšíření výrazně pomohla pandemie COVID-19. Dříve byla práce z domova často zaměstnavateli vnímána jako méně produktivní. V současnosti však má většina organizací na tuto formu práce lepší názor (Chatelain-Berry, 2024, s. 35). S tím souhlasí také Hertwig (2024, s. 36), která dodává, že díky práci z domova během pandemie zjistila většina organizací, že jejich obavy ohledně nefunkčnosti home office byly zbytečné.

Práce z domova neznamená nutně práci vykonávanou vyloženě z místa bydliště daného zaměstnance, ale jde o výkon práce mimo standardní pracoviště organizace. Tato možnost umožňuje firmám lépe vyhovět potřebám svých zaměstnanců, přičemž to také do značné míry znamená úsporu času a také nákladů spojených s dojížděním do práce a zpět domů. Je však také důležité si uvědomit, že práci z domova předchází uzavření dohody mezi organizací a zaměstnancem. Tato dohoda by měla být v písemné formě a měla by zahrnovat zejména:

- rozsah práce vykonávané mimo běžné pracoviště,
- místo výkonu práce (jak je uvedeno výše, nemusí se jednat o místo bydliště),
- rozvržení pracovní doby,
- způsob evidence pracovní doby,
- specifikace pracovního vybavení, které bude zaměstnanci poskytnuto,
- postup při přidělování úkolů a odevzdávání výstupů,
- povinnosti týkající se přestávek,
- způsob úhrady nákladů spojených s prací z domova,
- podmínky pro ukončení této dohody atd. (Homfray a kol., 2022, s. 96–101).

3.7 Vzdělávání, rozvoj a růst

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců hrají klíčovou roli při zdokonalování dovedností a růstu na svých pracovních pozicích. Příležitosti k rozšíření a také lepšímu využití schopností přispívají k individuálnímu rozvoji pracovníků, ale také k celkovému úspěchu organizace. Každému pracovníkovi by měly být k dispozici rozvojové a vzdělávací programy, které mu mohou pomoci s kariérním růstem a získáním potřebných znalostí pro jeho rozvoj (Armstrong a Taylor, 2015, s. 247).

Bednář (2025, s. 63) zdůrazňuje, že růst pracovníků působí jako jeden z hlavních motivátorů v zaměstnání, a to i u pracovních míst, kde by se to nemuselo předpokládat. Zaměstnavatel by také měl zaměstnanci ukázat, že s ním do budoucna počítá a že mu i na jeho osobním růstu záleží.

Ve své knize popisují Noe et al. (2019, s. 385) jednoduchý proces plánovaného rozvoje. Prvním krokem, který musí zaměstnanec udělat, je to, že si určí oblasti, ve kterých se může

zlepšit. Poté musí zjistit a uvědomit si, které z těchto oblastí jsou realisticky dosažitelné. Ve třetím kroku si zaměstnanec stanoví své konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout, a s tím také metody, jak jich dosáhnout. Nakonec si zaměstnanec určí jednotlivé kroky plánu a vytvoří si časový rámec pro dosažení těchto cílů.

Do rozvoje zaměstnanců můžeme zařadit například:

- job enlargement – rozšíření pracovní náplně
- job rotation – rotace pracovních pozic
- dočasné pracovní úkoly
- projekty, dobrovolnická práce
- sabbatical – sabatická dovolená
- transfery, povýšení, pokles v kariérním postupu
- mentoring – mentorství
- coaching – koučink (Noe et al., 2019, s. 400–408).

Vzdělání a rozvoj pomáhá se zlepšováním kvalifikace a motivace zaměstnanců, a to díky získávání nových znalostí a dovedností. Mezi klíčové složky učení a rozvoje patří:

- **Učení** – jde o získávání a rozvoj znalostí, dovedností a postojů, a to například pomocí zkušeností.
- **Rozvoj** – jedná se o podporu růstu díky vzdělávacím aktivitám.
- **Školení** – cílem je získat určité dovednosti, které jsou potřeba pro výkon v zaměstnání.
- **Vzdělání** – jde o rozvoj znalostí, které jsou důležité jak pro práci, tak i pro život (Armstrong a Taylor, 2020, s. 379).

Noe et al. (2019, s. 288–297) uvádějí několik metod, které lze během trénování využívat. První metodou je metoda prezentování, kdy jsou zaměstnanci pasivními posluchači nových informací. Do metody prezentování lze zařadit například tradiční učení v učebnách či kancelářích, učení na dálku (telekonference, webináře aj.) nebo učení pomocí audiovizuálních pomůcek. Druhou metodou jsou takzvané “hands-on methods”. Jde o praktický přístup učení, kdy je důležité, aby se zaměstnanci aktivně zapojovali (simulace, obchodní hry, case studies, modelové situace nebo v dnešní době také pomocí virtuální

reality). Prakticky se zaměstnanci mohou také učit pomocí různých pozorovacích metod nebo stáží. Poslední metodou, kterou uvádějí, je metoda zaměřená na skupinové aktivity, které pomáhají se zvyšováním efektivity a také se zlepšováním vztahů mezi zaměstnanci. V dnešní době je mezi organizacemi populární e-learning, jinými slovy učení v online prostoru. Pro podporu učení pomocí této metody může být využíváno například simulací v online prostředí, her, videí, spoluprací s jinými firmami či sociálních sítí (Noe et al., 2015, s. 314).

3.8 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a klíčovou součástí odpovědnosti, kterou mají zaměstnavatelé vůči svým zaměstnancům (Janáková, 2018, s. 7). Armstrong a Taylor (2015, s. 517) pak dodávají, že odpovědnost za bezpečné prostředí organizace, které žádným způsobem neohrožuje zdraví, nese každý pracovník v organizaci.

Zaměstnavatel by se pak měl snažit o aktivní identifikování nebezpečných faktorů, které se nacházejí v pracovním prostředí, a zároveň hledat a určovat zdroje těchto rizik. Následně je nutné, aby zaměstnavatel přijímal opatření k eliminaci těchto rizik (Janáková, 2018, s. 11). Noe et al. (2022, s. 148) doporučují, aby firmy zaváděly „program motivace k bezpečnosti“, který funguje tak, že odměňuje zaměstnance na základě jejich pomoci.

A jak má takové zajištění správného fungování bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti fungovat? Zde je několik kroků, které by měly firmy v oblasti BOZP dodržovat:

1. Identifikace rizik, která by mohla na pracovišti nastat.
2. Formulace bezpečnostních opatření na základě zjištěných rizik.
3. Zajištění toho, aby byly zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti BOZP.
4. Pro zajištění BOZP na pracovišti je klíčové také provádění pravidelných kontrol a auditů.
5. Prevence úrazů a zajištění veškerých potřebných ochranných pomůcek.
6. Zajištění poskytnutí první pomoci v případě úrazu.
7. Sledování změn v legislativě a pravidelně BOZP aktualizovat (bozp-consult.cz, ©2025).

4 METODY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Měření pracovní spokojenosti je klíčovým ukazatelem pro organizaci, protože pomáhá pochopit, jak faktory v pracovním prostředí ovlivňují chování zaměstnanců a jejich výkonnost. „Existuje řada ukazatelů spokojenosti s prací, např. kvantita a kvalita výkonu, pečlivost, svědomitost, odpovědnost za úkoly, pracovní aktivita, dodržování pracovní kázně, dodržování pracovních postupů, počet absencí, počet stížností, počet obslužených klientů, hospodárnost, vedení záznamů, ochota spolupracovat atd.“ (Kravčáková et al., 2015, s. 137).

Mnoho metod měření spokojenosti zaměstnanců vychází z práce se sebehodnocením pracovníků. Existuje široká škála údajů o spolehlivosti a platnosti různých hodnotících nástrojů, stejně jako o jejich využití v organizacích. To umožňuje následně provádění srovnání mezi jednotlivými firmami (Noe et al., 2015, s. 478).

Rozhovory

Armstrong a Taylor (2015, s. 650) uvádějí, že jsou rozhovory důležitou metodu, kterou organizace mohou využívat pro zjišťování spokojenosti svých zaměstnanců. Díky rozhovorům je možné získat opravdová data a získat názory dotazovaných. Rozlišujeme tři druhy rozhovoru, a to:

- Strukturovaný – Odpovědi jsou získávány prostřednictvím předem sestavených otázek.
- Nestrukturovaný – Na rozdíl od strukturovaného rozhovoru zde nejsou otázky předem stanoveny. Zaměstnanci hovoří o dané problematice volně a nejsou přerušováni dotazováním.
- Polostrukturovaný – Jedná se o kombinaci výše zmíněných forem rozhovoru. Tazatel má předem připravenou určitou oblast a okruh otázek, které jsou potřeba od respondentů zjistit. V průběhu rozhovoru však může otázky měnit a nemusí dodržovat pořadí otázek.

Rozhovory pomáhají získávat cenné informace přímo od zaměstnanců a pomáhají s hlubším pochopením dané problematiky. Nevýhodou však může být možnost ovlivnění respondenta tazatelem. Proto je důležité, aby měl tazatel potřebné dovednosti, poznal, která z informací je pro výzkum potřebná a vedl rozhovory tak, aby přinesl požadované výsledky.

Pozorování

Pokud pro výzkum využije organizace pozorování, je velmi důležité, aby probíhalo za reálných podmínek pro zkoumané zaměstnance. Ti by během svého výkonu práce neměli být přítomností pozorovatele rušeni. Při pozorování jsou předem jasné dány oblasti, které mají být pozorovány, aby došlo ke sběru co nejvíce relevantních informací (Tahal, 2022, s. 34). Problémem, který může u této metody nastat, je to, jakým způsobem se dostat co nehlouběji do problematiky a jak následně co nejefektivněji analyzovat zjištěné informace, aby co nejlépe odpovídaly na výzkumnou otázku (Armstrong a Taylor, 2015, s. 653). Výhodou pozorování je pak to, že se zaměstnanci budou během dané doby chovat přirozeně, protože nemusí o průběhu pozorování vůbec vědět (Karlíček, 2018, s. 102).

Dotazování

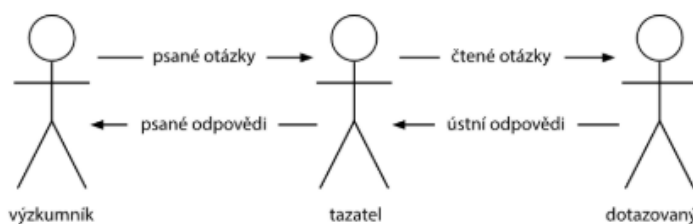
Jedná se o nejrozšířenější a nejvíce využívanou techniku výzkumu. V případě dotazování, jak už lze poznat z názvu, využíváme dotazníků či záznamových archů pro odpovědi. Je také nutné vybrat správný druh komunikace s respondentem, v tomto případě zaměstnancem. Organizace má dvě možnosti, jak k dotazování přistoupit:

1. může využít přímého dotazování, kdy je organizace jak výzkumníkem, tak i tazatelem (viz obrázek 4),



Obrázek 2: Přímé dotazování (Foret a Melas, 2020, s. 40)

2. nebo může pro výzkum využít zprostředkovatele, který zastane funkci tazatele (viz obrázek 5)



Obrázek 3: Zprostředkované dotazování (Foret a Melas, 2020, s. 41)

Dotazník by měl obsahovat otázky, které nejlépe pomohou zjistit odpovědi na to, na co je výzkum zaměřený. Musí být položeny tak, aby měl respondent možnost na otázky odpovídat pravdivě, na základě jeho skutečných pocitů a zkušeností. Respondent musí otázkám rozumět, otázky musí být jasné a přesně definované, aby měl tázaný zájem odpovídat (Foret a Melas, 2020, s. 41). Samotný dotazník by měl být sestaven z dostatečného množství otázek, aby poskytl relevantní výstup, ale zároveň by neměl být příliš dlouhý a obsahovat nepodstatné otázky (Světlík, 2018, s. 37).

Typy otázek v dotaznících mohou být následující:

- uzavřené otázky – Jedná se o otázky, které jsou v dotazníkových šetřeních využívány nejčastěji, a to především z důvodu jednoduchosti při odpovídání.
- otevřené otázky – Respondent v tomhle případě může na otázky odpovídat vlastními slovy, může zcela vyjádřit svůj názor na danou problematiku.
- škála – Základem tohoto typu otázky je uzavřená otázka, na kterou má respondent možnost odpovědět pomocí škály, která může být jak číselná (např. škála 1–5) nebo slovní (zcela spokojen či zcela nespokojen).
- výběr z variant – Respondent má možnost vybrat na otázku více odpovědí, které mu připadají vhodné.
- polootevřené – Tento druh otázek funguje na stejném principu jako výběr z variant, kdy má ale respondent na výběr ještě možnost „jiné, vypište“, kam může sám přidat odpověď, která mu chybí.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce, která tvoří základ pro navazující praktickou část práce, se zaměřila především na klíčové oblasti, které se týkají spokojenosti zaměstnanců. Byly zde zpracovány poznatky z oblastí, které tuto spokojenost ovlivňují, a je možné je analyzovat v prostředí vybrané firmy.

Hlavními tématy, která byla popsána, jsou především samotná spokojenost zaměstnanců, její význam a dopady, které na firmy má. Dále byly zpracována související témata se spokojeností, mezi která patří motivace pracovníků a samotné faktory ovlivňující spokojenost. Zde byly rozebrány oblasti pracovního prostředí, benefitů a odměňování, work-life balance, bezpečnost práce nebo třeba vztahy na pracovišti a firemní kultura, která výrazným způsobem může ovlivňovat každodenní chování zaměstnanců a jejich vztah k organizaci samotné. Tyto faktory hrají při tvorbě vhodného pracovního prostředí a ovlivňování spokojenosti pracovníků významnou roli. Pokud jsou zaměstnanci v práci nespokojeni, je velmi těžké je motivovat a čekat od nich požadované výkony. Poznatky ukazují, že spokojení zaměstnanci jsou zpravidla výkonnější, loajálnější a ochotnější podílet se na zlepšování firmy.

Teoretická část sloužila také jako základ pro vytvoření dotazníkového šetření, které sloužilo jako nástroj pro sběr dat v praktické části diplomové práce. Dotazníkové šetření a to, jak má samotný dotazník vypadat, bylo stručně popsáno v závěrečné kapitole zaměřené se na metody měření spokojenosti zaměstnanců. Dotazník byl primárně sestaven na základě témat zpracovaných v teoretické části a zaměřuje se například na pracovní prostředí, benefity, vztahy na pracovišti, pracovní motivaci, uznání nebo rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit k vyhodnocení hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky. Na základě analýzy a výsledků budou navržena konkrétní doporučení, která by mohla pomoci se zvýšením spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Z důvodu ochrany anonymity vybrané společnosti nebude v praktické části diplomové práce uvedeno její obchodní jméno ani žádné další informace, které by mohly vést k její identifikaci. Mezi tyto informace patří například adresa sídla firmy, jména jednatelů nebo jiné blíže specifické údaje. Tato opatření byla přijata po předchozí domluvě s jednatelem

Společnost, o které tato diplomová práce hovoří, byla založena před několika lety a od svého vzniku prošla několika změnami. Změny se týkaly nejen sídla společnosti, ale také například obchodního názvu nebo právní formy. Firma se neustále rozrůstá a hledá nové možnosti pro zlepšení a inovaci v oblastech její činnosti tak, aby vyhověla požadavkům všech klientů a dosáhla tak nejlepší pozice v konkurenci.

Organizace se věnuje a specializuje v oboru zdraví a také bezpečnosti při práci. Jedná se o jednu z několika mála firem na českém trhu, které jsou odborníky v oblastech pracovnělékařských služeb, ergonomie práce či bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Poskytované služby budou více popsány níže.

6.1 Poslání a vize společnosti

Organizace velmi dbá na dodržování etického kodexu a zajišťuje tak vysoký profesní standard. Zaměstnanci se vždy snaží provádět pouze takové úkoly, které nijak nepošpiní jméno firmy a jsou v souladu s jejich hodnotami. Vybraná organizace se také podílí na charitativních projektech. Každý rok se zaměstnanci firmy aktivně zapojují do výběru a podpory několika takových projektů. Většinou se jedná o podporu takových projektů, které pomáhají lidem ve špatných životních situacích. Organizace přispívá jak finančně, tak i nákupem jejich výrobků, které následně ve vánočních balíčkách odešle svým klientům a daruje i zaměstnancům.

Jednou z vizí společnosti je také odbourání byrokracie a zbytečného papírování. Protokoly, které firma klientům, předává, a to jak za měření zátěže a ergonomie, BOZP či PO, se snaží zkrátit na potřebné minimum. Případně, pokud klienti přímo nevyžadují papírovou verzi, odesílá protokoly nebo ostatní dokumenty pouze elektronicky podepsané. Firma se taky neustále vzdělává v oborech, ve kterých podniká. Sleduje neustále všechny změny v legislativě a přizpůsobují tomu i vzdělávání svých zaměstnanců. Během roku organizace pro své zaměstnance pořádá různá školení či vzdělávací akce. Například jako

poslední proběhlo školení zaměstnanců na celkovou fyzickou zátěž a výpočet energetického výdeje.

Jedná se o firmu, která se zajímá o své zaměstnance. Je pro ni důležité vytvoření takového pracovního prostředí, aby bylo pro všechny vhodné a pohodlné pro každodenní práci. Proto jsou všechny kanceláře vybaveny ergonomickými židlemi, polohovacími stoly, které lze nastavit či ostatním ergonomickým vybavením (počítačové myši, klávesnice apod.).

6.2 Poskytované služby

Firma poskytuje širokou škálu služeb, a to například v oblastech pracovnělékařských služeb, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či ergonomie práce. Veškeré služby, které firma poskytuje, jsou uvedeny níže.

Pracovnělékařské služby

Firma zajišťuje pracovnělékařské prohlídky pro klienty, kteří o tyto služby projeví zájem. K tomu využívá rozsáhlou síť smluvních lékařů po celé České republice, která zahrnuje více než 200 ordinací. Jedná se především o zajištění vstupních, periodických, mimořádných, nebo i výstupních prohlídek všech zaměstnanců. Výhodou této služby je, že klienti nemusí sami kontaktovat lékaře a řešit dostupnost – vše zařídí brigádnice v call centru, které se o prohlídky pro klienty starají.

Pod pracovnělékařské služby patří také nabídka vstupního auditu, kdy firma prověří, zda někdo zajišťuje klientovi pracovnělékařské prohlídky, zda k tomu má všechny potřebné odborné způsobilosti a také zda jsou při výkonu dodržovány všechny zákonné podmínky. Po provedení vstupního auditu firma zpracuje dokument zahrnující všechny nedostatky a také návrhy na zlepšení.

Dalším produktem, který pracovnělékařské služby nabízejí, jsou zdravotní programy, kdy klienti mohou využít přístroje InBody, měření cukru a cholesterolu v krvi, vyšetření na přístroji Max Pulse Medcore nebo například vyšetření fyzioterapeutem. Firma je schopna poslat tým fyzioterapeutů nebo různých odborníků na výživu do firem klientů a následně vypracuje protokol zahrnující výsledky.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Stejně jako u pracovnělékařských prohlídek nabízí firma vstupní BOZP audit, kdy zhodnotí stav BOZP u klienta (pracoviště, dokumentaci, školení aj.) a navrhne případné

zlepšení. Zaměstnanci autorizované laboratoře také provádějí kategorizaci práce pomocí měření nebo posouzení vybraných faktorů v pracovním prostředí. Výsledkem je zpracovaný protokol, který následně klienti mohou odevzdat na krajskou hygienickou stanici.

Klientům také zpracovává dokumentaci k BOZP, a to pouze takové dokumenty, které firma opravdu potřebuje, takže dochází k redukci zbytečných šanonů a papírových dokumentů. Stejně tak firma provádí prověrky správnosti dokumentace k BOZP a radí klientů, jaké změny je ze zákona nutno udělat a co můžou zlepšit pro své zaměstnance. Součástí BOZP je také kontrola elektrických zařízení, zdvihacích zařízení, regálů, žebříků, jeřábů, vysokozdvížných vozíků a dalších. Pro klienta je pak zpracována revizní zpráva, ve které jsou uvedeny nebezpečné přístroje, stroje nebo nářadí. Kromě vyjmenovaných bodů je také možnost osobní školení ve firmách nebo využití e-learningu, a to jak pro zaměstnance, tak i pro ty, kteří jsou za BOZP zodpovědní.

Požární ochrana

Tato služba je obsahem velmi podobná bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Je zde možnost vstupního auditu, kdy je zdarma zhodnocen stav požární ochrany firmy a navrženo, co a jak zlepšit. Stejně tak zaměstnanci zpracují potřebnou dokumentaci (poplachové směrnice, evakuační plány aj.), provedou preventivní prohlídky, nebo zaškolí zaměstnance a i ty, kteří jsou ve firmách za PO zodpovědní.

Měření zátěže a ergonomie

Další velmi důležitou službou, kterou firma nabízí, je měření zátěže a ergonomie ve firmách, které si tuto službu objednají.

Klienti mají možnost vybrat si z:

- odborného hodnocení – Zde se jedná o zhodnocení pracovních činností na daném pracovišti a následný návrh toho, která tato činnost bude potřebovat i autorizované měření, a která nikoliv.
- měření lokální svalové zátěže – Na rozdíl od odborného hodnocení zde probíhá již měření pomocí přístroje, a to integrované elektromyografie.
- měření celkové fyzické zátěže – Stejně tak jako je tomu u měření lokální svalové zátěže, tak i u měření CFZ je využito přístrojů. Měří se zde tepová frekvence, a to pomocí Polarů, v případě potřeby také EMG holteru.

- Ergonomie a pracovní polohy – Jde o zhodnocení ergonomie pracovních míst, kdy se analyzuje, jak dlouho a často zaměstnanci firem pracují buď v podmínkách přijatelných anebo nepřijatelných.
- Školení, ergodesign, on-line analýzy

Měření zátěže a ergonomie probíhá nejčastěji kvůli zařazení pracovních pozic do rizikové kategorie. Vždy firma také vystaví protokol, který obsahuje výsledky a samozřejmě i návrhy nápravných opatření.

On-line školení

Firma nabízí širokou škálu on-line školení, která zahrnují jak školení požadovaná zákonem, tak i doplňková školení, která firmy chtějí pro své zaměstnance. Dále firma vytváří také školení přímo na míru jednotlivým zájemcům.

Jedná se například o školení na téma GDPR, ergonomie na pracovišti, práce z domova, kybernetické bezpečnosti, požární ochrany, bezpečnosti práce, první pomoci apod.

6.3 Nabízené benefity a odměny

V dnešní době jsou benefity jedním z hlavních důvodů spokojenosti zaměstnanců, a tak se je všechny firmy snaží neustále rozšiřovat a motivovat tak své zaměstnance. Stejně tak i odměny jsou významným motivátorem pro všechny pracovníky.

Zde je několik základních benefitů, které vybraná firma nabízí svým zaměstnancům.

- ergonomické pracoviště – Jak již bylo zmíněno, ergonomické pracoviště pomáhá s bolestmi zad, krční páteře a pomáhá tak zaměstnancům pracovat pohodlně.
- privátní kuchyňka – V menších firmách, které si kanceláře pronajímají, není kuchyňka vždy povinností. Zaměstnanci zde mají vybavení k přípravě kávy, uchování potravin a také například k přichystání obědů.
- 25 dnů dovolené – Kromě standardních 20 dnů dovolené nabízí firma svým zaměstnancům dalších 5 dní navíc. Stejně tak firma umožňuje svým zaměstnancům čerpání volna z jejich přesčasů bez nutnosti čerpání řádné dovolené (například pokud bude mít zaměstnanec přesčas 24 hodin, může si vzít 3 dny volno). Bonusem je pak to, že tyto přesčasy lze převádět do dalších měsíců.

- práce na dálku (home office) – Zaměstnanci mohou z domova pracovat kdykoliv a v neomezené míře. Výjimkou jsou většinou jen pondělky ráno, kdy se konají porady.
- příspěvek na stravování – Firma poskytuje příspěvek na stravování, který má podobu stravenkového paušálu v rámci mezd.
- benefit.cz – Pokud si zaměstnanec zvolí převod odměn či různých prémie na účet benefit.cz, může z této stránky čerpat. Výhodou je, že se mu částka nebude při tomto převodu danit.
- firemní auta – Zaměstnanci firemní auta využívají primárně k výjezdům a pracovním službám. Pokud ale potřebují, mohou tyto auta využít i pro soukromé účely.
- finanční poradenství
- příspěvek na penzijní připojištění

V případě odměn organizace svým zaměstnancům vyplácí měsíční odměny, které závisí na množství zpracovaných zakázek. Kromě toho také zaměstnanci dostávají půlroční prémie, a to většinou již v červnu a listopadu tak, aby měli zaměstnanci tyto peníze navíc k dispozici na letní prázdniny a vánoční svátky.

6.4 Organizační struktura

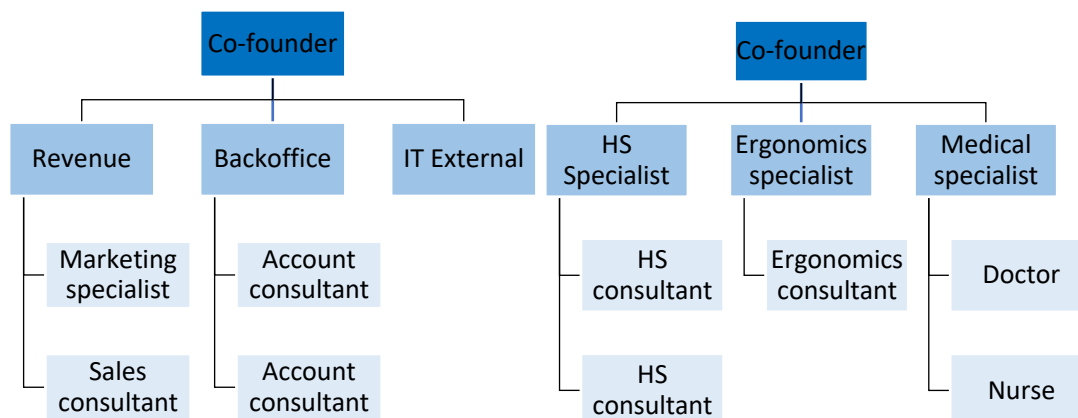
Společnost má dva jednatele, kteří firmu před několika lety založili. Základem organizační struktury společnosti je, že mají mezi sebe tyto dva jednatele rozdělené řízení jednotlivých úseků firmy, za které odpovídají, starají se o ně, zajišťují efektivní fungování a dále je rozvíjí.

První z jednatelů má na starosti oddělení revenue (jedná se o obchodní oddělení), backoffice a IT external. Oddělení revenue (obchodní oddělení) má pod sebou dále marketingového specialistu, který zodpovídá za konzultanta prodeje. V kanceláři backoffice jsou momentálně k dispozici dva zaměstnanci na pozici account consultant, kteří mezi sebou mají rozdělené úkoly týkající se pracovnělékařských služeb, objednávání klientů a zajištění ergonomické laboratoře, nebo také podporu stávajícím zákazníkům.

Druhý jednatel se stará o oddělení BOZP, kde zodpovídá za HS specialistu, dále oddělení ergonomické laboratoře, konkrétně specialistu ergonomie a zodpovídá také za

specialistu pracovnělékařských služeb. HS specialista poté zodpovídá za konzultanty HS, specialista ergonomie za zaměstnance ergonomické laboratoře (ergonomické konzultanty) a zaměstnanec na pozici specialista pracovnělékařských služeb má pod sebou lékařský personál ordinací PLS, tedy lékaře a sestry.

Na obrázku níže lze vidět grafické znázornění organizační struktury vybrané společnosti, které mi bylo poskytnuto jednateli společnosti.



Obrázek 4: Organizační struktura (vlastní zpracování dle poskytnuté interní struktury)

7 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu, která byla provedena za účelem zjištění současné úrovně spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Informace potřebné pro tuto analytickou část byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření. V této kapitole jsou výsledky tohoto šetření vyhodnoceny a následně také interpretovány.

7.1 Sběr dat

Při zpracování této diplomové práce byla jako metoda sběru dat zvolena kvantitativní forma výzkumu, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Ještě před samotným zahájením sběru dat byl sestaven dotazník, přičemž jednotlivé otázky či okruhy byly vybrány na základě konzultace a domluvy s jednatelem vybrané firmy, aby co nejlépe odpovídaly, jak potřebám diplomové práce, tak potřebám organizace.

Dotazníkové šetření bylo realizováno pomocí on-line dotazníku, a to na platformě Google Forms, v měsíci březnu. Pro tento způsob sběru dat se autorka spolu s jednatelem společnosti rozhodli především z důvodu jeho jednoduchosti při vyplňování dotazníku z pohledu respondenta. Dalším významným důvodem byla také rychlost, se kterou lze prostřednictvím dotazování získat odpovědi. On-line forma byla také preferována na základě minimalizace používání papírových dokumentů, kterou sama společnost dodržuje. Z hlediska zpracování dotazníku je tato metoda vhodná především díky rychlé přípravě a distribuci dotazníku oproti jiným metodám sběru dat. Výhodou pro realizaci je také žádná, nebo velmi nízká nákladovost – není například potřeba tisknout papírové dotazníky. Distribuce dotazníku proběhla za pomoci jednatele společnosti, který zaměstnancům rozeslal e-mail spolu s odkazem a vysvětlením, o co se v dotazníkovém šetření jedná.

Jelikož se jedná o menší společnost, tak cílovou skupinou byli právě zaměstnanci, a to v různých odděleních, které se v organizaci nacházejí. Celkově ve firmě pracuje 25 pracovníků. Dotazník byl tedy rozeslán všem zaměstnancům a nebyl cílený jen na určitý výběr. V závislosti na jednotlivých odděleních se jedná o 8 pracovníků ergonomické laboratoře, 3 zaměstnance BOZP (z toho o jednoho, který s firmou pracuje na OSVČ), 7 pracovníků, kteří pracují v administrativě. Lékařský personál se pak skládá taktéž ze 7 pracovníků. Celkem na dotazník odpovědělo 21 respondentů a návratnost tak byla 84 %. U

jednotlivých oddělení byla návratnost následující: u ergonomické laboratoře 100 %, BOZP 66,67 %, v ordinacích PLS byla návratnost 71,43 % a v administrativě 85,71 %.

Výsledky, které byly pomocí dotazníkového šetření získány, mají dle autorčina názoru vypovídající hodnotu, protože se výzkumu zúčastnila velká část všech zaměstnanců, a to napříč všemi odděleními. A i přesto, že se výzkumu nezúčastnili všichni zaměstnanci, lze jejich odpovědi a výsledky považovat za užitečné a lze je využít pro návrh projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

7.2 Struktura dotazníku

Dotazník se skládal z 15 základních otázek, které byly shodné pro všechna oddělení organizace. Jednalo se především o otázky zaměřující se na spokojenost ohledně:

- komunikace s vedoucími pracovníky,
- finančního ohodnocení,
- poskytovaných benefitů,
- rovnováhy mezi pracovním a osobním životem,
- nebo například také vztahy na pracovišti.

Po zodpovězení těchto otázek následovaly otázky identifikační, které zahrnovaly údaje o věku, pohlaví, délce praxe a oddělení, ve kterém daný zaměstnanec pracuje. Na základě uvedeného oddělení se respondentům zobrazilo dalších 5 až 6 doplňujících otázek, které byly přizpůsobeny danému oddělení, aby bylo možné získat podrobnější informace. Tyto otázky byly do dotazníku zahrnuty po domluvě s vedením společnosti, které si toto rozdělení přálo.

V dotazníku převažovaly otázky uzavřené. Respondenti mohli buď zvolit jednu odpověď z nabízených variant, nebo mohli označit více odpovědí, přičemž respondent nemohl doplnit své vlastní odpovědi. V dotazníku se ale také objevily otevřené otázky, které respondentům umožnily vyjádřit se k otázce vlastními slovy. Tyto otázky sloužily jako doplňující ke konkrétním uzavřeným otázkám a jejich zodpovězení nebylo povinné. V minimální míře se v dotazníku vyskytly také otázky polootevřené. Jednalo se o kombinaci uzavřených a otevřených otázek, kdy respondent v případě, že mu nevyhovovala žádná z nabízených variant, mohl dopsat odpověď vlastními slovy. Pro pohodlí respondentů bylo také několik otázek škálových – bližší popis škál je uveden níže.

Všechny škály nabývaly hodnot 1–5, kdy 1 značila nejhorší možnou odpověď (zcela ne, velmi nespokojen/a, velmi špatně) a 5 právě tu nejlepší (zcela ano, velmi spokojen/a, velmi dobře). Každá z použitých škál byla zvolena tak, aby co nejlépe odpovídala charakteru položené otázky a umožnila respondentům přesně vyjádřit svůj názor či míru souhlasu.

Tabulka 1: Hodnotící škála – možnost 1 (vlastní zpracování, 2025)

Slovní hodnocení	Zcela ne	Spíše ne	Neutrální	Spíše ano	Zcela ano
Číselné hodnocení	1	2	3	4	5

Tabulka 2: Hodnotící škála – možnost 2 (vlastní zpracování, 2025)

Slovní hodnocení	Velmi špatně	Špatně	Neutrální	Dobře	Velmi dobře
Číselné hodnocení	1	2	3	4	5

Tabulka 3: Hodnotící škála – možnost 3 (vlastní zpracování, 2025)

Slovní hodnocení	Velmi špatná	Špatná	Neutrální	Dobrá	Výborná
Číselné hodnocení	1	2	3	4	5

Tabulka 4: Hodnotící škála – možnost 4 (vlastní zpracování, 2025)

Slovní hodnocení	Zcela nespokojen/a	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Zcela spokojen/a
Číselné hodnocení	1	2	3	4	5

7.3 Metodika sběru dat

Metodika sběru dat byla rozdělena do několika částí. První část představovala část plánovací neboli přípravnou fázi výzkumu. V rámci této části si jako první musela autorka práce vymezit problém, kterému se práce věnuje – konkrétně šlo o zkoumání spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Následně bylo nutné stanovit hlavní cíl výzkumu, tedy to, co by mělo šetření přinést a co mohou výsledky dát dané společnosti. Po stanovení hlavního cíle šetření následovalo rozhodování o tom, jak bude samotný výzkum probíhat a jakých metod bude v tomto případě využito. Dalším krokem bylo také zvolit, jakým způsobem

dojde ke sběru dat (v tomto případě pomocí on-line dotazníku) a dále určit, pro koho dotazník bude (zde se jednalo o zaměstnance vybrané firmy).

Druhou fází byla část realizační, která se zaměřovala již na samotný dotazník a jeho analýzu. V této části byl dotazník rozeslán zaměstnancům firmy a následně byly jejich odpovědi zpracovány. Tato získaná data pak umožnila vyhodnocení dotazníkového šetření, které následně sloužilo jako základ pro interpretaci výsledků.

Třetí, a také poslední fází metodiky sběru dat, byla fáze závěrečná. Tato fáze se zaměřovala především na formulaci závěrů, které plynuly z výsledků dotazníkového šetření. Výsledky zde byly zhodnoceny a interpretovány v závislosti na stanovených cílech. Na základě informací, které pomocí šetření byly zjištěny, mohla autorka práce navrhnout možná doporučení, aby došlo ke zlepšení stávající situace. Pro lepší přehlednost jednotlivých fází a částí metodiky, je vytvořena tabulka.

Tabulka 5: Fáze metodiky sběru dat (vlastní zpracování, 2025)

Fáze	Část fáze
Plánovací/ přípravná fáze	1. Vymezení problému, určení hlavního cíle
	2. Výběr metody výzkumu
	3. Výběr formy sběru dat
	4. Určení cílové skupiny
Realizační fáze	1. Distribuce dotazníku a sběr dat
	2. Zpracování získaných dat
	3. Vyhodnocení odpovědí
Závěrečná fáze	1. Interpretace dat
	2. Návrh doporučení ke zlepšení

7.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

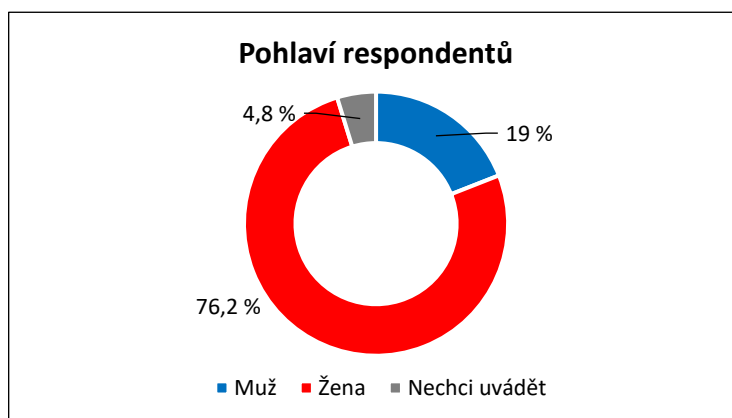
V této podkapitole se autorka práce zaměří na vyhodnocení jednotlivých otázek, které se objevily v dotazníkovém šetření. Jako první budou vyhodnoceny otázky identifikační a otázky, které byly pro všechny respondenty stejné (jednalo se o 15 otázek + 3 otázky, které byly doplňkové k otázkám č. 6, 11 a 14). Dále budou vyhodnoceny otázky na základě identifikační otázky o zařazení do oddělení společnosti. Oddělení BOZP, ergonomické laboratoře a ordinace pracovnělékařských služeb měla ještě otázky doplňkové, které se lišily v závislosti na volbě oddělení respondentem (jednalo se o 5–6 otázek).

7.4.1 Identifikační otázky

V této části dotazníkového šetření byly zahrnuty celkem 4 otázky identifikační. Tyto otázky budou sloužit především při vyhodnocování výzkumných otázek a stanovených hypotéz. Jednalo se o otázky zjišťující pohlaví respondenta, jeho věkovou kategorii, délku praxe ve vybrané firmě, typ pracovního poměru a také oddělení, ve kterém respondent pracuje.

Pohlaví respondenta

Z celkového počtu 21 respondentů převažovaly velmi výrazně ženy nad muži. Žen, které na dotazník odpověděly, bylo celkově 16 (76,2 %), zatímco muži odpověděli pouze 4 (19 %). Jeden respondent (4,8 %) zvolil možnost, že své pohlaví pro účely dotazníku uvádět nechce. Tento jev je dán především tím, že ve firmě pracuje více žen než mužů (například v ergonomické laboratoři je k 4. 4. 2025 zaměstnanců osm – z toho 6 žen a 2 muži).



Obrázek 5: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování, 2025)

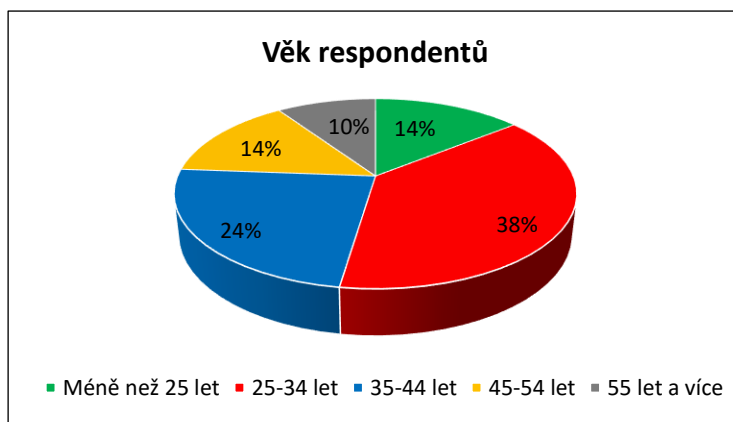
Věková kategorie

Věková kategorie je ve firmě různorodá a v dotazníkovém šetření je zastoupeno všech pět kategorií, které autorka práce dala na výběr. Jednalo se o:

- 3 zaměstnance ve věku do 25 let, tedy 14,3 % všech respondentů.
- 8 zaměstnanců v rozmezí 25-34 let, což činí 38,1 %.
- 5 zaměstnanců v rozmezí 35-44 let, procentuálně to bylo 23,8 % respondentů.
- 3 zaměstnanci v rozmezí 45-54 let, kdy je to stejný počet respondentů jako těch, kteří spadají do kategorie do 25 let – 14,5 %.
- 2 zaměstnanci pak zvolili možnosti 55 let a více.

Zaměstnanci posledních dvou kategorií jsou převážně respondenti z ordinací. Celkově je kolektiv v hlavní části společnosti mladý, což přispívá k lepším vztahům na pracovišti a také k lepší atmosféře.

Níže zde vidět graf zachycující rozdělení respondentů podle věkových kategorií.

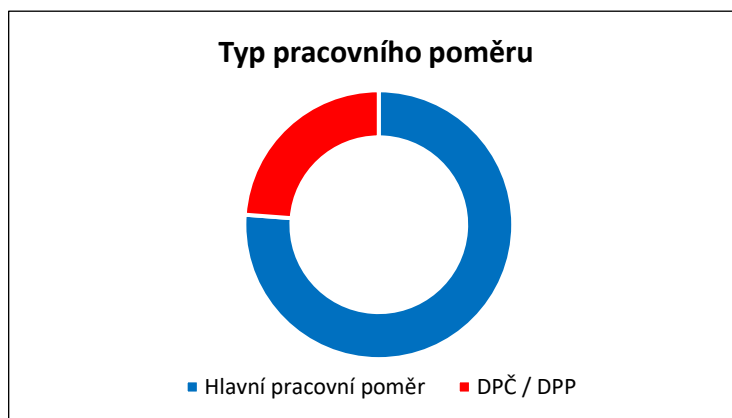


Obrázek 6: Věk respondentů (vlastní zpracování, 2025)

Typ pracovního poměru

Respondenti měli možnost vybrat ze tří druhů pracovního poměru, a to: hlavní pracovní poměr, dohoda o provedení práce/dohoda o provedení činnosti nebo OSVČ, kteří spolupracují s firmou. Poslední zmíněný typ pracovního poměru nevybral žádný z respondentů – bohužel se právě od nich nepodařilo nakonec zajistit žádné odpovědi.

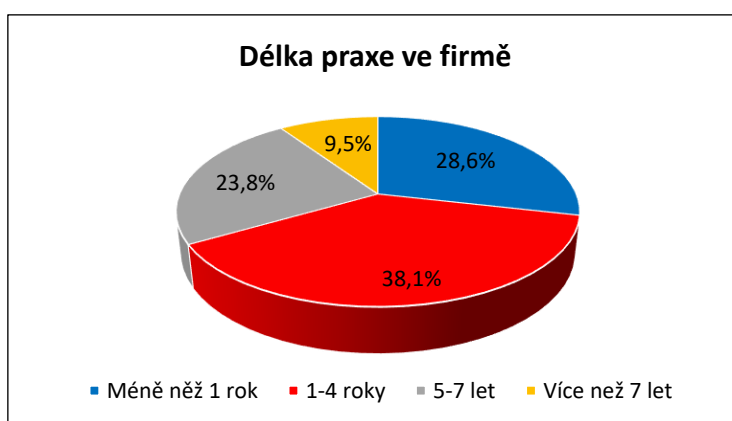
Celkově 76,2 %, tedy 16 respondentů, pracuje ve vybrané firmě na hlavní pracovní poměr. Zbytek dotázaných pracuje ve firmě buď na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti. Celkem to činí 5 respondentů – 23,8 %. Jedná se především o brigádníky, kteří pracují na zákaznické lince či lékaře, kteří slouží v ordinacích zajišťujících pracovnělékařské služby.



Obrázek 7: Pracovní poměr (vlastní zpracování, 2025)

Délka praxe ve firmě

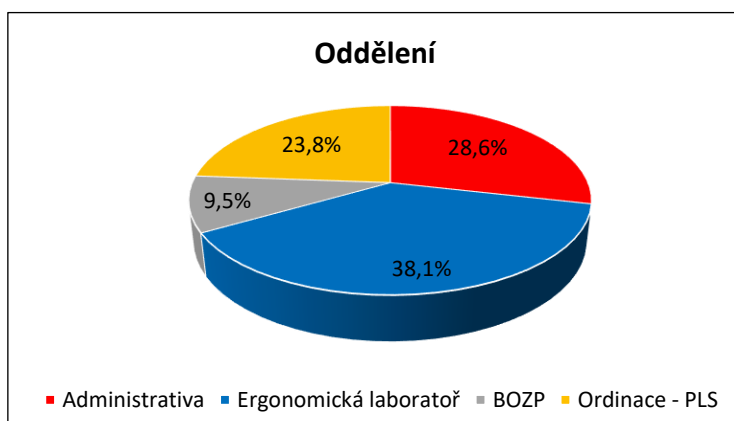
Vybraná firma se neustále rozrůstá, což se odráží také i v nárůstu počtu nově přijatých zaměstnanců. Respondentů, kteří do firmy nastoupili v posledním roce, je z celkového počtu 28,6 %. Nejpočetnější skupinu tvoří 8 zaměstnanců, tedy 38,1 %. Ti pracují ve společnosti v rozmezí 1–4 roky. Dalších 5 zaměstnanců (23,8 %) uvedlo, že ve firmě pracují 5 až 7 let. Nejmenší skupinou respondentů jsou pak zaměstnanci, kteří ve firmě pracují více než 7 let.



Obrázek 8: Délka praxe (vlastní zpracování, 2025)

Oddělení/pracovní oblast

Přímo v sídle firmy jsou kanceláře pro oddělení ergonomické laboratoře, bezpečnosti a ochrany práce a administrativních pozic. Dále má mimo sídlo společnost také ordinace. Celkem 38,1 % respondentů pracuje v oddělení ergonomické laboratoře – účast na dotazníkovém šetření je v tomto oddělení 100 %. Další početnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují na různých administrativních pozicích, kterých odpovídělo 6 (28,6 %). V ordinacích pracuje 5 respondentů (23,8 %) a nejméně zastoupeným oddělením je oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), odkud odpovíděli 2 zaměstnanci (9,5 %).



Obrázek 9: Oddělení (vlastní zpracování, 2025)

7.4.2 Hlavní otázky dotazníkového šetření

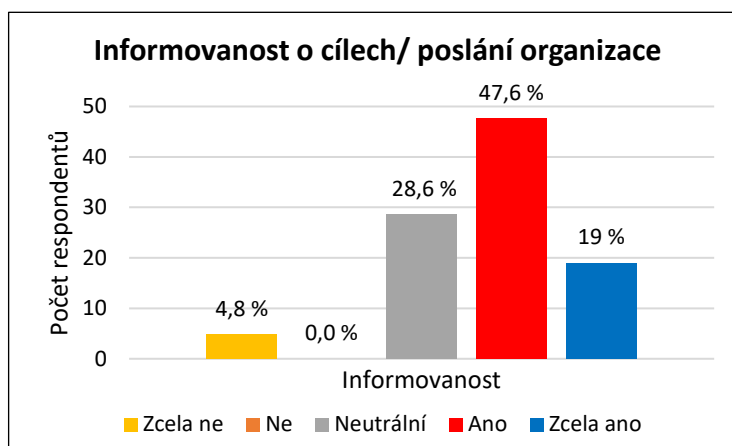
V této podkapitole se autorka práce věnuje zpracování odpovědí na hlavní otázky dotazníku, které byly skrze všechna oddělení stejná.

Informovanost o cílech a poslání organizace

První otázkou, která se v dotazníkovém šetření objevila, byla otázka: „Jste dobře informován/a o cílech a poslání organizace?“. Respondenti měli na tuto otázku možnost odpovědět pomocí hodnotící škály, která byla v rozmezí 1–5. Možnost 1 v tomto případě znamenala odpověď „zcela ne“, zatímco hodnota 5 znamenala „zcela ano“ (viz kapitola 7.2 Struktura dotazníku). V této otázce bylo úkolem zjistit, jak moc jsou zaměstnanci vybrané firmy seznámeni s jejími krátkodobými i dlouhodobými cíli, kterých by chtěli jednatelé dosáhnout, stejně tak jako s posláním. Z grafu níže lze vyčíst, že si v tomhle ohledu společnost nevede nijak špatně. Pouze jeden zaměstnanec (4,8 %) uvedl, že je zcela nespokojen s informováním ohledně cílů společnosti. Neutrální postoj k této oblasti zaujalo celkem 28,6 % respondentů, tedy 6 zaměstnanců firmy. Skoro polovina všech dotázaných –

47,6 % (10 zaměstnanců) – uvedlo, že jsou informováni dobře. Čtyři (19 %) zaměstnanců pak vybralo odpověď „zcela ano“.

Informace o cílech firmy jsou předávány zaměstnancům každý rok na tzv. „novoročních poradách“, kde dochází k rekapitulaci celého předešlého roku a také ke komunikaci toho, co by se v následujícím roce mělo změnit a čeho by se mělo dosáhnout. Firma by tyto informace měla komunikovat i především z toho důvodu, že se mohou zaměstnanci s cíli a posláním ztotožnit a mohou tak zvyšovat produktivitu a angažovanost.

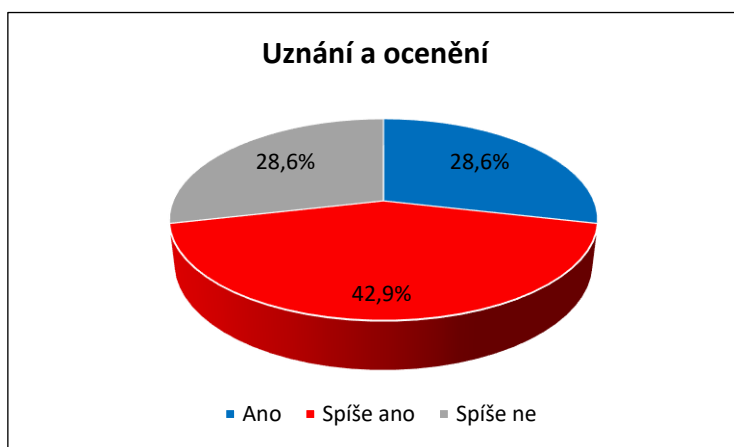


Obrázek 10: Informovanost o cílech a poslání (vlastní zpracování, 2025)

Uznání o ocenění práce

Tato otázka se zaměřovala na to, zda si zaměstnanci myslí, že je jejich vykonaná práce dostatečně uznávána a oceňována. Respondenti měli na výběr čtyři možnosti odpovědí: *ano*, *spíše ano*, *spíše ne* a *ne*. Necelých 43 % (konkrétně se jedná o 9 zaměstnanců) všech dotázaných vnímá, že je jejich práce částečně uznávána a oceňována – odpovídá tomu i jejich volba odpovědi „spíše ano“. Menší procento respondentů – 28,6 % (6 zaměstnanců) – zvolilo odpověď *ano* a vyjádřilo přesvědčení, že je jejich práce dostatečně oceňována. Stejně procento dotázaných, tedy 28,6 % (6 zaměstnanců), si naopak myslí, že jejich práce spíše není uznávána a oceňována. Výsledky této otázky tedy ukazují, že uznání a ocenění a práci nejsou všemi zaměstnanci vnímány stejně. To může vypovídat o tom, že v organizaci chybí jednotný nebo v některých případech vůbec nějaký přístup k oceňování zaměstnanců. Příčinou může být například nedostatečné všímání odvedené práce vedením firmy. Možností je také to, že i když je nadřizený výkon zaměstnanců spokojen, chybí slovní či jiná pochvala. Zlepšit by se to mohlo například pomocí nějakého viditelného ocenění za dobře vykonanou práci – na poradách zmínit zaměstnance a jeho dobře vykonaný úkol. Případně

zařídit on-line systém (či pouhou nástěnku v kanceláři), kde se může vyjádřit uznání jednotlivých zaměstnancům (veřejně i anonymně).



Obrázek 11: Uznání a ocenění zaměstnanců (vlastní zpracování, 2025)

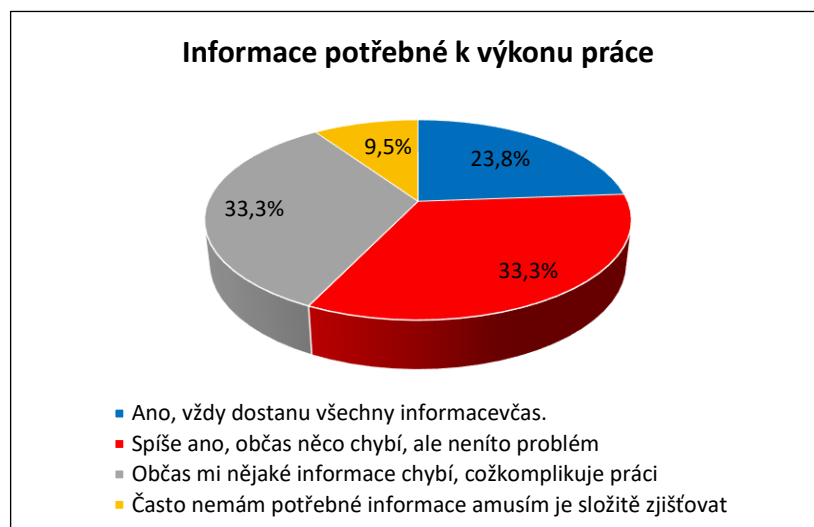
Potřebné informace pro práci

Mít všechny informace pro výkon práce je základ pro všechny zaměstnance. Bez poskytnutých informací nelze očekávat že budou zaměstnanci podávat 100% výkon. Proto se tato otázka věnovala tématu informací (např. o zakázkách, klientech, náplni daného úkolu apod.)

Pro upřesnění výsledků, které lze vidět i v grafu níže, je zde celé znění otázky, která byla: *Máte pro svou práci včas všechny potřebné informace (o zakázkách, klientech, náplni úkolu, atd...)?* Ze všech respondentů uvedlo 5 z nich – 23,8 % – že všechny informace dostanou vždy včas a nemají tak problémy v následující komunikaci či plnění úkolů. 33,3 % dotázaných (7 zaměstnanců) pak uvedlo, že většinou všechny informace dostanou včas, ale občas se stane, že něco chybí, ale není to tak zásadní, aby to způsobilo větší problémy. Stejný počet respondentů, tedy 7 (33,3 %) uvedl, že jim už občas chybí podstatné informace, které jsou důležité pro výkon jejich práce, a tak může docházet k větším komplikacím. Poslední část respondentů vybralo možnost, která uvádí, že zaměstnanci často nemají potřebné informace k práci a musí si je složitě zjišťovat. Takto odpovědělo 9,5 % zaměstnanců, což jsou 2 z celého počtu respondentů.

Nejčastěji chybí informace, která se týkají výjezdů ke klientům. Jedná se například o to, zda se má u klienta měřit, či pouze hodnotit práce, jaké faktory budou měření/hodnocení podrobeni. Dále se může jednat například o informace k pracovnělékařským prohlídkám. Nedostatek informací může být způsobem například špatným pochopením mezi nadřízeným

a zaměstnanci, „ztracením“ informací mezi odděleními či nepravidelnou komunikací. Jelikož firma využívá pro komunikaci mezi sebou MS Teams, bylo by nejjednodušší založit nový dokument, který by byl propojený mezi odděleními a využíval by se k zaznamenávání aktualit, které se mají dále řešit např. na týmových poradách – v případě, že se například ozve klient s prosbou o změnu termínu, zruší se zakázka aj. Možností, která by byla složitější na zajištění, by bylo přijetí zaměstnance, který by byl na pozici koordinátora.

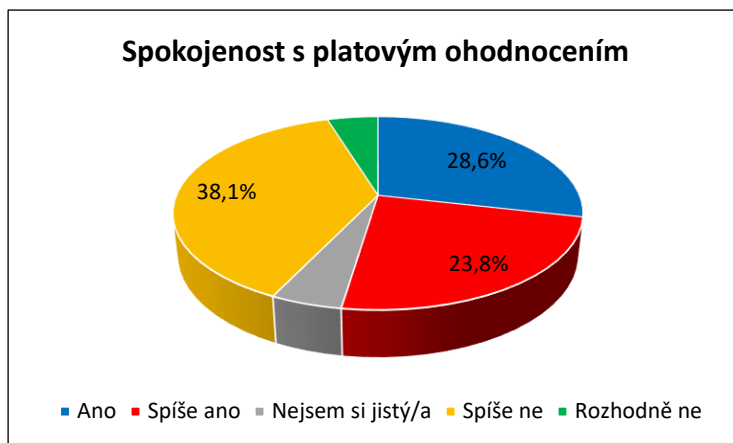


Obrázek 12: Informace potřebné k výkonu práce (vlastní zpracování, 2025)

Platové ohodnocení

Finanční či platové ohodnocení je pro většinu zaměstnanců klíčovým faktorem při setrvání v zaměstnání, protože je pro každého prostředkem pro zabezpečení osobních, případně rodinných výdajů. V dotazníkovém šetření byla otázka týkající se finančního ohodnocení položena následovně: *Jak jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením? Považujete svou mzdu za odpovídající vaší práci a výkonu?* Největší procento respondentů, kterých bylo 38,1 % (8 zaměstnanců) odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni s tím, jak jsou platově ohodnoceni, a nepovažují svou mzdu za odpovídající jejich výkonu práce. Myslí si, že jejich práce není dostatečně správně ohodnocena. Rozhodně se mzdou pak není spokojen 1 zaměstnanec – z celkového počtu respondentů to činí 4,8 %. Zaměstnanci mohou být nespokojeni, protože není ve firmě dostatečná transparentnost ohledně mzdového výměru – nevědí tak podle čeho je určena výše mzdy nebo její růst. Případně, pokud je mzda zaměstnance dlouhodobě stejná, může mu připadat, že je jeho práce méněcenná. Stejně tak 1 zaměstnanec uvedl, že si svým platovým ohodnocením není jistý, protože nemá žádné srovnání. Jednalo se o zaměstnance, který pracuje v administrativní sféře. Spíše spokojeno

se svou mzdou je pak 23,8 % respondentů. Jde o 5 zaměstnanců firmy, kteří sice spokojeni jsou, ale zároveň si myslí, že by mzda v poměru k jejich práci a výkonu, mohla být o něco vyšší. Zcela spokojeno pak bylo 6 zaměstnanců (28,6 %), kteří si myslí, že jejich mzda koresponduje s jejich vykonávanou prací a výkonem, který v zaměstnání podávají. Zde se jedná o respondenty z různých oddělení firmy – polovinu tvořil lékařský personál z ordinací pracovnělékařských služeb, a dále to jsou zaměstnanci BOZP a brigádníci zákaznické linky.



Obrázek 13: Spokojenost s platovým ohodnocením
(vlastní zpracování, 225)

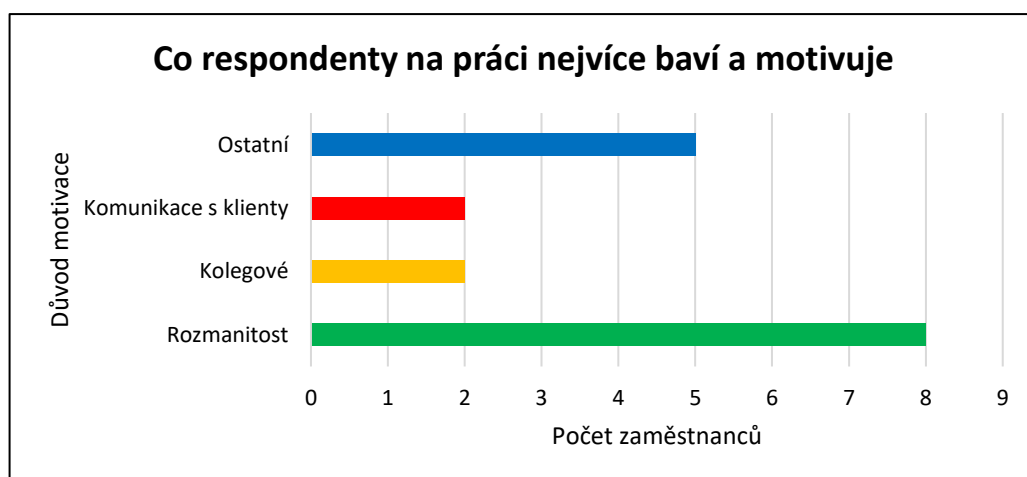
Co zaměstnance nejvíce motivuje a baví v zaměstnání

V této otázce chtěla autorka práce zjistit, co pracovníky nejvíce motivuje a baví na jejich práci. Otázka byla dobrovolná, a to především kvůli její formě – jednalo se o otevřenou otázku, kde respondenti mohli odpověď napsat svými slovy. Po respondentovi nebyly vyžadovány žádné dlouhé odpovědi, ale stačily 1–2 slova. Z celkových 21 respondentů na tuto otázku odpovědělo 17 zaměstnanců. Mezi nejčastější odpovědi patřily ve zkratce:

- rozmanitost a variabilita zakázek,
- kolegové,
- komunikace s klienty / práce s lidmi.

Aby byla zachována autentičnost dotazníkového šetření a konkrétně této otázky, zde je několik odpovědí tak, jak byly napsány respondenty, bez zásahu autorky. Jeden z respondentů napsal: „celkové práce mne baví a výborné vztahy s nadřízenými“. Další uvedl například: „když to někdy dává smysl a je zákazníkem oceněno, přispívat svým umem týmu“. Mezi odpověďmi se našel i názor lékařského personálu z ordinací pracovnělékařských služeb – ten zněl: „neinfekční motivující pacienti“.

Z názoru jde tedy poznat, že respondent oceňuje práci v oblasti PLS, a tím, že tyto ordinace nenabízí jiné služby, se zvyšuje i jeho spokojenost. Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že různorodost práce a jednotlivých úkolů je jedním z faktorů, který pozitivně ovlivňuje nejen jejich motivaci pracovat, ale i jejich celkovou spokojenost. Různorodost práce totiž zabraňuje tomu, aby došlo ke stereotypům, při kterých může spokojenost stagnovat.



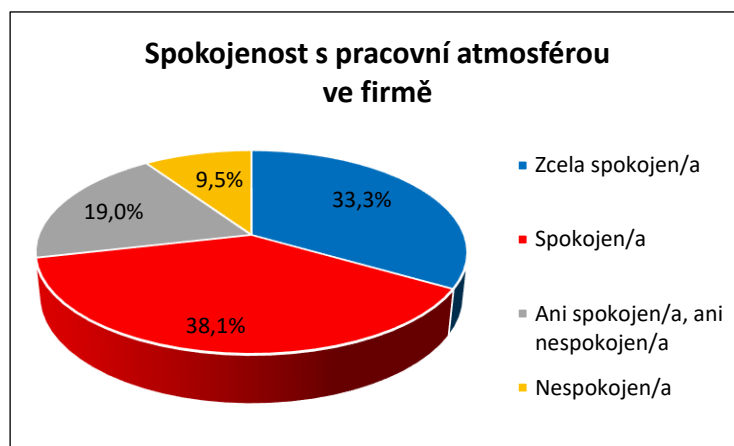
Obrázek 14: Co respondenty na práci nejvíce baví a motivuje (vlastní zpracování, 2025)

Pracovní atmosféra ve firmě + doplňková otázka

Další otázka se soustředila na to, jak by respondenti ohodnotili pracovní atmosféru ve firmě. Zároveň je k této otázce přiřazená doplňková otázka, která zjišťuje, co podle respondentů nejvíce přispívá k horší pracovní atmosféře. Doplňková otázka se zobrazila pouze, pokud respondent vybral z možností: ani spokojen/a, ani nespokojen/a, nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a. Jedná se o faktor, který je během práce velmi důležitý a značně může spokojenost zaměstnanců ovlivňovat. Pracovní atmosféra může ovlivnit to, jak rádi chodí zaměstnanci každodenně do práce a jak bezpečně se v kolektivu cítí. Pokud je atmosféra v práci dobrá, může to zlepšovat mezilidské vztahy, zaměstnanci nejsou tolik ve stresu a celkově je v práci větší pohoda, což pomáhá se zvyšováním spokojenosti všech zaměstnanců.

Respondenti měli v tomhle případě možnost z 5 odpovědí. Odpověď „zcela nespokojen“ nebyla v této otázce zvolena ani jednou. Další možností pak byla odpověď „Nespokojen/a“, kterou zvolili 2 zaměstnanci – z celého počtu respondentů to činí 9,5 %. Tito zaměstnanci mají problém, který se týká komunikace s vedením a bohužel mají pocit, že je jejich práce nedostatečně uznávána.

V tomto případě by firma měla dbát na posílení pravidelné a otevřené komunikace, a to jak mezi vedením a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci samotnými. Ani spokojeno, ale zároveň ani nespokojeno bylo 19 % (konkrétně 4 zaměstnanci). Jednalo se především o zaměstnance ergonomické laboratoře a administrativních prací. Stejně jako tomu bylo u nespokojených zaměstnanců, byl by zde prostor pro zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci. V tomto případě zde byl kladen důraz ještě na nevyváženost mezi pracovním a osobním životem. Tento problém může být způsobem více faktory – samozřejmě, jedním z nich může být i příliš mnoho pracovních povinností ze strany vedení, ale také to může být způsobeno například špatným rozvrhnutím pracovní doby zaměstnance (špatný time management). Největší část respondentů je pak s pracovní atmosférou ve firmě spokojena. Jedná se konkrétně o 8 zaměstnanců – z administrativní oblasti, ordinace PLS, BOZP a ergonomické laboratoře. Zbytek respondentů 33,3 %, tedy 7 zaměstnanců, je s pracovní atmosférou ve firmě zcela spokojeno. Můžeme říct, že tyto zaměstnanci vnímají mezilidské vztahy na pracovišti velmi pozitivně, mají rádi pracovní prostředí, ve kterém vykonávají svou práci a cítí se v práci příjemně.

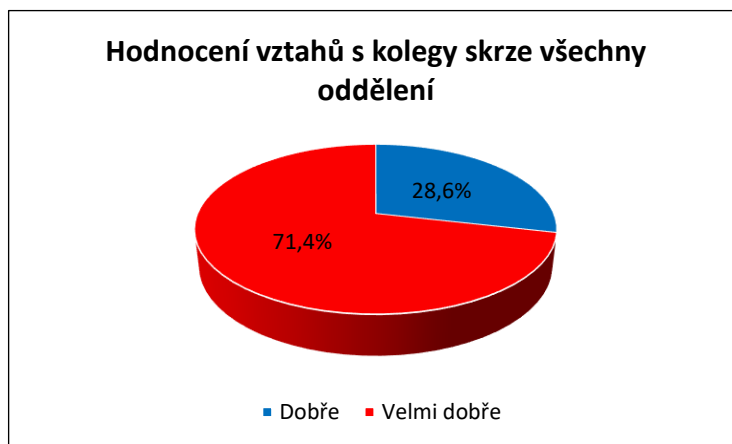


Obrázek 15: Spokojenost s pracovní atmosférou ve firmě (vlastní zpracování, 2025)

Hodnocení vztahů s kolegy skrze všechna oddělení

V této otázce se autorka práce ptala respondentů, jak by ohodnotili vztahy se svými kolegy, a to skrze všechna oddělení. Odpověď na otázku byla možná pomocí hodnotící škály, kdy hodnota 1 znamenala, že respondent vztahy s kolegy hodnotí velmi špatně, a hodnota 5, že je hodnotí velmi dobře. Průměrné hodnocení vztahů s kolegy na škále 1–5 bylo 4,71, což značí, že většina zaměstnanců vnímá mezilidské vztahy na pracovišti velmi pozitivně. Naznačuje to také, že mezi kolegy panuje dobrá atmosféra a dobrá spolupráce, která pozitivně ovlivňuje celkovou spokojenost v zaměstnání.

6 zaměstnanců (28,6 % všech respondentů) zvolilo na škále hodnotu 4 – můžeme tedy říct, že by vztahy s kolegy ohodnotili dobře. Zbytek respondentů, tedy 15 zaměstnanců (71,4 %), vybral tu nejlepší možnost, a to, že vztahy mezi kolegy na pracovišti hodnotí velmi dobře. Pro firmu může být tento výsledek velmi pozitivní zprávou a může být spokojena, protože dobré vztahy na pracovišti ovlivňují i produktivitu a efektivitu zaměstnanců.



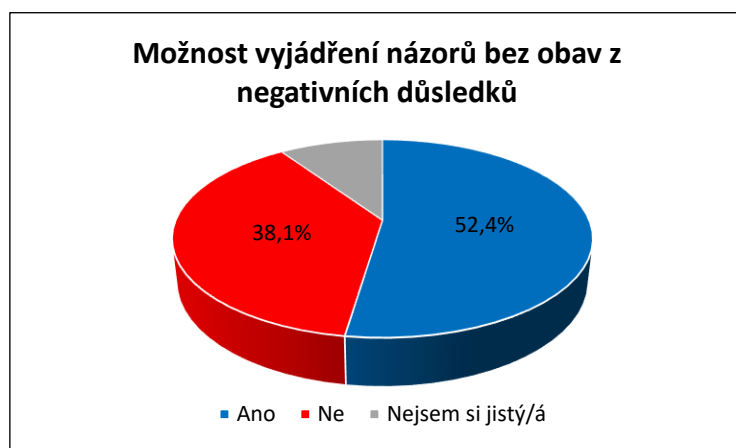
Obrázek 16: Hodnocení vztahů s kolegy u všech oddělení (vlastní zpracování, 2025)

Vyjádření názorů a připomínky k práci

V této otázce šlo o to zjistit, zda mají zaměstnanci možnost vyjádřit své názory a také připomínky k práci bez obav z negativních důsledků. Na výběr měli zaměstnanci ze tří možných odpovědí: ano, ne a nejsem si jistý/á.

Více než polovina respondentů, konkrétně 52,4 % (11 zaměstnanců) se domnívá, že může bez obav vyjádřit svůj názor a připomínky bez jakýchkoliv negativních důsledků, které by z vyjádření názorů mohly plynout. Do určité míry to naznačuje, že zaměstnanci mají důvěru v komunikaci s vedením. Jedná se zástupce zaměstnanců ze všech oddělení – 3 zaměstnanci ergonomické laboratoře, 2 zaměstnanci administrativních činností, 4 zaměstnanci ordinací PLS a zaměstnanec BOZP. Je však důležité zaměřit se také na druhou polovinu zaměstnanců, kteří zvolili jinou odpověď. 8 zaměstnanců, tedy 38,1 % všech zúčastněných respondentů, zvolilo možnost, kterou dávají najevo, že si nejsou jistí, zda mohou svůj názor vyjádřit. Tito zaměstnanci se především mohou bát reakce na jejich názory a možných důsledků, které by mohly následně vyplynout ze situace. 2 zaměstnanci (9,5 %) si pak myslí, že nelze volně vyjádřit své názory a připomínky bez toho, aby důsledky nebyly špatné.

Je důležité zjistit, proč se zaměstnanci bojí svůj názor vyjádřit. Zda jde jen o jejich vnitřní pocit a mají problém obecně vyjadřovat svůj názor, nebo zda mají obavy z negativní reakce, které by z jejich otevřenosti mohly plynout. V druhém případě může mít tato nedůvěra negativní dopad na otevřenost v komunikaci mezi vedením a podřízenými, což výrazným způsobem ovlivňuje nejen spokojenost, ale i motivaci pracovat. Pro organizaci je tedy důležité zajistit takové prostředí, aby se zaměstnanci nebáli vyjádřit svůj názor a měli jistotu, že jim za to nehrozí negativní důsledky.



Obrázek 17: Možnost vyjádření názorů bez obav z negativních důsledků (vlastní zpracování, 2025)

Spokojenost se systémem odměňování a benefitů + doplňková otázka

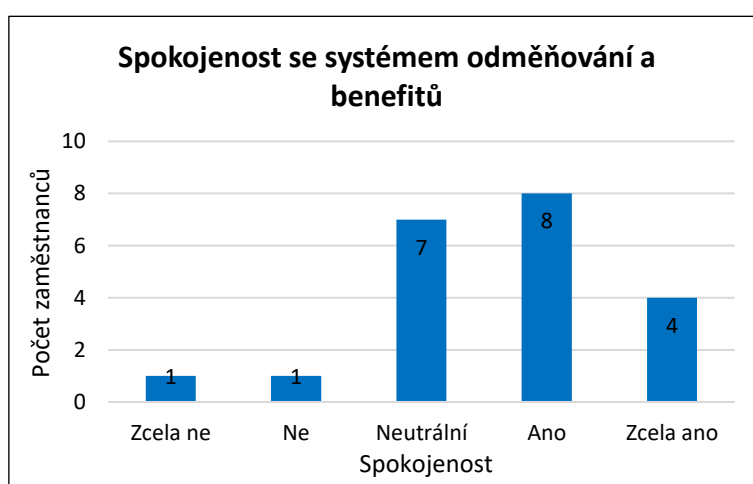
V této otázce je pozornost zaměřena na spokojenost respondentů se systémem odměňování a benefitů, které firma poskytuje. Odpovědi na otázky byly opět podle hodnotící škály v rozmezí 1–5, kdy hodnota 1 znamenala odpověď „zcela ne“ a hodnota 5 naopak „zcela ano“. V této otázce byly zastoupeny všechny možnosti. Doplňková otázka se zaměřila na benefity, které zaměstnavatel nenabízí, ale zaměstnanci by je uvítali. Tato otázka byla otevřená a pro respondenty nepovinná.

Zcela nespokojený se systémem odměňování a benefitů je pouze jeden zaměstnanec ze všech dotázaných. Jedná se o malé procento – 4,8 %. Jedná se o zaměstnance z lékařského personálu v ordinacích PLS. Zároveň tento zaměstnanec uvedl v doplňkové otázce, že by v zaměstnání uvítal jakýkoliv finanční benefit či odměnu, protože po celý minulý rok žádnou nedostal. Stejný počet respondentů, tedy jeden (4,8 %) pak uvedl, že spokojen není. 7 respondentů nadále uvedlo, že mají na tuto problematiku neutrální názor – nejsou ani spokojeni, ale zároveň ani nespokojeni. Dle jejich názorů jsou odměny i benefity občas dobré a odpovídají tomu, co by očekávali, ale občas nejsou bohužel žádné. U doplňkové otázky

tito respondenti uvedli, že jim nevyhovují aktuálně nabízené benefity.cz, které mají omezené množství benefitů na výběr. Dalšími benefity, které zaměstnavatel nenabízí, ale zaměstnanci by je ocenili jsou sick days a příspěvek na plavání. Dalších 8 respondentů (38,1 %) je pak s odměnami a aktuálními benefity spokojeno a dalších 19 % (4 zaměstnanci) jsou spokojeni zcela. Opět se jedná o zaměstnance ze všech pozic (ergonomická laboratoř, BOZP, ordinace PLS a administrativa). I přes jejich spokojenost i tito respondenti využili možnost doplňkové otázky. Stejně jako u respondentů, kteří zastávají neutrální postoj, i zde byl několikrát zmíněn benefit, kdy by zaměstnanci ocenili nějaký příspěvek na plavání či plavenku do bazénu/lázní, případně příspěvek na permanentku do sportovního centra. Dalším zmíněným benefitem byla například benefitní karta, kterou lze využít v lékárně, či firemní tarif na mobily pro všechny zaměstnance, nebo aspoň pro ty, kteří využívají osobní číslo pro komunikaci s klienty. Posledním zmíněným benefitem byl návrh společné snídaně či svačiny, která by mohla proběhnout přímo v kanceláři, kdy by každý přinesl něco, nebo přímo v restauraci.

Nespokojenost s benefity nastává především díky různým názorům zaměstnanců – každý zaměstnanec si pod pojmem benefit představí něco jiného. Každý preferuje jiný druh, a proto je vhodné, aby zaměstnavatelé dělali jednou za čas průzkum, který jim napoví, které benefity do jejich nabídky přidat, a o které naopak nemá nikdo zájem.

Pro lepší orientaci je spokojenost se systémem odměňování a benefity znázorněna také v grafu níže.



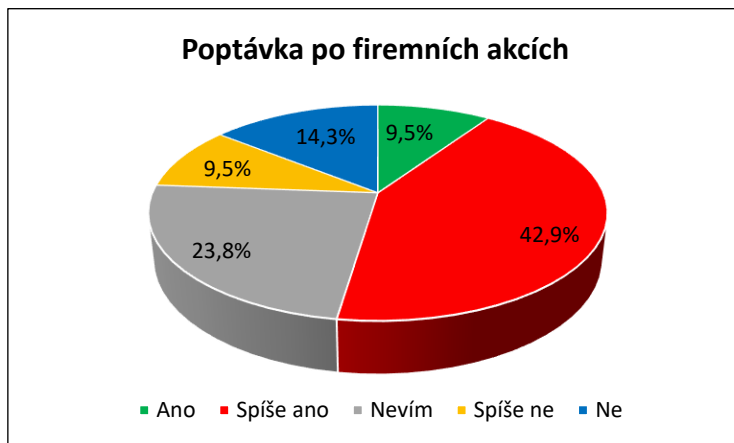
Obrázek 18: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů (vlastní zpracování, 2025)

Firemní akce

Firemní akce jsou nedílnou součástí správného fungování organizace, protože podporují mezilidské vztahy a zároveň zlepšují komunikaci mezi zaměstnanci skrze všemi odděleními. Můžeme říct, že firemní akce jsou důležité pro posilování firemní kultury a pracovní atmosféry, která se, jak již bylo řečeno, odráží i na celkové spokojenosti zaměstnanců. Vybraná firma v minulosti své zaměstnance vzala například na laser game, firemní oběd a pořádá vánoční večírky spolu s firemní večeří. Dále pořádá pro své zaměstnance například grilovačky na zahradách či chatách.

Tato otázka se ptala zaměstnanců vybrané firmy, zda by si přáli více firemních akcí, které by probíhaly mimo práci. Jednalo by se například o teambuildingy, různé workshopy či firemní snídane/večeře. Celkově 52,4 % všech respondentů, tedy 11 zaměstnanců, uvedlo, že by se rádi zúčastnili firemních akcí. Z toho necelých 43 % ale uvedlo, že i přesto, že by se těchto akcí rádi zúčastnili a strávili tak čas s kolegy mimo práci, není to pro ně prioritou a pokud by těchto akcí více nebylo, nezmění to nic na jejich celkové spokojenosti. Dalších 23,8 % respondentů odpovědělo, že neví, zda by si přáli více firemních akcí mimo práci – záleželo by na povaze a druhu této akce. Někteří zaměstnanci preferují akce mimo práci, kde se mohou uvolnit, být v neformálním prostředí a strávit čas s kolegy, se kterými nemají běžně možnost se bavit. Další skupina zaměstnanců pak i mimo práci preferuje vzdělávací akce, například různé workshopy či školení. Dva respondenti mají názor takový, se si momentálně nepřejí více firemních akcí, protože by jim to nevyhovovalo, například kvůli přetížení v práci či nedostatku času v osobním čase. Zbytek zaměstnanců – 14,3 % (3 zaměstnanci) – pak uvedl, že o tyto firemní akce nemají zájem vůbec. S tím může souviset například to, že chtějí naplno oddělit pracovní povinnosti od osobního života a nemají potřebu nějak více prohlubovat mezilidské vztahy s kolegy. K předchozí otázce byla také další otázka doplňková, kde měli respondenti možnost napsat konkrétní typy firemních akcí, které by ocenili. Celkově se k této otázce vyjádřilo 7 respondentů – byla dobrovolná. Tři respondenti uvedli, že by si jako typ firemní akce přáli nějaký společný výšlap, který by mohl být zakončen návštěvou restaurace či společným táborákem u ohně. Zároveň jeden z těchto respondentů dodal, že chápe, že ne všichni zaměstnanci by byli ochotní obětovat svůj osobní čas. Další možností, která byla navržena je firemní snídane – tento typ akce zvolili hned dva respondenti. Je to dobrá možnost, kdy si jednou za čas všichni kolegové v práci zpříjemní ráno a celkově tak i celý pracovní den. Další z respondentů by si přál jen tak posedět někde na zahradce či v parku a dát si něco dobrého na jídlo a pití. Posledním typem,

který byl v této otázce uveden, je odpoledne strávené hraním deskových her. Může to pomoci ke zlepšení vztahů mezi kolegy v neformálním prostředí, protože v některých případech může podporovat týmovou spolupráci.



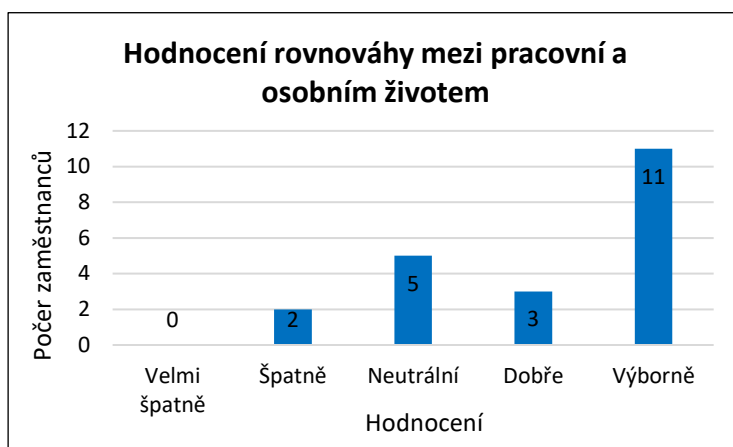
Obrázek 19: Poptávka po firemních akcích (vlastní zpracování, 2025)

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Další, velmi významnou otázkou byla otázka, která se týkala hodnocení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem na dané pozici respondenta. Na otázku bylo opět možné odpovědět pomocí hodnotící škály v rozmezí 1–5, kdy 1= velmi špatně a 5 = výborně. Průměrné hodnocení work-life balance bylo v tomto případě 4,10. Tento výsledek nám ukazuje, že většina zaměstnanců vnímá rovnováhu mezi pracovním a osobním životem celkem bez větších problémů. To naznačuje, že firma nějakým způsobem poskytuje zaměstnancům určitou míru flexibility (možnost práce na dálku apod.).

Možnost hodnocení 5, tedy hodnocení rovnováhy jako výborné, vybralo více než polovina respondentů. Přesněji se jednalo o 11 zaměstnanců, tedy 52,4 %. Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, pro firmu to znamená, že si zaměstnanci jsou schopni správně rozvrhnout pracovní dobu a přidělené úkoly. Jednalo se především o zaměstnance oddělení, které spadá pod administrativní činnosti a také lékařský personál ordinací PLS. Další 3 respondenti (14,3 %) zhodnotili tuto problematiku možnostmi 4. Ačkoliv tito zaměstnanci hodnotí rovnováhu spíše pozitivně, občas musí zasáhnout do svého volného času, aby dokončili pracovní povinnosti a udělali nějaký kompromis. Neutrální postoj pak v této otázce zaujalo 5 respondentů, tedy 23,8 %. Pro firmu to může znamenat, že si tito zaměstnanci nejsou jisti, zda je poměr pracovních povinností a osobního volna vyvážený. U těchto respondentů je také možné, že je pro ně obtížnější plánovat své pracovní povinnosti

(například kvůli nedostatku informací o úkolech, zakázkách apod.), a tak se jim může pak často stávat, že nestíhají a musí v práci zůstat déle na úkor svého volného času. Tuto možnost zvolili zaměstnanci ergonomické laboratoře, lékařský personál v ordinaci PLS a zaměstnanec administrativy. Špatně hodnotí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem celkem 2 respondenti – 9,5 %. Tito zaměstnanci mohou možná již dlouhodobě cítit, že jsou přetíženi a že práce zasahuje do jejich soukromí více, než je únosné. Poslední možnost, kdy rovnováhu zaměstnanci hodnotí velmi špatně, nevybral nikdo z respondentů.



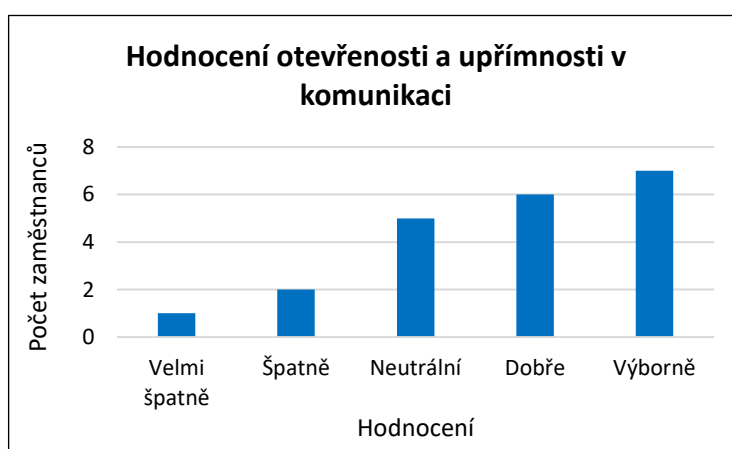
Obrázek 20: Hodnocení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (vlastní zpracování, 2025)

Otevřenost a upřímnost komunikace s nadřízeným

Otázka se zaměřovala na to, jak zaměstnanci hodnotí míru otevřenosti a upřímnosti v komunikaci, která probíhá mezi nimi a nadřízeným pracovníkem. Opět se jednalo o otázku, kde měli respondenti možnost odpovědět pomocí hodnotící škály 1–5, přičemž 1 = velmi špatně a 5 = výborně. Průměrné hodnocení otevřenosti a upřímnosti komunikace je 3,76. Nejvíce respondentů zvolilo možnost, podle které je otevřenost a upřímnost komunikace mezi nimi a nadřízenými výborná. Jednalo se o více než polovinu zaměstnanců (11 z 21, tedy 52,4 %). Další možností, která byla druhou nejvíce zvolenou, je hodnocení komunikace jako dobré.

Tuto odpověď vybralo celkem 6 zaměstnanců – 28,6 % všech respondentů. Pro nadřízené to znamená, že pro tyto zaměstnance je prostředí ve firmě důvěryhodné. To může zároveň svědčit o dobře nastavené firemní kultuře, která se snaží podporovat otevřenost a transparentnost. Skutečnost, že tyto dvě možnosti zvolilo více než 80 % všech dotázaných značí, že pokud si tuto hodnotu spokojenosti udrží, může to znamenat vyšší produktivitu u zaměstnanců, protože budou mít lepší pracovní atmosféru, budou více spokojeni a díky tomu

nebudou mít pocit, že k nim nadřízení nejsou upřímní. I v tomto případě se našli zaměstnanci, kteří si nebyli odpovědí jisti. Znamená to, že nejsou s otevřeností a komunikací ani spokojeni, ale zároveň ani nespokojeni. Jedná se o 23,8 % respondentů. Tito respondenti mohou mít takový pocit, protože nemají častý kontakt s nadřízenými a nedokážou tak posoudit otevřenost a upřímnost komunikace. Naopak, stejně jako u 9,5 % (2 zaměstnanci), kteří nejsou spokojeni s komunikací, to může znamenat, že již nějakou zkušenost mají, a právě díky této zkušenosti mají nedůvěru, či nejistotu v komunikaci s nadřízenými. Velmi nespokojen je s komunikací pak 1 respondent (4,8 %). Jedná se o malé procento, ale je důležité tomu věnovat pozornost, aby nespokojených zaměstnanců nepřibývalo, ale ubývalo.



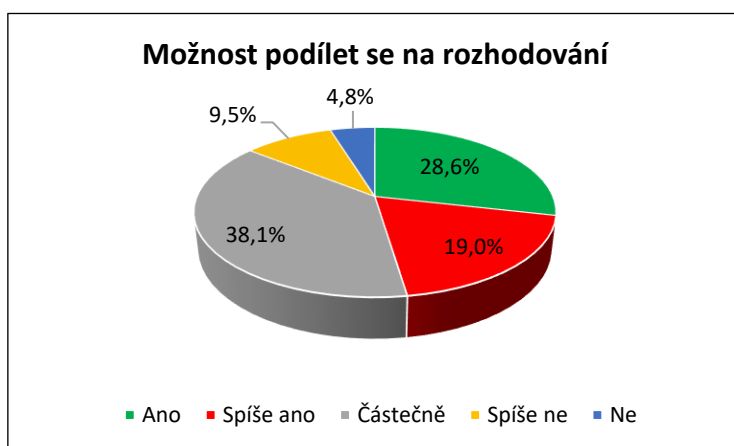
Obrázek 21: Hodnocení otevřenosti a upřímnosti (vlastní zpracování, 2025)

Možnost podílet se na rozhodování

Možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování o věcech, které mohou ovlivňovat jejich výkon práce, může mít velký podíl na jejich produktivitě a samotné spokojenosti. Tato možnost se samozřejmě může lišit v závislosti na pozici zaměstnance. 28,6 % všech respondentů má pocit, že mohou pravidelně vyjadřovat své názory na rozhodování, které se týká například klientů či nákupů různých nástrojů a potřeb pro práci. Zároveň tito respondenti také uvedli, že názory, které vyjádří, jsou brány v potaz a dokážou ovlivnit názor nadřízených. Dalších 19 % (4 zaměstnanci) také souhlasí s tím, že mohou vyjadřovat své názory ohledně určitých rozhodnutí a že občas dokážou něco ovlivnit, ale zároveň to nemusí vždy vyjít. To, že tito zaměstnanci mají možnost poskytnout svůj pohled na určité věci a nakoupit si vybavení, které potřebují pro jednodušší práci, je činí v práci spokojenějšími a tím je ovlivněna i jejich celková spokojenost, která následně ovlivňuje i produktivitu.

Nejvíce respondentů však vybralo možnost, že mají částečnou možnost podílet se na rozhodování – to znamená, že mohou k určité věci, která se právě řeší, říct svůj názor, co si o tom myslí a co by bylo potřeba udělat, ale konečné rozhodnutí udělá vždy někdo jiný. I když v tomto případě nemají zaměstnanci moc nad tím udělat nějaké rozhodnutí, je stále pozitivní alespoň to, že mohou do debaty přispět i svým názorem k problematice. To naznačuje, že si firma váží a bere v potaz potřeby svých zaměstnanců, i když to ne vždy jde. Zbylí 3 zaměstnanci se totiž k této otázce vyjádřili tak, že většinou nedokážou vůbec nic ovlivnit a rozhodnutí se dělají bez jejich zapojení. Proměnnou je v tomto případě i to, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují a zda jsou jejich názory něčím podloženy.

Pro firmu je důležité si uvědomit, že když berou názory a připomínky zaměstnanců vážně, zvyšují tím zodpovědnost zaměstnanců, jejich motivaci a s tím samozřejmě i loajalitu. Výhodou je také to, že kolikrát zaměstnanci dokážou na problém při rozhodování poskytnout svůj pohled, který může přinést nové nápady. Zároveň, pokud se na rozhodování podílí zaměstnanci, může to pomoci s rychlejším zavedením nových věcí, protože je sami vymysleli.



Obrázek 22: Možnost podílet se na rozhodování (vlastní zpracování, 2025)

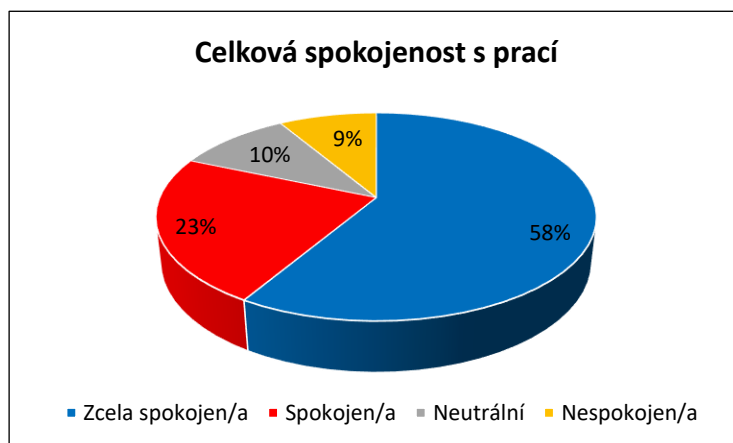
Na otázku ohledně podílení se na rozhodování navazovala doplňující otázka, kde měli zaměstnanci možnost vybrat, zda by chtěli mít více prostoru pro rozhodování o věcech, které ovlivňují jejich práci (např. nákup vybavení do kanceláře, vybavení na výjezdy, výběr klientů apod.). Aby nebyla doplňková otázka zbytečně komplikovaná, tak měli na výběr pouze ze dvou odpovědí: ano a ne. Poměr odpovědí na tuto otázku byl celkově vyvážený. Více prostoru na vyjádření svého názoru ohledně věcí, které pomohou s rozhodnutími, by chtělo 52,4 %. Jednalo se především o respondenty, kteří v minulé otázce odpověděli, že spíše nemají možnost vyjádřit svůj názor, nebo pouze částečně, s tím, že rozhodnutí vždy

udělá někdo jiný. Zbýlých 47,6 % tvoří respondenti, kteří nepotřebují více prostoru pro rozhodování, případně nepotřebují prostor žádný – jedná se především o respondenty, kteří už prostor mají a pravidelně se k rozhodnutím o věcech vyjadřují nebo o respondenty, kteří se k rozhodnutím vyjádří občas a částečně.

Celková spokojenost respondenta a prací

Poslední otázkou hlavní části, která byla pro všechny respondenty stejná, byla otázka zaměřující se na celkovou spokojenost zaměstnanců se svou prací. Spokojenost se svou prací mohli respondenti hodnotit na škále od 1 (zcela nespokojen/a) do 5 (zcela spokojen/a). Co se týče samotných výsledků, nejvíce respondentů zvolilo odpověď s hodnotou 4 (celkem 38,1 %). To znamená, že spokojenost s jejich prací je vysoká, ale nedosahuje maximální míry, protože se občas najdou nějaké nedostatky a je zde prostor pro zlepšení. Tuto možnost vybral zaměstnanec BOZP, ordinace PLS, ergonomické laboratoře a dva zaměstnanci patřící do úseku administrativy, přičemž většina z těchto zaměstnanců jsou ve firmě 1–4 roky a zaměstnanec ordinace dokonce 7 let.

Druhou nejčastěji vybranou odpovědí byla možnost, že je respondent zcela spokojen (hodnota nejvyšší, tedy 5). Zde se jednalo o 33,3 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Celkově to znamená pro firmu velmi dobrý ukazatel, protože více než dvě třetiny všech respondentů jsou se svou prací zcela či skoro spokojeni. Neutrální postoj (hodnota 3) zaujali v tomto případě jen tři zaměstnanci. Nedokážou říct, zda jsou se svou prací spokojeni či nikoliv, protože se to může často měnit na základě nejrůznějších faktorů, jako je atmosféra v práci, odměny, druh zakázek, pracovní vytížení apod. Stejný počet respondentů pak vybral hodnotu 2, která naznačuje, že jsou se svou prací spíše nespokojeni a potřebují co nejrychleji něco změnit. Zcela nespokojen není žádný ze zaměstnanců. Tato skupina zaměstnanců si zaslouží pozornost, protože i přes nižší množství než je respondentů spokojených, to není zanedbatelné číslo, které by firma mohla jen tak ignorovat. Je důležité, aby se včas našel hlavní důvod tohoto problému a začal se řešit tak, aby se nespokojenosti předešlo i u dalších zaměstnanců a zabránilo se tak snížení produktivity a zvýšení odchodů ze společnosti.



Obrázek 23: Celková spokojenost s prací (vlastní zpracování, 2025)

7.4.3 Doplnující otázky k ergonomické laboratoři

Kromě hlavních otázek dotazníku, bylo pro oddělení ergonomické laboratoře, BOZP a ordinací PLS vytvořeno 5–6 doplňujících otázek zaměřujících se na dané oddělení. V této části se autorka práce zabývá právě otázkami pro ergonomickou laboratoř.

Rozložení pracovního času

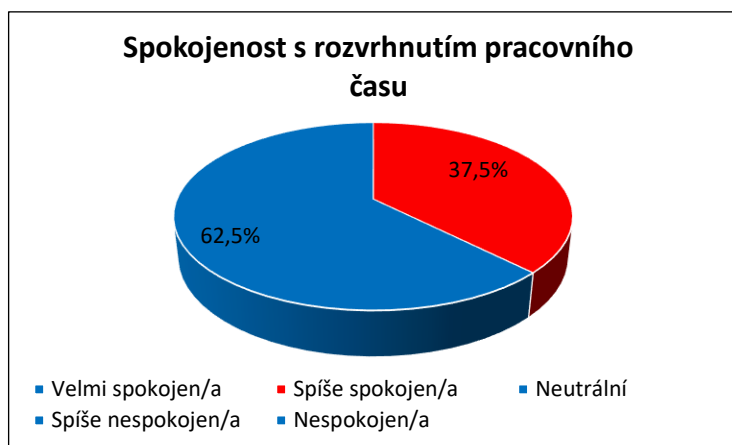
V této otázce se autorka práce zaměřila na spokojenost respondentů s rozložením jejich pracovního času mezi terénní práci a administrativu. Pod pojmem terénní práce si v případě ergonomické laboratoře lze představit výjezdy do firem klientů, kde probíhá buď autorizované měření lokální svalové zátěže, celkové fyzické zátěže či pracovních poloh, nebo pouze odborné hodnocení těchto faktorů. Občas může jít také například o ergonomický audit nebo nápravná opatření na místě ve firmě. Co se týče administrativy, jde o činnosti, které má zaměstnanec před odjezdem na výjezd (komunikace s firmou apod.) a také činnosti po návratu do kanceláře (zpracování zakázky – protokoly, zpracování výsledků, návrhy na doporučení).

Respondenti měli na výběr z následujících možností:

- velmi spokojen/a – poměr terénní práce a administrativy je vyvážený
- spíše spokojen/a – většinou je poměr vyhovující, ale občas bych ocenil/a změnu
- neutrální – někdy je to vyvážené, jindy ne
- spíše nespokojen/a – současné rozložení času mezi terénem a administrativou mi nevyhovuje

- Velmi nespokojen/a – současné rozložení práce mi vůbec nevyhovuje, preferoval/a bych jiný poměr mezi terénem a administrativou

Zaměstnanci v tomto případě zvolili pouze odpovědi, kdy jim poměr spíše vyhovuje, nebo mají na tuto oblast neutrální pohled. Spíše spokojeno s rozložením času bylo 37,5 % všech respondentů (jedná se o 3 zaměstnance). Hlavním důvodem spokojenosti s rozložením času je především to, že se zaměstnanci mohou podílet na rozdělování zakázek, a to vždy v pondělí na společné poradě laboratoře. Zbytek respondentů, tedy 62,5 % (5 zaměstnanců), zastává neutrální postoj k rozložení pracovního času mezi terén a administrativu. Vyváženost je v tomto případě možná ze stejného důvodu, jako je uveden u spokojených zaměstnanců. Co se týče toho, že někdy čas mezi terénem a administrativou vyvážený není, tak to může být například kvůli tomu, že některé zakázky jsou těžší na zpracování a zaberou více času, který musí zaměstnanec strávit pouze v kanceláři. Je proto důležité, aby si každý ze zaměstnanců hlídal i poměr jednodušších a těžších zakázek. Bohužel, s tím souvisí i to, že se někdy do kalendáře musí zapsat rychle důležitá zakázka, která může být ovšem i těžká, a zaměstnanec to pak zdrží, i když měli svůj kalendář naplánovaný hezky a vše si rozložili podle svých sil.



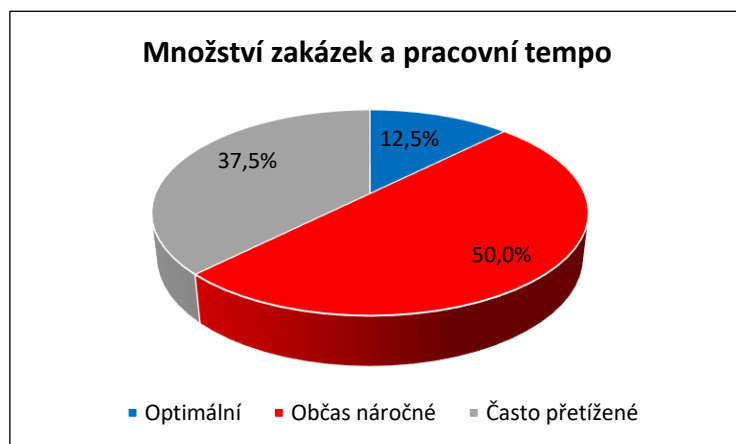
Obrázek 24: Spokojenost s rozložením pracovního času
(vlastní zpracování, 2025)

Množství zakázek a pracovní tempo

V této otázce bylo cílem zjistit, jak respondenti hodnotí množství zakázek, které mají v laboratoři, a jak jim vyhovuje pracovní tempo, které musí dle zakázek přizpůsobit. Každý měsíc se samozřejmě počet zakázek (včetně druhů zakázek a náročnosti) mění dle objednávek od zákazníků. Jeden měsíc může být více odborných hodnocení poblíž sídla firmy a další měsíc to mohou být skoro všechny autorizované měření, kde je větší náročnost a mohou být na druhé straně České republiky. V takových případech, pokud je to možné,

vezme zaměstnanec více zakázek ve stejném místě a je tam více dní. Zaměstnanci měli možnost vybrat z odpovědí: optimální – tempo je dobře zvládnutelné; občas náročně, ale zvládnutelné; často přetížené – zakázek je hodně a je těžké je zvládnout a naopak, zakázek by mohlo být více.

12,5 % všech dotázaných zaměstnanců ergonomické laboratoře uvádí, že množství zakázek a tempo je optimální. Nejvíce respondentů, 50 % (4 zaměstnanci), má pak názor takový, že momentálně může být množství zakázek a pracovní tempo občas náročné až hektické, ale pořád je zvládnutelné. Větší pracovní vytížení je nejčastěji v případech, kdy jsou častěji právě ty větší zakázky, které zaberou zaměstnancům více času na zpracování a trvá déle, než jsou zkompleťované. Zbytek respondentů, kterých je 37,5 % (3 zaměstnanci), si myslí, že zakázek je hodně a je těžké je zvládnout. Důvodem může být například to, že na tyto zaměstnance vždy vychází těžké zakázky, které se déle zpracovávají. Případně také vždy, když je potřeba dát rychle termín zakázky, je přiřazen právě těmto zaměstnancům. To může vytvářet určitý tlak na zaměstnance, protože mají přetížený kalendář a nemají na zpracování zakázek dostatek času, a to především pokud do toho například zaučují nového zaměstnance. To se dále může odrážet i v celkové spokojenosti zaměstnanců.



Obrázek 25: Množství zakázek a pracovní tempo (vlastní zpracování, 2025)

Vybavení a nástroje

Co se týče vybavení a nástrojů, které využívají zaměstnanci, tak se jedná o oblast, která je velmi důležitá pro jejich práci. Toto vybavení a nástroje používají zejména na pracovních výjezdech při měření ve firmách klientů. Jedná se například o kamery, stativy na tyto kamery, dynamometry, EMG holtery apod. Zaměstnanci mohli vybrat z několika možností, kdy první vyjadřovala naprostou spokojenost s vybavením, protože jsou nástroje vyhovující. Druhou možností bylo pak to, že je většina nástrojů dobrá, ale některé by mohly být

vylepšeny. Další názor je takový, že nástroje nejsou ideální nebo, že výrazně zpomalují jejich práci.

Skoro všichni zaměstnanci oddělení ergonomické laboratoře (75 %, tedy 6 zaměstnanců) se shodli na tom, že nástroje, které při své práci využívají, nejsou ideální. Myslí si, že vykonávaná práce by byla efektivnější, pokud by měli lepší zařízení. Ostatní 2 zaměstnanci (25 %) pak uvedli, že tyto nástroje výrazně zpomalují jejich práci.

Je tedy vhodné, aby se průběžně sledoval stav veškerého vybavení a v případě potřeby firma zvážila případnou modernizaci. Bohužel, některé z těchto nástrojů není jednoduché pořídit či obměnit za novější verze. Může to být z důvodů omezené dostupnosti na českém trhu či velmi vysoké pořizovací ceny. Případně může jít také o nové verze potřebných přístrojů, kdy ještě nejsou natolik vyzkoušeny, aby bylo prokázáno, že fungují stejně kvalitně jako verze předchozí, např. EMG holter, který využívají zaměstnanci při měření lokální svalové zátěže.

Co se týče drobnějšího vybavení na výjezdy či samotného vybavení v kanceláři, je nutné, aby zaměstnanci poskytovali zpětnou vazbu nadřazenému, jelikož ti většinou nemají možnost o problémech vědět, protože se nezdržují v kancelářích ergonomie či nejezdí na výjezdy. Ze strany vedení je pak nutné a vhodné, aby zpětnou vazbu od zaměstnanců neignorovali a pokud je to jen možné, snažili se pro své zaměstnance zlepšovat podmínky.

Program pro plánování

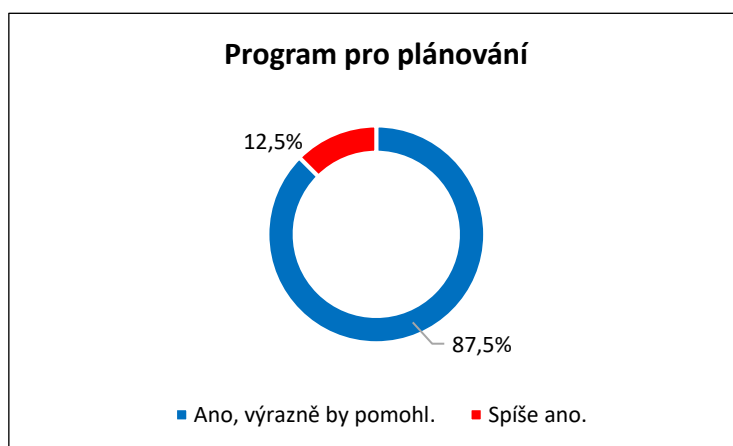


Obrázek 26: Hodnocení vybavení a nástrojů (vlastní zpracování, 2025)

Správné rozvrhnutí úkolů a plánování je základem pro úspěšné plnění pracovních povinností a snížení stresu týkajícího se nedodržení termínů u zaměstnanců, což následně ovlivňuje i jejich spokojenost.

Otázka pro respondenty se tedy zaměřila na to, zda si myslí, že by jim program pro plánování pomohl zlepšit efektivitu při vykonávané práci, a to například v případě odhadování délky zpracování zakázky. Všech 8 zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo kladně a souhlasí s tím, že by jim plánovací program pomohl s efektivitou při práci. 87,5 % respondentů (tedy 7 zaměstnanců) zvolilo možnost, že by jim program výrazně pomohl a ocenili by, pokud by byla možnost takový program pořídit. Zbýlý jeden respondent uvedl, že by jim program pro plánování spíše pomohl, ale nemůže si tím být jistý na 100 %.

Tato informace může možná naznačovat i to, že je současný systém plánování neúplný či nedostatečný. Zaměstnanci by tento program mohli také ocenit z důvodů, že by měli podklady pro zdůvodnění časové náročnosti jejich zakázek. Mohli by tak, v případě, že by to nadřízení vyžadovali, podložit dobu zpracování. To by vedlo i ke zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, protože by to přineslo novou formu otevřenosti.



Obrázek 27: Program pro plánování (vlastní zpracování, 2025)

Organizace pracovních cest

Jelikož zaměstnanci ergonomické laboratoře často jezdí na výjezdy do firem, právě kvůli již zmiňovanému odbornému hodnocení či autorizovanému měření, je další otázka zaměřena právě na organizaci pracovních služeb, a to včetně ubytování a komfortu, který mají při cestování na delší služební cesty. Respondenti měli možnost odpovědět na otázku pomocí hodnotící škály, která byla v rozmezí 1–5 (stejně jako u jiných otázek, i zde byla hodnota 1 = velmi špatně a 5 = výborně).

Jedná se o otázku, která z celého dotazníkového šetření měla nejhorší hodnocení. Z grafu níže lze vidět, že 4 zaměstnanci jsou zcela nespokojeni s organizací služebních cest a hodnotí je velmi špatně. Zbytek zaměstnanců laboratoře, tedy opět 4, zvolil neutrální

možnost – občas jsou spokojeni, ale někdy hodnotí, stejně jako předchozí skupina, organizaci služebních cest špatně. Příčin může být několik. Jednou ze základních příčin může být například nespokojenost s ubytováním v minulosti. Problémem při výběru ubytování přes internet bývá především to, že nelze zjistit, zda ubytování vypadá opravdu tak jako na fotkách. Podobná situace respondentům nastala při výjezdu do jiného města, kdy tento pobyt trval týden. Fotky ubytování, které bylo na tuto dobu objednáno vypadaly reprezentativně, vše bylo v pořádku, ale v realitě bohužel ubytování vypadalo jinak, nefungovalo topení a mezi dveřmi od balkonu byla mezera, kterou do pokoje proudil studený vzduch. Takové případy však nadřizený nemůže ovlivnit. Je proto důležité najít kvalitní ubytování, cenově přijatelné vzhledem k rozpočtu společnosti, a toto ubytování navštěvovat pravidelně při výjezdech do dané oblasti. Tím se předejde špatným zkušenostem s ubytováním a komfortem. K delším výjezdům je samozřejmě zapotřebí i dostatečná komunikace a dostatek informací ohledně samotné zakázky a cesty. Tyto informace je nutné poskytnout dostatečně dopředu, aby si mohli zaměstnanci vše naplánovat a předešli tak zbytečnému stresu a nejasnostem, které by ze situace mohly plynout.

Během vyhodnocení dotazníkového šetření se taktéž vedení společnosti rozhodlo dát svým zaměstnancům rozpočet, který je stanovený na osobu/noc za ubytování. Tím je umožněno zaměstnancům vybírat si ubytování dle svého uvážení a preferencí a může se předejít případné nespokojenosti, která by mohla nastat.

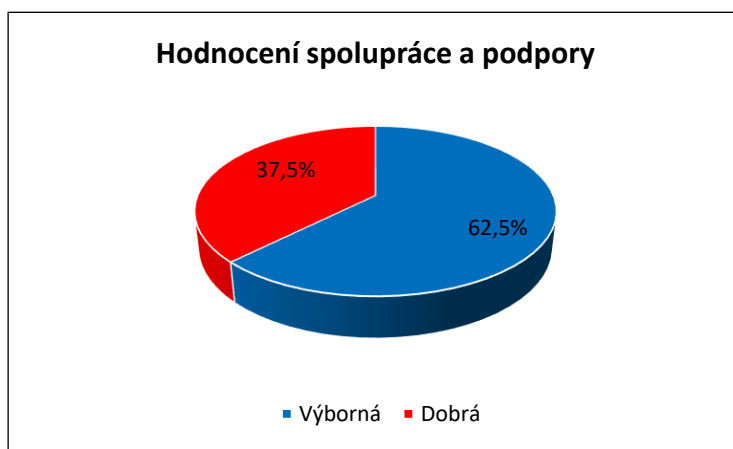
Spolupráce a podpora mezi kolegy

Poslední otázka pro oddělení ergonomické laboratoře se vztahuje k tématu spolupráce a podpory mezi kolegy právě v laboratoři. Laboratoř momentálně zaměstnává 8 lidí, kteří mají k dispozici dvě kanceláře vedle sebe.

Možnosti, ze kterých mohli respondenti vybírat, byly následující: komunikace je výborná; komunikace je dobrá; neutrální pohled na komunikaci; komunikace je spíše špatná a komunikace je špatná. Respondenti v tomto případě vybrali pouze možnosti, které vyjadřovaly spokojenost se spoluprací a podporou. 5 zaměstnanců (celkem 62,5 %) si myslí, že spolupráce a podpora mezi kolegy v ergonomické laboratoři je výborná. Zaměstnanci mají mezi sebou skvělý tým a vzájemně si pomáhají vždy, když je potřeba. Zbytek respondentů (3 zaměstnanci, tedy 37,5 %) má pak názor podobný – spolupráce je mezi kolegy dobrá, ale občas dojde k rozdílným názorům, ale nic, co by se nevyřešilo.

Vedení společnosti proto může být velmi spokojeno s výběrem zaměstnanců do ergonomické laboratoře. Z výsledků vyplývá, že kancelář spolu sdílí zaměstnanci, kteří si mezi sebou rozumí, podporují se v plnění zadaných úkolů, pomáhají si, pokud je to potřeba a vždy ví, že se mohou obrátit na své kolegy, protože spolu dobře vycházejí.

Spolupráce a podpora kolegů je důležitým faktorem ve spokojenosti zaměstnanců. To, že mezi sebou mají zaměstnanci dobré vztahy pomáhá také s motivací a efektivitou práce. Kromě toho přispívají k příjemnému pracovnímu prostředí a pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců.



Obrázek 28: Hodnocení spolupráce a podpory (vlastní zpracování, 2025)

7.4.4 Doplnující otázka pro oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Stejně jako tomu bylo u oddělení ergonomické laboratoře, i pro oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci bylo připraveno 5 doplňujících otázek. Vzhledem k tomu, že součástí oddělení BOZP jsou 3 pracovníci a z toho pouze 2 se zúčastnili dotazníkového šetření, usoudila autorka práce, že v této části nebudou jednotlivé otázky a odpovědi doplněny grafickým znázorněním.

Potřebné nástroje a vybavení

První otázka byla, podobně jako tomu bylo u laboratoře, zaměřená na to, zda mají respondenti všechny potřebné nástroje a vybavení k zajištění bezpečné a efektivní práce. Oba zaměstnanci BOZP, kteří jsou ve firmě zaměstnáni, se shodli na tom, že mají k dispozici všechny potřebné nástroje a vybavení, a to v odpovídajícím stavu, který jim umožňuje efektivní práci.

Za výhodu lze v tomto případě, oproti ergonomické laboratoři, považovat právě to, že je zde menší počet zaměstnanců a není tak potřeba takové množství vybavení. Díky tomu je možné častěji modernizovat nástroje. Zároveň je vhodné zmínit, že třetí zaměstnanec BOZP spolupracuje s firmou jako OSVČ, takže si potřebné nástroje zajišťuje sám.

Hodnocení organizace práce a úkolů

V rámci oddělení BOZP hodnotí respondenti organizaci práce a úkoly pozitivně. Oba pracovníci jsou s organizací spokojeni, a z toho jeden velmi spokojen – dle jeho názoru jsou úkoly, které má na starosti, jasně definovány a realizace probíhá bez komplikací. Druhý respondent je s organizací spíše spokojen. Myslí si, že samotná organizace práce je v pořádku a kvalitně nastavena, ale občas se může stát, že je místy časově náročná právě na plánování.

Výsledek poukazuje na to, že organizace práce je v oddělení BOZP nastavena poměrně kvalitně a je efektivní. Pokud se však sejde více úkolů najednou, mohou vznikat v organizaci drobné problémy. Je tedy důležité sledovat, zda se tato situace s přibývajícím počtem zakázek nehorší. Pro plánování a rozvrhnutí časových možností by tedy pracovníci BOZP mohli využít stejného plánovacího programu jako kolegové z ergonomické laboratoře.

Počet zaměstnanců vzhledem k počtu zakázek

Na položenou otázku „*Jak hodnotíte počet zaměstnanců v oddělení BOZP vzhledem k počtu zakázek, pracovním úkolům a požadavkům?*“ oba respondenti odpověděli shodně. Dle jejich názorů současný počet zaměstnanců v oddělení považují za dostačující vzhledem k počtu zakázek, které oddělení má. Pracovníci jsou v tomto počtu schopni pokrýt a zpracovat objednané zakázky. Výsledek tedy naznačuje, že je oddělení momentálně stabilní a není nyní potřeba rozšiřovat personál.

Tlak a termíny zakázek

Další otázka se zaměřila na pracovní tlak a termíny, které musí zaměstnanci BOZP oddělení dodržovat při zpracování zakázek. Opět došlo ke sjednocení názoru při odpovědi na tuto otázku. Oba respondenti jsou s vyvíjeným tlakem a termíny spíše spokojeni. Většinou je tlak zvládnutelný a nedochází k žádným problémům. Občas nastane však i náročnější období, kdy se najednou objeví několik zakázek, které mohou být i složitější na zpracování či zabere více času. Celkově je tak pracovní zátěž hodnocena jako přiměřená a nemá negativní dopady na firmu z dlouhodobého hlediska – samozřejmě, pokud by se společnost

nadále rozrůstala a zakázek přibývalo, byla by potřeba přijmout na oddělení dalšího zaměstnance, aby nedošlo ke zbytečnému zvyšování tlaku a nároků na stávající pracovníky.

Prostředí firmy z hlediska BOZP

Poslední doplňující otázka byla zaměřená na hodnocení pracovního prostředí ve společnosti z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Respondenti měli možnost odpovědět pomocí hodnotící škály 1–5, kdy 1 = velmi špatně a 5 = velmi dobře. Průměrné hodnocení dosahovalo hodnoty 5.

Lze tedy vidět, že opět oba zaměstnanci odpověděli stejně – s prostředím ve firmě z hlediska BOZP jsou spokojeni a hodnotí ho velmi dobře. Jejich názor napovídá tomu, že bezpečnost práce je ve firmě zajištěna na dobré úrovni a pracovní podmínky odpovídají všem požadavkům. Firma se aktivně snaží pro své zaměstnance vytvořit to nejvhodnější prostředí, a to jak z ergonomického hlediska, tak i z pohledu bezpečnosti.

7.4.5 Doplňující otázky pro ordinace pracovnělékařských služeb

Další částí dotazníkového šetření, a také tou poslední, byly doplňující otázky pro zaměstnance z ordinací, které se věnují pracovnělékařským službám. Firma má několik ordinací po celé České republice, které slouží jako ordinace PLS pro její velké klienty. Většinou se jedná o ordinace, které jsou přímo v areálu či budově dané společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 5 respondentů z lékařského personálu těchto ordinací.

Pracovní prostředí ordinace

Pracovní prostředí je pro práci v ordinaci důležitým faktorem, který může ovlivňovat poskytovanou péči. Tato otázka se zaměřovala na prostředí, a to ve smyslu, zda má lékařský personál vyhovující zázemí ordinace, vhodné hygienické podmínky pro práci, a zda má pro svůj výkon potřebné nástroje a vybavení.

Pro firmu a její vedení může být velmi pozitivní informací skutečnost, že žádný z respondentů pracujících v ordinacích není s pracovním prostředím nespokojen. Znamená to, že všichni dotázaní hodnotí prostředí a pracovní podmínky, které v ordinaci mají, jako dostatečné a vyhovující. Celkem 60 %, v tomto případě tedy 3 zaměstnanci, jsou s ordinací velmi spokojeni. Dle jejich názoru je prostředí optimálně vybavené a mají k dispozici vše, co potřebují k efektivnímu výkonu své práce. Prostředí má i výborné hygienické podmínky a vše zde funguje bez jakýchkoli problémů, které by nějakým způsobem mohly omezovat

práci respondentů. Jeden zaměstnanec lékařského personálu (20 %) pak zvolil možnost, že je v ordinaci spíše spokojen. Uvádí, že většina věcí je v pořádku, vybavení pro výkon práce funguje tak, jak má, ale některé oblasti by mohly být postupem času vylepšeny nebo modernizovány. Nejedná se však o nic, co by ovlivňovalo poskytovanou péči. Poslední respondent (20 %) má na pracovní prostředí ordinace neutrální pohled. Ordinace má podle respondentova názoru dostačující prostředí pro výkon práce, nebrání v poskytování potřebné péče pacientům, ale zároveň by prostředí mohlo být komfortnější nebo lépe vybavené.

Celkově to znamená, že firma může být se zázemím svých ordinací spokojena, ale zároveň by stále měla usilovat o zlepšení v oblasti komfortu a modernizace. Nákupem nového vybavení či modernějšího nábytku by reagovala na potřeby zaměstnanců a zároveň tak nadále zvyšovala jejich spokojenost.

Způsob objednávání pacientů

Vzhledem k tomu, že se jedná o ordinace, které poskytují pracovnělékařské služby, je ve většině případů nutné se na prohlídku objednat. Objednávky mohou fungovat několika způsoby. Buď se zaměstnanec na prohlídku objedná sám prostřednictvím call centra či back office společnosti, které se starají o zajišťování těchto prohlídek. Poté zaměstnanci těchto oddělení volají do ordinace nebo využijí online objednávacího systému. Zaměstnanec se může někdy objednat také přímo v ordinaci, případně tak může učinit jeho vedoucí, který se o prohlídky stará.

Skoro všichni respondenti (4, tedy 80 %) uvedli, že způsob objednávání zaměstnanců a organizaci prohlídek v ordinaci hodnotí velmi dobře a že jsou s aktuálním systémem spokojeni. To naznačuje, že systém objednávání pracovnělékařských prohlídek je přehledný a funguje bez větších problémů. To pomáhá s tím, že v ordinaci vždy přesně ví, kdo v daný den přijde na prohlídku, mohou se na to nachystat a odpadne zbytečný stres z nevědomosti. To celkově přispívá ke zvýšení spokojenosti lékařského personálu. Pouze jeden respondent (20 %) pak uvedl, že je se systémem nespokojen a hodnotí ho velmi špatně. Zde je vhodné položit si otázku, jestli nedošlo ke špatnému pochopení hodnotícího systému, kdy mohl zaměstnanec zaměnit hodnocení 1 a 5. Pokud je se systémem opravdu nespokojen, může to být například z důvodu, že v dané ordinaci není k dispozici online objednávací kalendář, nebo právě naopak, že preferuje objednávky pomocí telefonické komunikace. Možností je spousta a je tak důležité, aby firma zjistila preference jednotlivých zaměstnanců ve všech ordinacích a dokázala zaměstnancům systém objednávání přizpůsobit. Tím odpadnou případné potíže při objednávání a může se zvýšit spokojenost respondenta.

Komunikace s vedením / back office

V této otázce se autorka právě věnuje tomu, jak jsou respondenti z ordinací PLS spokojeni s komunikací, která probíhá mezi nimi a vedením, případně kanceláří back office v místě sídla firmy a zda jsou případné informace předávány včas a efektivním způsobem. Na otázku byla možnost odpovědět pomocí hodnotící škály v rozmezí 1–5, kdy 1 = velmi špatně a 5 = velmi dobře.

Komunikovat mezi sebou mohou především nové informace týkající se chodu ordinací, ohledně klientů a také již zmíněné objednávání pacientů na pracovnělékařské prohlídky. Vedení společnosti může být v tomto ohledu velice spokojeno, a to z toho důvodu, že všech 5 respondentů ordinací uvedlo, že jsou s úrovní komunikace spokojeni a hodnotí ji velmi dobře. To naznačuje, že se aktuálně nastavený systém komunikace mezi ordinacemi a vedením, popř. jinými odděleními v sídle firmy, funguje efektivně a bez problémů.

Přístup vedení k návrhům a zpětné vazbě

Na otázku ohledně komunikace navazovala otázka, jak respondenti hodnotí přístup vedení k jejich návrhům a zpětné vazbě, která se týká práce v ordinacích PLS. Respondenti měli opět možnost odpovědět pomocí následujících možností: velmi spokojen/a; spíše spokojen/a; neutrální; spíše nespokojen/a, nebo nespokojen/a.

Opět žádný z respondentů nezvolil možnost, kterou by vyjadřovali jejich nespokojenost s přístupem vedení ohledně návrhů a zpětné vazby. Všech 5 zaměstnanců ordinací je v této oblasti spokojeno – 4 respondenti vybrali možnost, která vyjadřuje jejich naprostou spokojenost. Dle jejich názoru vedení společnosti vždy přijímá ochotně jejich návrhy a zpětnou vazbu a dle možností na to i reaguje. Jeden respondent pak hodnotí přístup vedení jako dobrý a je s ním spíše spokojen. Stejně jako tomu bylo u velmi spokojených respondentů, i zde je vyjádřeno, že vedení zpětnou vazbu bere vždy v úvahu a návrhy si vyslechne. Bohužel však někdy nejsou schopni na tyto návrhy pružně reagovat a vyjádřit se k nim.

Informovanost o změnách

Co se týče dostatečné informovanosti o změnách ve firemních procesech a politikách, které mohou ovlivnit práci v ordinacích, hodnotili tuto oblast zaměstnanci opět velmi pozitivně. Tři respondenti jsou s informováním o případných změnách spíše spokojeni. Tyto informace většinou dostávají včas, ale může se stát, že nejsou dostatečně podrobné či úplné. Další dva respondenti pak uvedli, že jsou vždy dostatečně včas informováni o všech

změnách, které proběhly a také o všech novinkách, které jsou důležité pro výkon jejich práce a pokud by o těchto změnách nevěděli, mohlo by to ovlivnit jejich práci.

Pro firmu je tato informace velmi přínosná, protože ukazuje na to, že zaměstnanci ordinací vnímají komunikaci mezi nimi a vedením ohledně změn informací velmi pozitivně. To ukazuje zaměstnancům ordinací, že mohou mít ve vedení nějakou jistotu, že se vše dozví včas. Zároveň je však potřeba dbát na to, jakým způsobem jsou informace předávány a zda jsou srozumitelné.

7.5 Návrhy na zlepšení

Na základě analýzy dotazníkového šetření a také jeho interpretace je zde několik návrhů na zlepšení, které by společnost mohla udělat a pomoci tak ke zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců.

Vyjádření názoru

Podle výsledků dotazníku si přes 40 % respondentů není jisto, nebo dokonce odpovědělo záporně ohledně toho, zda může ve společnosti vyjádřit svůj názor. Tím, že názory a podněty zaměstnanců by se vedení společnosti mělo zabývat a brát je v potaz, je důležité, aby se pracovníci nebáli v pracovním prostředí svůj názor vyjádřit.

Jedním z návrhů na zlepšení v této oblasti je založení například internetového kanálu pro připomínky a vyjádření názoru, a to nejlépe anonymně, aby všem bylo umožněno vyjádřit svůj názor bez obav z negativních důsledků. Zaměstnanci by tak měli možnost průběžně hlásit to, co jim pro práci chybí a co by bylo potřeba zlepšit.

Dostatek informací k výkonu práce

To, jak jsou informace zaměstnancům poskytovány, je důležitým faktorem, který může celkově ovlivňovat jejich pracovní výkon a také efektivitu. Cílem je tedy, aby všichni zaměstnanci dostávali informace včas, srozumitelně a nemuseli je nikde dohledávat. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že přes 70 % respondentů má s informacemi, které potřebují k výkonu práce problém.

Bylo by vhodné zavést jednotnou databázi, která by sloužila jako hlavní zdroj důležitých informací (novinky, postupy, manuál apod.). V současné době mají zaměstnanci možnost vyhledávat informace na více místech, a to tak, že každé oddělení má informace uložené jinde – např. na wiki nebo firemních sdílených discích. Případně se posílají pomocí emailové komunikace. Pokud by se tedy všechna oddělení domluvila na využívání wiki nebo

jiného online prostoru, umožnilo by to lepší správu a samozřejmě také aktualizaci informací. Tyto platformy umožňují upozornění zaměstnanců v případě přidání nového příspěvku s novinkami a aktualitami, což pomáhá s lepší informovaností zaměstnanců.

Finanční ohodnocení

Skoro 50 % všech respondentů není se svým platovým ohodnocením spokojeno a myslí si, že by firma mohla udělat několik opatření, mezi které patří například:

- Poskytnutí transparentnějších informací zaměstnancům o jejich mzdě a mzdové politice celkem. Poskytnout nějaké základy toho, podle čeho určují výši jejich mzdy, od čeho se odvíjí, jakým způsobem je určován růst mzdy.
- Zavést ve firmě roční (případně pololetní) hodnocení zaměstnanců, ve kterém zjistí, jak moc svým výkonem zaměstnanci přispívají k dosažení cílů firmy, a na základě těchto pracovních výkonů, nebo také délky praxe ve firmě, zhodnotit zaměstnancovu mzdu.
- V případě, že zaměstnanec dostane nápad na zlepšení, který se reálně využije, nebo sám vytvoří něco, co mu a ostatním pracovníkům ulehčí práci, poskytnout mu finanční odměnu.

Benefity

Benefity, stejně jako mzda, jsou jedním z důvodů, který velkým dílem ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, a tím i samotné setrvání ve firmě. I přesto, že firma nabízí poměrně širokou škálu benefitů, je zde pořád prostor pro zlepšení a rozvoj benefitů, které nabízejí svým zaměstnancům. Mezi benefity, které firma momentálně nenabízí, ale na základě dotazníkového šetření by je zaměstnanci rádi využívali, patří především:

- Příspěvky, které by bylo možné využít v různých sportovních centrech, lázních či veřejných bazénech (permanentky, plavanky aj.)
- Wellbeing zaměstnanců, případně zaměření na duševní pohodu zaměstnanců, je v této době stále více probíraným tématem. Jeden z benefitů, které firmy pomalu zahrnují do nabídky, je možnost příspěvku na psychologa či na lekce jógy.
- Dalším benefitem, který by do nabídky šlo zařadit, je možnost vyměnit benefit za peníze (např. pokud by někdo neměl zájem o benefit v podobě příspěvku na

sportovní aktivity, zaměstnavatel by mu tuto částku dal jako finanční složku do výplaty).

- Je také dobré rozšířit benefity o možnost rozvoje a vzdělávání, a to ve formě příspěvku na jazykové kurzy nebo různé odborné certifikáty, které mohou pomoci zaměstnanci při výkonu práce.
- Mezi oblíbený benefit, který by firma mohla zavést, je sick day. V tomto případě nemusí zaměstnanec, například v případě náhlé nevolnosti, řešit, zda má ještě možnost vzít si dovolenou nebo volno z přesčasů, případně cestu k lékaři kvůli vystavení neschopenky. Na stejném principu také funguje benefit, kdy zaměstnanec dostane den volna navíc jako narozeninové volno.

Otevřenost a upřímnost komunikace

Aby se firmě podařilo neustále budovat důvěru a také ukazovat svým zaměstnancům, že jsou k nim upřímní, je důležité, aby jim pravidelně poskytovali zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu práce, a to například čtvrtletně a nejlépe ve formě individuálních rozhovorů. Je důležité si o všem promluvit s klidem a otevřeností, dát i zaměstnanci prostor vyjádřit své připomínky a také mu říct, kde je jeho prostor pro zlepšení, co udělal dobře /špatně, a co se od něj v dalších měsících očekává.

Jak již bylo zmíněno, bylo by vhodné zavést i nějaký anonymní kanál, kde by zaměstnanci mohli sdílet své poznatky, návrhy nebo připomínky, které by se normálně báli říct. Vedení spolu s nadřízenými by také mělo umožnit svým zaměstnancům možnost zpětné vazby směrem k nim. Tedy aby zaměstnanci měli možnost ohodnotit to, jakým způsobem k nim nadřízený přistupuje. To podpoří otevřenost komunikace a vedoucí tak zjistí zpětnou vazbu a názory na jejich dosavadní řízení.

Otevřenost také může podpořit nějaké společné týmové ohodnocení zpracování zakázky. Na poradách by mohlo dojít k tomu, že by se jednotlivé (nebo alespoň ty největší/nejdůležitější) zakázky prošly, sdělilo se, co šlo dobře a co naopak vůbec a co by šlo zlepšit. Každý by mohl říct svůj názor a zároveň by tyto poznatky byly dohledatelné pro příští podobné zakázky.

Podílení se na rozhodování

To, jakým způsobem se zaměstnanci mohou podílet na rozhodování o určitých věcech, které ovlivňují i jejich práci, je jedním z faktorů, který ovlivňuje pracovní spokojenost. Podle

dotazníkového šetření se více než 50 % na rozhodování podílí pouze částečně či vůbec. Aby zaměstnanci cítili, že i jejich názor (pokud se jedná o věci, které se týkají jejich výkonu práce) je pro vedení důležitý, je možné zavést několik doporučení.

- Průzkumy před samotným rozhodnutím – pokud má firma v plánu udělat rozhodnutí, které může ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců, nebo například rozhodnutí ohledně pracovního prostředí, akcí pořádaných firmou apod., bylo by vhodné vytvořit anketu, kde by zaměstnanci měli možnost se vyjádřit, případně doplnit své návrhy. To dá zaměstnancům pocit, že jejich názory jsou důležité a firma si jich váží.
- Porady, na kterých se budou diskutovat nové nápady – jednou za čas (např. měsíčně nebo čtvrtletně) by se mohla konat porada se všemi zaměstnanci ze všech oddělení, kde by se navrhovala nová vylepšení, debatovalo by se o aktuálních problémech, nebo by zaměstnanci měli možnost prezentovat své nápady týkající se pracovního výkonu, nákupu vybavení apod.
- Pokud je potřeba udělat malé rozhodnutí, týkající se jen části firmy (např. jednoho oddělení), zkusit dát prostor samotnému oddělení, aby si rozhodnutí vyřešilo samo, případně vymyslelo řešení, které jim bude nejvíce vyhovovat.

7.6 Vyhodnocení stanovených výzkumných otázek a hypotéz

V této podkapitole je na základě dotazníkového šetření provedeno vyhodnocení stanovených výzkumných otázek a hypotéz. Procenta u jednotlivých hypotéz byla stanovena na základě komunikace s jednateli firmy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 21 zaměstnanců z celkového počtu 25 a návratnost činila tedy 84 %. Tento vzorek respondentů sloužil nadále pro ověření výzkumné otázky a také hypotéz. Jednalo se o vysokou návratnost a výsledky dotazníku tak lze považovat za relevantní pro vyhodnocení otázky a hypotéz.

VO1: Je otevřenost a upřímnost komunikace mezi nadřízeným a zaměstnanci hodnocena výborně?

Na základě výsledků z dotazníkového šetření, které obsahovalo otázku „*Jak hodnotíte otevřenost a upřímnost komunikace mezi vámi a vaším nadřízeným?*“ lze říct, že hodnocení výborné bohužel není. Průměrné hodnocení dosahuje hodnoty 3,76, což naznačuje, že jsou v této problematice ještě mezery, které je potřeba ze strany vedení zlepšit.

H1: Více než 60 % zaměstnanců ergonomické laboratoře považuje dostupné vybavení za dostatečné pro efektivní výkon práce.

Podle výsledků, které lze vidět v tabulce číslo 7, je jednoduché konstatovat, že žádný ze zaměstnanců není s vybavením spokojen a nepovažují jej za efektivní pro výkon jejich práce. Šest zaměstnanců uvedlo, že nástroje nejsou ideální, a zbytek uvedl, že výrazně zpomalují jejich práci. **Proto hypotézu zamítáme.**

Tabulka 6: Odpovědi na vybavení a nástroje (vlastní zpracování, 2025)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Všechny nástroje mi vyhovují.	0	0 %
Většina nástrojů je dobrá.	0	0 %
Nástroje nejsou ideální.	6	75 %
Nástroje výrazně zpomalují moji práci.	2	25 %

H2: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

V tabulce níže můžeme vidět absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí na otázku z dotazníku „*Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem ve své pozici?*“. Zároveň lze z výsledku vidět, že s work-life balance je ve vybrané firmě nějakým způsobem spokojeno celkem 66,7 % respondentů, tedy 14 z celkových 21 respondentů. Na základě těchto informací je tedy možné **hypotézu přijmout**, která udává, že více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

Tabulka 7: Odpovědi na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (vlastní zpracování, 2025)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi špatně	0	0 %
Špatně	2	9,5 %
Neutrální	5	23,8 %
Dobře	3	14,3 %
Výborně	11	52,4 %

H3: Alespoň 70 % zaměstnanců vnímá pracovní atmosféru jako příjemnou a podporující.

Stejně jako u předchozích odpovědí, i zde je vytvořena tabulka s absolutními a relativními četnostmi jednotlivých odpovědí. Celkem 15 zaměstnanců z 21 je spokojeno s pracovní atmosférou, a považuje ji za příjemnou a podporující, jedná se tedy o 74,1 %. I když se nejedná o moc větší číslo, než je 70 %, **hypotézu přijímáme.**

Tabulka 8: Odpovědi na pracovní atmosféru (vlastní zpracování, 2025)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela nespokojen/a	0	0 %
Nespokojen/a	2	9,5 %
Neutrální	4	19 %
Spokojen/a	8	38,1 %
Zcela spokojen/a	7	33,3 %

7.7 Shrnutí analytické části

V této kapitole autorka práce popsala základní informace o vybrané firmě, nabízené portfolio služeb, organizační strukturu a nabízené benefity.

Dále analyzovala odpovědi na hlavní část otázek. Těchto otázek bylo v dotazníku celkem 15, přičemž ke 3 z těchto otázek byly vytvořeny také otázky doplňující. Výsledky hlavní části dotazníkového šetření ukazují, že ve většině oblastí jsou respondenti se svou prací spokojeni. Více než 80 % hodnotí svou celkovou spokojenost s prací jako velmi vysokou či vysokou, přičemž nejvíce oceňují pracovní atmosféru ve společnosti, a s tím také vztahy, které mají s kolegy napříč všemi odděleními. Dále respondenti hodnotili kladně například rovnováhu, kterou si mohou nastavit mezi pracovním a svým osobním životem či to, zda je jejich práce dostatečně uznávaná a oceňovaná.

Na otázky, u kterých zaměstnanci často volili neutrální odpověď, by se vedení mělo zaměřit, protože je zde prostor pro zlepšení. Vedení by mělo myslet také na to, aby tito zaměstnanci v průběhu dalších měsíců či let neměli důvod zvolit odpovědi, které by vyjadřovaly jakýmkoliv způsobem jejich nespokojenost, ale spíše odpovědi, které vyjadřují spokojenost, protože by v těchto oblastech došlo k posunu.

Jednou z nejhůře hodnocených oblastí je spokojenost respondentů s jejich platovým ohodnocením, a to konkrétně s tím, zda považují svou mzdu za odpovídající vůči vykonávané práci. Prostor pro případné zlepšení se také projevuje v oblasti komunikace, která probíhá mezi nadřízenými a podřízenými. Výsledky z dotazníkového šetření ukazují, že velké procento respondentů nevnímá komunikaci jako efektivní či upřímnou.

Dále pak autorka interpretovala doplňkové otázky k ergonomické laboratoři, oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také doplňkové otázky týkající se ordinací pracovnělékařských služeb. Jednalo se o otázky, které se blíže věnovaly jednotlivým oddělením a jejich spokojenosti.

Celkově lze však říci, že má firma velmi dobrou šanci na udržení spokojenosti zaměstnanců, či dokonce její zlepšení, a to především díky dobré atmosféře, která ve firmě panuje. Zásahu na tom mají samozřejmě i velmi kvalitní vztahy na pracovišti. Důležité je však, aby společnost od svých zaměstnanců sbírala zpětné vazby a také jim zpětné vazby poskytovala, aby je nadále motivovala v zaměstnání.

Na základě analýzy dotazníkového šetření a interpretace výsledků vypsala autorka práce některá doporučení, která by mohla pomoci se zlepšením a zvýšením spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Tyto návrhy doporučení se týkaly především poskytování informací, otevřenosti a upřímnosti komunikace, finančního ohodnocení, benefitů a podílení se na rozhodování.

Kromě doporučení, která mohou vést ke zlepšení spokojenosti všech zaměstnanců ve vybrané firmě, byly také vyhodnoceny stanovené hypotézy a zodpovězena výzkumná otázka.

8 NÁVRH PROJEKTU NA ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI

Na základě poznatků, které plynou z analytické části práce, a to především z výsledků dotazníkového šetření, které bylo ve vybrané firmě provedeno, byly zjištěny oblasti, ve kterých je vhodné provést změny, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti. U návrhu opatření ke zvýšení spokojenosti je provedena také nákladová, riziková a časová analýza, která je spojena s realizací návrhů.

Hlavním cílem projektu je navržení takových opatření, která by mohla pomoci firmě se zvýšením spokojenosti zaměstnanců v daných oblastech. Důležitým bodem je přizpůsobení návrhů daným oblastem, které dle dotazníkového šetření působí jako hůře hodnocené.

V rámci návrhu projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců bude několik konkrétních opatření, která se budou věnovat vždy dané oblasti.

8.1 Opatření pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců

Na základě již přichystaných doporučení a návrhů na zlepšení, které jsou uvedeny v analytické části, jsou některá tato doporučení zahrnuta do návrhu celkového projektu na podporu zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

8.1.1 Zlepšení komunikace, možnost vyjádření názoru

První částí opatření jsou návrhy na zlepšení komunikace mezi vedením/nadřízenými a samotnými zaměstnanci, které v dotazníkovém šetření nevyšly úplně nejlépe a jednalo se o jednu z hůře hodnocených otázek. Cílem tohoto návrhu je především pomoci zvýšit důvěru ze strany zaměstnanců ve vedení a své nadřízené, a tím vytvořit i vhodné prostředí, aby se zaměstnanci nebáli sdělit svůj názor.

Anonymní komunikační kanál – zavedení anonymního komunikačního kanálu umožní všem zaměstnancům vyjádřit svůj názor bez obav, že z toho budou mít problém. Zároveň to firmě pomůže v tom ohledu, že budou mít více zpětné vazby od svých zaměstnanců, která může být v některých bodech velmi cenná.

- a) **anonymní schránka** – jedná se o schránku, která by byla umístěna ve společných prostorách firmy (ve vybrané firmě by to mohlo být například v kuchyňce), kde by zaměstnanci mohli vhazovat své dotazy, nápady, připomínky, případně i stížnosti, které se bojí říct nahlas. Zaměstnanci mají samozřejmě možnost kontaktovat své nadřízené pomocí e-mailu, aplikace

Microsoft Teams nebo i osobně, vzhledem k tomu, že jsou kanceláře na stejném patře vedle sebe, ale žádná z těchto variant není bohužel anonymní, a tak by tato schránka mohla přinést pro zaměstnance nějakou formu „úlevy“ při sdělování informací nadřízeným, protože by se nemuseli bát případných postihů nebo hádek, pokud by jejich názor nebyl pozitivní. Obyčejná poštovní schránka, která by tomuto účelu sloužila, je k prodeji na mnoha stránkách, a i v kamenných prodejnách a nejedná se o převratnou částku. Například na e-shopu Alza.cz lze takovou schránku – konkrétně model Richter Czech BK.24.AM – zakoupit již za 499 Kč.

- b) **anonymní stránka na sběr dat** – Na stejném principu jako anonymní schránka by fungovala také možnost sdílet své nápady, připomínky, dotazy a stížnosti na online platformě, která umožňuje firmám anonymní sběr právě takových dat. Jedná se například o stránku Suggestion Ox (suggestionox.com). Zaměstnanci, kteří by vložili podnět na tuto stránku nemusí uvádět své jméno, e-mail ani další identifikační údaje. Dle stránek je zajištěna 100 % anonymita, protože odesílatelé nejdou dohledat. Umožňuje vytvořit několik kategorií (např. návrhy na zlepšení, připomínky k vybavení apod.) a následně také kategorii, kde bude uvedeno vyjádření společnosti k dané oblasti, a také to, jakým způsobem to firma bude řešit a zda vůbec.

Open session porady – Pro zlepšení komunikace, její otevřenosti a upřímnosti je také důležité zavést do pracovní náplně pravidelná a častější setkání vedení se svými zaměstnanci. Firma pořádá pravidelné novoroční porady, kde je zmíněno, co se v předchozím roce podařilo, co naopak ne, vize do budoucna a plány na další rok. Samozřejmě, to vše je potřeba zmínit, aby zaměstnanci věděli, co je vlastně cílem výsledků jejich práce. Ale to, že firma zavede častější porady (např. měsíční, každé dva měsíce, čtvrtletní), výrazně pomůže nejen komunikaci, ale i samotnému předávání informací. To, že zaměstnanci pak dostanou potřebné informace přímo od vedení osobně, pomůže s budováním důvěry. Tyto porady by měly být spíše v neformálním duchu a účastnit by se jich měli všichni zaměstnanci, případně i dobrovolně. Na těchto poradách by se mohlo diskutovat novinkách, byl by zde i prostor pro dotazy, které je potřeba zodpovědět a jindy na to není čas, prostor pro návrhy ze strany zaměstnanců a různé připomínky ohledně zlepšení v různých oblastech (spokojenost, pracovní výkon, prostředí aj.). Vhodné by také bylo vyhradit prostor pro otevřenou diskusi, pokud by bylo potřeba nějaké téma rozebrat

podrobněji a chtít vyjádření každého zaměstnance. To může pomoci snížit stres, který zaměstnanec může mít v případě, že chce navrhnout něco během roku, protože nyní by na to byl předem vyhrazený prostor. Také tím, že by se zúčastnili všichni zaměstnanci, nebo aspoň ti, kteří by měli zájem, došlo by ke zlepšení upřímnosti a otevřenosti komunikace, vzhledem k tomu, že by zmíněné věci slyšeli všichni, a nejen například vedoucí oddělení.

Mezi přínosy, které by to společnosti přineslo, patří například již zmíněné zvýšení důvěry směrem k vedení, protože by zaměstnanci viděli snahu hovořit o problémech, návrzích a připomínkách, které pracovníci mají. Dále by, díky těmto pravidelným poradám, došlo ke zvýšení otevřenosti komunikace, protože by všechny věci byly řešeny v přítomnosti zaměstnanců, a nejen s vybranými jedinci. Tím by firma kromě toho posílila i upřímnost, která je pro zaměstnance také velmi důležitá. Díky tomu, že by společnost měla zpětnou vazbu od zaměstnanců prostřednictvím anonymní platformy (či schránky), došlo by v případě nějakého problému k jeho rychlejšímu řešení, a to díky tomu, že by zaměstnanci nečekali a nepřemýšleli nad tím, co se stane, pokud sdělí daný problém a své obavy. Anonymní sběr informací je také vhodný pro vyšší zapojení zaměstnanců, kteří budou mít pocit, že mohou něco ovlivnit.

8.1.2 Finanční ohodnocení

Dalším faktorem, který výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, a momentálně jeho hodnocení podle dotazníkového šetření nevykazuje úplnou spokojenost ze strany zaměstnanců, je finanční ohodnocení.

Vysvětlení mzdové politiky a pravidelné přehodnocení mezd

Prvním úkolem, který by společnost měla podniknout je vytvoření přehledu mzdové politiky. Zaměstnanci každý měsíc dostávají mzdu, u které například ví, že tam mají zrovna odměnu za odvedenou práci či odlučné za pracovní cesty – to vše zaměstnanci vědí. Důležité je ale, aby všichni věděli, od čeho se odvíjí jejich základní mzda, proč je v takové výši, v jaké je, a od čeho se odvíjí možnost růstu platu (kromě navýšení po zkušební lhůtě a napsání odborného testu). Rozhovory o mzdě jsou většinou nepříjemné pro obě zúčastněné strany, ale pokud má zaměstnanec přehled a ví, že je firmě v tomto ohledu transparentní, může ho to motivovat ve zlepšení svého výkonu a při zvýšení mzdy následně dojde také ke zlepšení spokojenosti zaměstnance.

S tím souvisí také pravidelné přehodnocení a kontrola mezd. Tento proces by měl být prováděn nejlépe každý rok, a to především z důvodu konkurenční situace na trhu práce, či

pohyblivé inflaci a zvyšujícím se nákladům na život. Často se ve firmách také stává, že se postupem času navyšují nástupní mzdy pro přilákání nových zaměstnanců. V tento moment by firma měla přehodnotit i mzdy stávajících zaměstnanců, aby nedošlo k nedorozumění, že nový zaměstnanec bude mít vyšší základ mzdy než zaměstnanec, který je na pozici již několik let.

Odměny za zlepšovací návrhy – zaměstnanecký inovační fond

Odměny za zpracované úkoly či prémie za ziskový měsíc ve firmě již existují a zaměstnanci je ve svých výplatách běžně dostávají. Co by ale firmě mohla zavést je zaměstnanecký inovační fond. Aktuálně někteří zaměstnanci pravidelně vymýšlejí zjednodušovací procesy pro svou každodenní práci, bez kterých by například zpracování zakázek již ani nešlo dokončit. V případě ergonomické laboratoře se například jedná o vytvoření různých excelových „programů“, které obsahují automatické výpočty, tabulky nebo úpravu limitů. Dále se může jednat o návrh či úpravu šablon ve Wordu, které jsou opět využívány ke zpracování zakázek. Často se pak zaměstnanci o tyto vytvořené pomocníky i starají a neustále podle nových informací aktualizují a testují jejich funkčnost. Pokud by tedy zaměstnanci vymysleli, jak zjednodušit a urychlit zpracování úkolů, zvýšit tím efektivitu a tím naleznout i úsporu času, měli by za to být aspoň trochu odměněni.

Zároveň by zavedení odměn za zlepšovací návrhy mohlo vést ke zvýšení motivace zaměstnanců se zapojit do hledání různých zlepšovacích procesů a inovací, které usnadní práci jim a zároveň zvýší i výkonnost. To, že budou odměněni jim může dodávat pocit, že je i jejich práce navíc a jejich nápady ve firmě ceněny, a že mají možnost aktivně ovlivňovat svou práci k lepšímu. To následně pozitivně ovlivňuje i samotnou spokojenost zaměstnanců ve firmě.

Ocenění kolegy

Jednalo by se o druh motivačního poděkování, do kterého by měli možnost se zapojit přímo kolegové z oddělení, ve kterém daný zaměstnanec pracuje. Fungovalo by to na základě doporučení jednoho zaměstnance z každého oddělení na mikroodměnu, která by byla například ve výši 500 – 1 000 Kč. V doporučení kolegů by se mohli buď každý měsíc zaměstnanci střídát, nebo by mohl být vytvořen jednoduchý online formulář pro jednotlivá oddělení, kde každý měsíc všichni zaměstnanci z příslušné části „dají hlas“ jednomu kolegovi, který si podle nich mikroodměnu zaslouží.

Tato forma je dobrým nástrojem pro vyjádření uznání mezi samotnými kolegy, kdy se sami zaměstnanci mohou podílet na ovlivňování podpory daného zaměstnance a tím i na zlepšení pracovního prostředí. Tento systém také podporuje motivaci zaměstnanců pomocí neformálního uznání, které zároveň motivuje i z finančního hlediska.

Ocenění loajality

Loajální zaměstnanci jsou pro firmu někdo, koho by si měli náležitě vážit, protože jsou pro organizaci cenným přínosem. V dnešní době, kdy je fluktuace zaměstnanců velmi běžná, je to, že zaměstnanec zůstane na pozici několik let, velmi vzácné a není to samozřejmostí. To, že firma vyjádří svým dlouholetým zaměstnancům uznání, a to pomocí finanční či nefinanční odměny, tak to pomůže posílit jejich motivaci setrvat ve firmě ještě více, protože se budou cítit docenění. Zároveň je to dobrou prevencí proti vysokým odchodům u zkušených pracovníků, kteří by firmě velmi chyběli.

Výroční bonus – Jedná se o výroční bonus ve smyslu, že za určitý počet odpracovaných let dostane zaměstnanec bonus v určité výši. Například, pokud by zaměstnanec byl ve firmě 3 roky, tak by dostal 3 000 Kč.

Tabulka 9: Výroční bonusy
(vlastní zpracování, 2025)

Počet odpracovaných let	Bonus
3 roky	3 000
5 let	5 000
8 let	8 000
10 let	10 000
12 let	12 000

Výše zmíněné bonusy (viz tabulka č. 10) lze samozřejmě upravit a přizpůsobit finančním možnostem vybrané společnosti. Je také možné kromě finančních bonusů přidat i odměny, jako jsou například poukazy, různé osobní dárky, den volna navíc apod.

8.1.3 Benefity

Firma nabízí celou řadu benefitů, ale stále je i v této oblasti prostor pro zlepšení či pro nějakou obměnu. Zde je několik návrhů, které by firma mohla do své nabídky benefitů zařadit pro své zaměstnance.

- a) **příspěvky na sportovní aktivity a relaxační služby** – Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci vybrané firmy by měli zájem o příspěvek na sport a relaxaci. Firma již využívá systém cafeterie prostřednictvím stránky benefity.cz, ale bohužel není možné uplatnit body na sportovní aktivity v daném místě bydliště zaměstnanců. Nejčastěji zmiňovaným benefitem v oblasti sportu byla v dotazníkovém šetření možnost příspěvku na využití bazénu, lázní a sportovních center ve městě, kde se společnost nachází, případně kde provozuje ordinace (pro lékařský personál). Aby zaměstnanci nemuseli příspěvky na tyto aktivity danit ve výplatě, je nejlepší možností, aby zaměstnavatel koupil zaměstnancům, kteří by o tento benefit měli zájem, buď čipový náramek pro vstup do lázní, spolu s dárkovým poukazem na nabití tohoto čipu v hodnotě 2 000 Kč na rok, nebo kartu do sportovního centra, kde nabízejí přímo kartu pro zaměstnavatele, kteří ji chtějí svým zaměstnancům poskytnout jako benefit. Tato karta je na 10 vstupů do centra + 1 vstup je zdarma a cena je 1 500 Kč.
- b) **podpora vzdělávání a rozvoje** – Tyto programy jsou v mnoha firmách velmi populární a využívá je stále více zaměstnanců, a to hlavně kvůli tomu, že se chtějí vzdělávat, a to jak v oblasti svého zaměstnání, tak například i v jazycích, či manažerských dovednostech. Společnost by pro své zaměstnance mohla vyhradit určitou část zisků, která by umožňovala příspěvek 3 000 Kč na vzdělávání za rok pro každého zaměstnance.
- c) **duševní zdraví** – Wellbeing zaměstnance je faktor, který by se v žádném případě neměl ze strany vedení zanedbávat. Stres v práci, například z nadměrného pracovního zatížení v některých měsících, či jen ze špatné zakázky, velkým dílem ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Mít možnost sdělit své problémy někomu, kdo v daném prostředí nepracuje, může zaměstnancům pomoci a tím tak zlepšit jejich náladu, celkové napětí v kanceláři a s tím i již zmíněnou spokojenost. Cena za 60minutové sezení se pohybuje v dané oblasti okolo 850 Kč. Firma by na tato sezení mohla přispívat například 50 %. Ne všichni zaměstnanci tento benefit však využijí, a tak lze počítat s průměrnou účastí 3 zaměstnanců za měsíc.

- d) **sick days** – Jedná se o velmi oblíbený benefit, který v této době nabízí většina společností. Výhodou je, že si zaměstnanec může vzít placené volno, a to bez nutnosti toho, aby si nechal vystavit neschopenku, nebo čerpal svou dovolenou. Jednalo by se o 1 den ročně.
- e) **narozeninové volno** – Tento benefit by fungoval na stejném principu jako sick day. Zaměstnanec by si mohl vzít volno na den svých narozenin, případně na den následující, pokud by vycházely na víkend nebo svátek.

8.1.4 HR manažer

Jeden z problémů, na který respondenti také v dotazníkovém šetření poukázali, je problém s předáváním informací o různých změnách, klientech či zakázkách.

Pokud by firma přijala zaměstnance na tuto pozici, mohl by pomoci v následujících oblastech:

- Koordinace interní komunikace mezi vedením a zaměstnanci – vzhledem k tomu, že má vedení na práci všechny možné úkoly spojené s úspěšným řízením společnosti, nezbyvá občas čas na předání informací zaměstnancům, které jim pak mohou chybět pro výkon práce.
- Zároveň by také mohl zajistit školení v oblasti komunikace.
- Vzhledem k předávání informací by také mohl zajistit vhodný program na interní komunikaci.
- Pokud by na zpětnou vazbu od zaměstnanců nemělo čas vedení, řešil by to právě HR manažer, který by se snažil vyřešit co nejvíce názorů, připomínek či stížností, a to na co by neměl kompetence, by následně předal výše.
- Zavedení plánovacího programu pro zaměstnance.

Náklady spojené s přijetím zaměstnance budou zmíněny v další kapitole. Jednalo by se především o náklady na nábor a jeho mzdu

8.2 Analýza nákladů spojených s realizací opatření

V této podkapitole bude zpracována nákladová analýza, která bude nejprve rozdělena na jednotlivé oblasti návrhů zlepšení. Na závěr kapitoly pak bude zpracován přehled, ve kterém budou sečteny všechny náklady dohromady.

8.2.1 Náklady na zlepšení komunikace

V této oblasti nebudou náklady příliš vysoké, a to vzhledem k povaze návrhů na zlepšení, které by pomohly zvýšit spokojenost zaměstnanců pomocí zlepšení komunikace s vedením, a to především její otevřenosti a upřímnosti. Ceny jsou uvedeny v korunách českých. U anonymní platformy došlo k přepočtu částky z amerických dolarů na české koruny, a také k zaokrouhlení na desítky nahoru.

V případě, že by se do firmy koupila jedna poštovní schránka pro účely anonymní schránky, a to například již zmíněná Richter Czech BK.24.AM, byla by cena za rok 499 Kč. Co se týče anonymní platformy, pro firmu by byla nejlepší stránka SuggestionOx, která při koupi na rok vyjde na 22 080 Kč (měsíčně na 1 840 Kč). Vzhledem k tomu, že pro zlepšení komunikace následně nebyly vytvořeny návrhy, které by byly zpoplatněny, vyšlo by to firmu na 22 579 Kč za rok celkem. Tato částka není nijak vysoká, a pokud by firma měla opravdu zájem o zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci, doporučuje autorka práce zvážení nákupu zmíněných možností.

Tabulka 10: Náklady na zlepšení komunikace
(vlastní zpracování, 2025)

Návrh	Cena za měsíc	Cena za rok
Anonymní schránka	–	499
Anonymní platforma	1 840	22 080
Open session porady	–	–

8.2.2 Náklady na zlepšení finančního ohodnocení

Oproti nákladům na zlepšení komunikace budou tyto náklady větší, ale stále by měly být pro firmu únosné. Vzhledem k tomu, že autorce nebyl poskytnut celkový počet zaměstnanců, tak bude uveden jako 25 zaměstnanců (počet oslovených do dotazníkového šetření).

Mzdová politika

Za to, že firma vysvětlí svým zaměstnancům mzdovou politiku nemusí vynakládat žádné finance, a tak bude tato položka nulová.

Odměny za zlepšovací návrhy

Zde se jedná především o jednorázové odměny, které byly zaměstnancům vyplaceny v případě návrhu zlepšovacího procesu či aktualizace různých programů k výkonu práce.

Pokud by byla určena za jednotku jako 1 000 Kč a těchto odměn bylo za rok vyplaceno 15, dostaneme se na částku **15 000 Kč za odměny za zlepšovací návrhy ročně**.

Ocenění kolegů

Tyto mikroodměny by byly vypláceny měsíčně, a to vždy jednomu zaměstnanci za oddělení. V dotazníkovém šetření jsou zmíněna 4 oddělení, a to ergonomická laboratoř, BOZP, ordinace PLS a administrativa. Odměny by mohly být ve výši 500–1 000 Kč, a tak pro výpočet použijeme střední cestu, a to 800 Kč.

Jelikož jsou 4 oddělení, znamená to, že měsíčně budou vyplaceny 4 odměny. Za měsíc to tedy pro firmu znamená náklady 3 200 Kč. Ročně by tedy tyto náklady na mikroodměny byly 38 400 Kč.

Výroční bonusy

Jak již bylo uvedeno v tabulce č. 10 v kapitole 8.1.2. finanční ohodnocení, tak za určitý počet odpracovaných let přísluší zaměstnanci určitý finanční bonus (za 3 roky, 5, 8, 10 a 12 let). Jelikož nejsou k dispozici přesná data o tom, jak dlouho zaměstnanci v organizaci pracují, využije autorka rozmezí, které je uvedeno v dotazníkovém šetření.

Tabulka 11: Výpočet výročního bonusu (vlastní zpracování, 2025)

Délka praxe	Počet zaměstnanců	Výročí	Odměna	Celkem
Méně než rok	10	Není	Ne	0
1–4 roky	8	3 roky	3 000	24 000
5–7 let	5	5 let	5 000	25 000
Více než 7 let	2	8, 10 nebo 12 let	8 000	16 000
Celkem				65 000

Celkově tedy, při počtu 25 zaměstnanců, se náklady na výroční bonusy, mohou pohybovat v rozmezí 60 000–75 000 Kč, a to v závislosti na délce zaměstnání pracovníků.

Tabulka 12: Náklady na finanční ohodnocení (vlastní zpracování, 2025)

Návrh	Částka za měsíc	Částka za rok
Mzdová politika	0,-	0,-
Zaměstnanecký inovační fond	—	15 000

Ocenění kolegů	3 200	38 400
Výroční bonusy	–	65 000
Celkem	3 200	118 400

8.2.3 Náklady na benefity

Co se týče benefitů, jsou opět rozděleny do několika kategorií, které budou následně všechny vepsány do jedné tabulky pro lepší přehlednost.

Příspěvky na sportovní aktivity a relaxační služby

Zde mají zaměstnanci možnost si vybrat ze dvou návrhů, a to: čipový náramek s poukazem do plaveckých lázní, nebo kartu do sportovního centra na 10 + 1 vstup zdarma. Čipový náramek stojí 150 Kč a k němu by byl také poukaz na dobítí čipu v hodnotě 2 000 Kč. Karta do sportovního centra se vstupy pak stojí 1 500 Kč.

V případě, že by si 15 zaměstnanců vybralo vstup do plaveckých lázní, byly by náklady následující. Musel by se zakoupit 15x čip v hodnotě 150 Kč, což je celkem 2 250 Kč za rok. Dále by se k tomu musel dokoupit 15x poukaz v hodnotě 2 000 Kč. Zde je celková cena 30 000 Kč/rok. Dohromady jsou tedy celkové náklady na plavecké lázně 32 000 Kč za rok. V případě sportovního centra by firma nakoupila 10 karet se vstupy, kdy jedna karta stojí 1 500 Kč. Celkem je tedy cena za rok 15 000 Kč.

Při sečtení obou možností sportovních aktivit vzniká částka **45 000 Kč za celý rok.**

Podpora vzdělávání a rozvoje

Pokud by příspěvek na vzdělávání v hodnotě 3 000 Kč využilo všech 25 zaměstnanců, byly by náklady firmy na celý rok 75 000 Kč. Jelikož všech 25 zaměstnanců tento benefit nevyužije, je pro účely nákladové analýzy stanoveno, že ho využije 60 % všech zaměstnanců.

Jednalo by se tedy o 15 zaměstnanců, a v tomto případě by to pro firmu znamenalo náklady na vzdělávání a rozvoj v hodnotě **45 000 Kč za rok.**

Duševní zdraví

Benefit duševního zdraví by pro účely analýzy průměrně využili asi 3 zaměstnanci za měsíc. Pokud by firma přispívala 50 % z částky za sezení u terapeuta, které by stálo 850 Kč, došli bychom k následujícím nákladům na podporu duševního zdraví.

50 % z částky 850 je 425 Kč. Za měsíc by tedy náklady činily 1 275 Kč pro 3 zaměstnance a ročně by pak dosahovaly výše **15 300 Kč**.

Sick days

Pokud by průměrná mzda ve firmě byla 40 000 Kč, vypadal by výpočet nákladů na 1 den sick day následovně:

Hrubá mzda: 40 000 Kč / měsíc

Odvody 33,8 %: $40\,000\text{ Kč} \cdot 0,338 = 13\,520\text{ Kč}$

Celkem na zaměstnance: 53 520 Kč / měsíc

Průměrný počet pracovních dní: 21

Mzdový náklad na zaměstnance: $53\,520\text{ Kč} / 21 = 2\,549\text{ Kč}$

Celkový náklad na 1 sick day: $2\,549\text{ Kč} \cdot 25 = \mathbf{63\,714\text{ Kč}}$

Celkem by tedy společnost za rok měla na 1 sick day náklady ve výši 63 714 Kč pro 25 zaměstnanců.

Narozeninové volno

Jelikož se jedná opět o formu placeného volna, výpočet nákladů probíhá stejně jako u benefitu sick day. Náklady za rok v případě narozeninového volna pro všech 25 zaměstnanců by činily také **63 714 Kč**.

Tabulka 13: Náklady na benefity (vlastní zpracování, 2025)

Návrh	Částka za měsíc	Částka za rok
Příspěvek na sport a relaxaci	–	45 000
Podpora vzdělávání a rozvoje	–	45 000
Podpora duševního zdraví	1 275	15 300
Sick Day	–	63 714
Narozeninové volno	–	63 714
Celkem	1 275	232 728

Jak lze vidět z tabulky výše, dosahují náklady na benefity nejvyšších částek, ale stále se nejedná o tak vysoké částky, které by mohla firma očekávat, pokud by chtěla tuto oblast zlepšit.

8.2.4 Náklady na HR manažera

Náklady spojené s přijetím HR manažera by v první řadě zahrnoval náklady na nábor, a to především za inzerci pracovního místa (např. práce.cz, jobs.cz aj.). Tyto náklady by činily, v závislosti na délce inzerátu, okolo 5 000–10 000 Kč.

Mezi další hlavní náklady by pak patřily náklady na pořízení elektronického vybavení pro nového zaměstnance (notebook, myš, monitory apod.). Pokud by firma pořídila stejné vybavení jako doposud u všech zaměstnanců, byly by náklady následující:

- Notebook Lenovo ThinkPad E16 Gen 6 Black: 20 390 Kč
- Myš Eternico Rechargeable Vertical Mouse MV400v2: 486 Kč
- Klávesnice CONNECT IT CI-58: 186 Kč
- Monitor 27“ Lenovo ThinkVision T21i-30: 5 690 Kč

Dalším samozřejmým nákladem by byla mzda HR manažera. Pokud by průměrná hrubá měsíční mzda činila 40 000 Kč, její roční výše by byla 480 000 Kč. S tím by také souvisely zákonné odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění, které činí 33,8 % hrubé mzdy, tedy 13 520 Kč/měsíc a 162 240 Kč ročně.

Školení má firma své vlastní, pomocí e-learningu, takže zde ušetří na nákladech a stejně tak ušetří na nákladech za pronájem kanceláře, protože stále má volná místa.

Celkem by tedy přijetí nového zaměstnance vyšlo firmu na 678 992 Kč. Jedná se samozřejmě již o větší investici, kterou by firma musela prodiskutovat. Zároveň však, pokud by tento manažer pomohl se zlepšením komunikace a dalších problémů, mohlo by to snížit fluktuaci a tím firmě ulevit od nákladů na přijetí nových zaměstnanců.

8.2.5 Celkový přehled nákladů

V této podkapitole je vyhotoven celkový přehled nákladů za všechny oblasti, kde je vytvořen návrh na zlepšení. Celkový přehled a částky lze vidět v tabulce číslo 15 níže.

Tabulka 14: Celkový přehled náklad (vlastní zpracování, 2025)

Oblast	Návrh	Náklady za měsíc	Náklady za rok	Poznámka
Komunikace	Anonymní schránka	–	499	1 kus do kuchyňky
	Anonymní platforma	1 840	22 080	platforma SuggestionOx

	Open session porady	–	–	
		1 840	22 579	
Finanční ohodnocení	Vysvětlení mzdové politiky	–	–	
	Zaměstnanecký inovační fond	–	15 000	1 000/inovace
	Ocenění kolegů	3 200	38 400	800/1 osoba
	Výroční bonusy	–	65 000	
		3 200	118 400	
Benefits	Sport a relaxace	–	45 000	10x lázně, 5x sportcentrum
	Vzdělávání a rozvoj	–	45 000	60 % zaměstnanců
	Duševní zdraví	1 275	15 300	3 zaměstnanci, 50% částky
	Sick Day	–	63 714	2 549/osoba
	Narozeninové volno	–	63 714	
		1 275	232 728	
HR manažer	Nábor	–	10 000	
	Elektronika	–	26 752	základní elektronika
	Mzda manažera	40 000	480 000	
	Odvody	13 520	162 240	
		53 520	678 992	
Celkem		59 835	1 052 699	

Na základě součtu všech výsledků jednotlivých oblastí, kde byly vytvořeny návrhy na zlepšení v rámci projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě, činí odhadované roční náklady na oblasti komunikace, finančního ohodnocení a benefitů celkem 373 707 Kč. Po sečtení těchto nákladů s náklady na HR manažera se částka vyšplhala na celkem 1 052 699 Kč.

Náklady, jak je již z tabulky patrné, nedosahují žádných převratných částek. Výše jednotlivých částek byla nastavena na základě toho, že se jedná o menší firmu, která neustále investuje do svého rozvoje a je tedy nutné vytvořit ekonomicky přijatelné možnosti, které by mohly být reálně provedeny a neohrozily by finanční stabilitu vybrané firmy. Největší podíl na nákladech tvoří přijetí HR manažera

Vzhledem k tomu, že firma se neustále rozrůstá, odvíjely by se náklady od počtu zaměstnanců a s příchodem nových zaměstnanců by se úměrně zvýšily.

8.3 Analýza rizik

Součástí návrhu projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě je také analýza rizik, která se vztahuje k uvedeným opatřením v kapitole 8.2 Opatření pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Cílem je odhalení rizik, která by mohla ohrozit případnou implementaci návrhu projektu ve vybrané firmě. Důležitým bodem je samotná identifikace rizik, která byla určena na základě konzultace s firmou a také na základě dedukce. Druhým krokem je pak určení škály pro pravděpodobnost vzniku rizika a jaký to bude mít dopad na samotný projekt. Pro tuto analýzu rizik byla zvolena škála v rozmezí 1–5, kdy 1 = nejnižší a 5 = nejvyšší výskyt a dopad. Na konci samotné analýzy rizik budou také navržena opatření k eliminaci právě těchto rizik.

Identifikace rizik

Pro tuto rizikovou analýzu bylo stanoveno celkem 8 rizik, která mohou během projektu vzniknout.

1. Nově zavedené benefity nebudou dostatečně využívány.
2. Nedostatečné finanční prostředky na implementaci
3. Vedení společnosti nebude chtít opatření provést.
4. Změny v legislativě, které omezují poskytování benefitů.
5. Bonusový systém bude vnímán jako nespravedlivý.
6. Nezájem účastnit se porad ze strany zaměstnanců.
7. Zpětná vazba zaměstnanců nebude brána vážně.
8. Navržená opatření nesplní očekávaný efekt ve zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Na základě určených rizik je níže zpracována tabulka, kde je k jednotlivým rizikům přiřazena hodnota určující pravděpodobnost, že riziko vznikne, a jaký bude mít dopad na projekt, případně společnost.

Pravděpodobnost výskytu a dopad

Tabulka 15: Analýza rizik (vlastní zpracování, 2025)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Význam dopadu rizika	Celková významnost rizika
Nově zavedené benefity nebudou dostatečně využívány.	3	3	9
Nedostatečné finanční prostředky na implementaci	2	5	10
Vedení společnosti nebude chtít opatření provést.	3	5	15
Změny v legislativě, které omezují poskytování benefitů.	2	2	4
Bonusový systém bude vnímán jako nespravedlivý.	2	5	10
Nezájem účastnit se porad ze strany zaměstnanců.	3	2	6
Zpětná vazba zaměstnanců nebude brána vážně.	3	3	9
Navržená opatření nesplní očekávaný efekt ve zvýšení spokojenosti zaměstnanců.	3	5	15

Podle tabulky lze vidět, že hodnoty nezájmu účastníků o účast na poradách a u změn v legislativě, které by mohly omezit poskytování benefitů, nemají celkovou významnost rizika příliš velkou. Na základě toho je jasné, že firma musí neustále sledovat legislativu a změny v ní, konzultovat tyto změny mezi sebou, případně s personalistkou a také se jim přizpůsobovat. Co se týče nezájmu účastnit se porad ze strany zaměstnanců, bylo by tedy vhodné zkrátit porady na minimum času, aby netrvaly vždy několik hodin.

Střední riziko pak hrozí především v případě nově zavedených benefitů a hrozby, že nebudou dostatečně využívány, dále u nedostatečných finančních prostředků na implementaci, případné nespravedlnosti bonusového systému nebo pokud by zpětná vazba zaměstnanců nebyla brána vážně. V případě benefitů by bylo vhodné pravidelně sledovat jejich využívání, dělat krátké průzkumy u zaměstnanců ohledně benefitů a případně přizpůsobovat jejich nabídku. Riziko nedostatku finančních prostředků je možné zmírnit pomocí postupného zavádění uvedených opatření, správným nastavením rozpočtu, který na projekt lze vyčlenit, a také hledáním levnějších alternativ, které jsou stejně účinné. Opatřením pro to, aby zaměstnanci necítili, že je bonusový systém nefér, by bylo především zveřejnění transparentních kritérií pro vyplácení bonusů.

Jedním z nejvíce významných rizik je to, že vedení společnosti nebude chtít žádná opatření provést. U tohoto rizika by bylo vhodným řešením odprezentování přínosů navržených opatření pro samotnou firmu a pro zaměstnance, protože bez spokojených zaměstnanců nemůže firma dlouho vydržet. Dalším významným rizikem je v konečné fázi to, že navrhovaná opatření pro projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců nesplní očekávaný efekt a nepomohou ve zvýšení spokojenosti. V tomto případě je důležité pravidelně měřit spokojenost (např. 1x ročně nebo pár měsíců po zavedení opatření), brát v potaz zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně nových opatření a také případně opatření upravit.

8.4 Časová analýza

Pomocí časové analýzy je zjištěno, jak dlouho bude samotný projekt trvat, a to od prvního rozhovoru s firmou ohledně dotazníkového šetření až po předání výsledků organizaci. V tabulce, která je uvedena níže, lze vidět vypsané body projektu spolu s dobou trvání ve dnech.

Tabulka 16: Časová analýza (vlastní zpracování, 2025)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Rozhovor s firmou	2	–
B	Tvorba dotazníkového šetření	7	A
C	Rozeslání dotazníku a vyplnění zaměstnanci	14	A, B
D	Vyhodnocení dotazníku	14	C
E	Interpretace získaných dat pro vedení firmy	1	C, D

F	Návrh projektu na zlepšení spokojenosti	20	D, E
G	Prezentace projektu vedení firmy	1	F
H	Zavedení opatření pro zlepšení finančního ohodnocení	40	F, G
I	Zavedení opatření pro zlepšení komunikace	30	F, G
J	Zavedení opatření pro zlepšení a rozvoj benefitů	70	F, G
K	Přijmutí HR manažera	60	F, G
L	Průzkum toho, jak jsou zaměstnanci spokojeni se změnami	7	H, I, J, K
M	Vyhodnocení úspěšnosti projektu a implementovaných opatření	7	L
N	Prezentace výsledků společnosti	1	M

Projekt na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě začíná rozhovorem s vedením firmy, a to ohledně všech podrobností a možností. Na základě tohoto rozhovoru a komunikace je sestaven online dotazník pro účely dotazníkového šetření, který je následně rozeslán zaměstnancům firmy. Po vyplnění je nutné analyzovat a interpretovat získaná data. V tomto momentě se může začít s návrhem samotného projektu, který musí být odprezentován vybrané firmě. Po dokončení návrhu projektu včetně nákladové, rizikové a časové analýzy může přijít na řadu zavedení opatření a po nějaké době také opět průzkum toho, jak tato opatření a změny zaměstnancům vyhovují. Na samém závěru je nutné vyhodnotit úspěšnost projektu a implementovaných opatření a také tyto výsledky odprezentovat v organizaci.

V časové analýze je využita metoda CPM, tedy Critical Path Method, a to zejména proto, aby bylo možné stanovit tu nejkratší dobu potřebnou k tomu, aby se projekt dokončil. Pro výpočet byl využit program QM for Windows a následně byl také zpracován Ganttův diagram.

Tabulka 17: Vstupní data pro časovou analýzu (vlastní zpracování v programu QM for Windows, 2025)

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	2							
B	7	A						
C	14	A	B					
D	14	C						
E	1	C	D					
F	20	D	E					
G	1	F						
H	40	F	G					
I	30	F	G					
J	70	F	G					
K	60	F	G					
L	7	H	I	J	K			
M	7	L						
N	1	M						

V tabulce výše lze vidět nachystaná vstupní data v programu QM for Windows. Každá činnost má svůj řádek, ve kterém je doplněno na jak dlouho je daná činnost naplánována, a také které jiné činnosti jí předcházeli. Po doplnění všech potřebných údajů program vypočítal nejkratší možnou dobu trvání projektu.

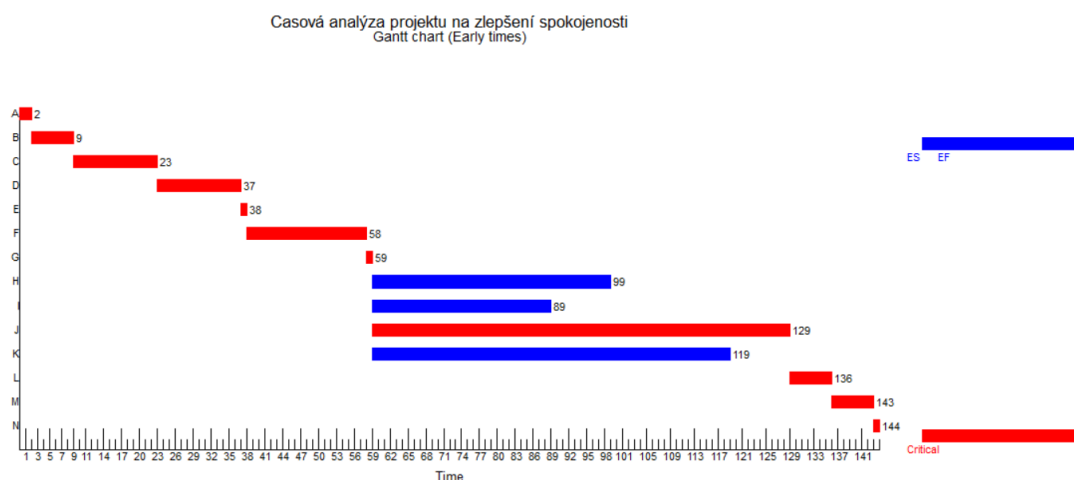
Tabulka 18: Výsledky časové analýzy (vlastní zpracování v programu QM for Windows, 2025)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	144					
A	2	0	2	0	2	0
B	7	2	9	2	9	0
C	14	9	23	9	23	0
D	14	23	37	23	37	0
E	1	37	38	37	38	0
F	20	38	58	38	58	0
G	1	58	59	58	59	0
H	40	59	99	89	129	30
I	30	59	89	99	129	40
J	70	59	129	59	129	0
K	60	59	119	69	129	10
L	7	129	136	129	136	0
M	7	136	143	136	143	0
N	1	143	144	143	144	0

Nejkratší možná doba trvání projektu podle programu vyšla na **144 dní**. V rámci vyhodnocení bylo zjištěno 11 kritických cest (v tabulce číslo 19 jsou znázorněny 0 a červenou barvou), kde není žádná časová rezerva a případné zpoždění projektu by se odvíjelo od těchto činností.

Vyznačení kritické cesty by vypadalo tedy takto:

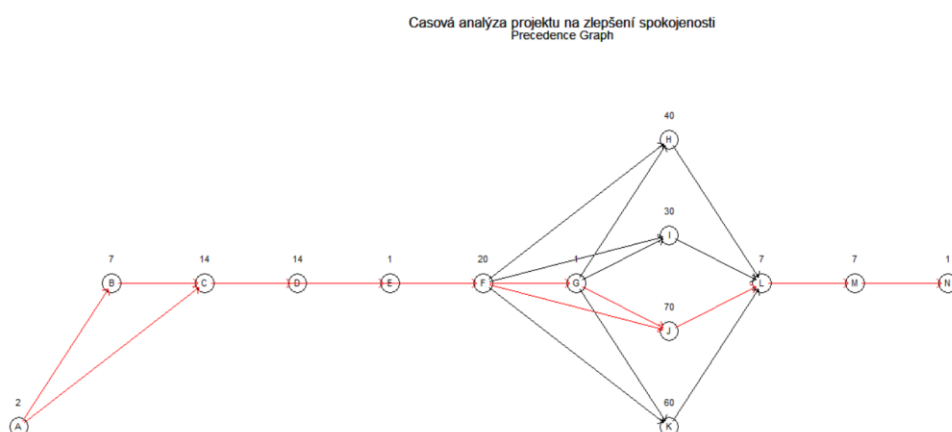
A -> B -> C -> D -> E -> F -> G -> J -> L -> M



Obrázek 29: Znázornění kritické cesty (vlastní zpracování v programu QM for Windows, 2025)

Výše lze vidět vypočítanou kritickou cestu znázorněnou v grafu, který byl taktéž vytvořen v programu QM for Windows. Jedná se o znázornění pomocí Ganttova diagramu, který slouží k poskytnutí přehledu o časovém rozvržení jednotlivých činností a úkolů. Na ose „x“ je uvedeno trvání úkolů ve dnech a na ose „y“ jsou potom uvedeny veškeré činnosti.

Na obrázku číslo 32 je pak znázorněn síťový graf, který vyjadřuje onu kritickou cestu, která je opět zvýrazněna červenou barvou.



Obrázek 30: Síťový graf (vlastní zpracování v programu QM for Windows, 2025)

9 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V kapitole byl navržen projekt pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Jako první byl vyjádřen hlavní cíl projektu, který by měl být splněn. V návaznosti na to byla vypsána opatření, která by mohla pomoci se zlepšením spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti. Tato opatření byla rozdělena na několik částí, a to zlepšení komunikace a možnost vyjádření názoru, kde bylo doporučeno založení anonymního komunikačního kanálu na sdílení názorů, připomínek, nebo stížností. Dále bylo doporučeno zavést pravidelné open session porady. Další částí opatření bylo zlepšení finančního ohodnocení, kde je důležité, aby byla správně vysvětlena mzdová politika a pravidelně se přehodnocovaly mzdy, dále například založení zaměstnaneckého inovačního fondu, který by sloužil k vyplácení odměn za zlepšovací návrhy, program ocenění kolegů pro přidělení mikroodměn a také program ocenění loajality, podle kterého by byly vypláceny výroční bonusy za počet odpracovaných let. Mezi další návrhy na zlepšení spokojenosti ve vybrané firmě patřila opatření týkající se benefitů. Na základě dotazníkového šetření zde byly zahrnuty příspěvky na sportovní aktivity a relaxační služby, dále podpora vzdělávání a rozvoje, program podpory duševního zdraví, sick day a také možnost narozeninového volna. Poslední částí navržených opatření pro návrh projektu bylo přijetí HR manažera, který by pomohl s problémy týkajícími se nedostatkem informací.

Na základě navržených jednotlivých opatření pro návrh projektu na zlepšení spokojenosti byly vypracovány také náklady a nákladová analýza, a to jak jednotlivých částí, tak i celkově. Náklady celkem vyšly na 1 052 699 Kč za jeden rok. Největší podíl těchto nákladů tvoří přijetí HR manažera, kdy tyto náklady činily 678 992 Kč.

Po vypracování nákladové analýzy byla vypracována také analýza rizik, kdy byla na základě dedukce a rozhovoru s vedením společnosti navržena rizika, pro která byla přiřazena pravděpodobnost vzniku a význam jejich dopadu na projekt. Pro všechna rizika byla také vypočítána celková významnost. Mezi nejvýznamnější rizika patřilo to, že se společnost nebude chtít angažovat v zavedení opatření, nebo že navržená opatření pro projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců nesplní očekávaný efekt a nepomohou ve zvýšení spokojenosti.

Poslední částí návrhu projektu bylo vypracování časové analýzy projektu. Analýza byla zpracována pomocí programu QM for Windows. Slouží k tomu, aby bylo zjištěno, jak dlouho bude samotný projekt trvat. Jako první byla vytvořena tabulka, ve které byly uvedeny veškeré činnosti spojené s projektem, a to počátkem, kdy probíhal rozhovor s vybranou

firmou, až po konečnou činnost prezentace výsledků projektu společnosti. Časová analýza proběhla za pomoci metody CPM, pomocí které byl zpracován Ganttův diagram, který určil, že nejkratší možná doba trvání celého projektu je 144 dní, a to na základě zjištění 11 kritických cest. Jako poslední byl také vytvořen síťový graf.

ZÁVĚR

Jak bylo zjištěno v průběhu zpracování celé diplomové práce, spokojenost zaměstnanců by měla být pro zaměstnavatele velmi důležitým tématem, na které se nesmí zapomínat. Cílem samotné diplomové práce bylo právě zjištění spokojenosti zaměstnanců v autorkou vybrané společnosti. Ta byla zjištěna pomocí analýzy dotazníkového šetření, na základě kterého byla následně navržena opatření a vytvořen návrh projektu, který by přispěl k jejímu zvýšení.

V teoretické části byly zpracovány poznatky z oblasti spokojenosti zaměstnanců a jaké dopady to může mít na společnost. Dále byl zpracován přehled o motivaci a také konkrétně o pracovní motivaci. Nejrozsáhlejší kapitolou teoretické části byla kapitola popisující faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Zde byla popsána problematika odměňování a benefitů, pracovní prostředí, firemní kultura a vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj, work-life balance a další faktory. Dále byly také popsány metody měření spokojenosti zaměstnanců.

V následující praktické části byla, kromě úvodní charakteristiky společnosti, její organizační struktury a poskytovaných služeb, zpracována analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě, a to pomocí dotazníkového šetření. Z dotazníkového šetření vyplývá, že celkově jsou zaměstnanci firmy spíše spokojeni, ale je zde několik oblastí, kde je prostor ke zlepšení. Pozitivně zaměstnanci hodnotili pracovní atmosféru, vztahy s kolegy, nebo například rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Mezi oblastí, které respondenti hodnotili spíše negativně a je tedy nutné se jim věnovat, bylo například finanční ohodnocení, komunikace s vedením společnosti a s tím související otevřenost a upřímnost. Na základě výsledků analýzy a interpretace získaných dat byla navržena opatření pro zlepšení spokojenosti.

Některá ze zmíněných opatření pak byla následně využita v kapitole návrhu projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Zde bylo navrženo několik opatření v oblasti finančního ohodnocení, komunikace, benefitů a také sdílení informací. V projektové části byla dále provedena nákladová, riziková a časová analýza. Návrh projektu a jeho jednotlivá opatření jsou dle autorky finančně proveditelná a bylo by vhodné alespoň některé z nich využít, pokud by nebylo možné implementovat vše.

Spokojenost zaměstnanců je opravdu důležité téma a firma by se mu měla věnovat, co nejvíce může. Bylo by vhodné brát v potaz připomínky zaměstnanců a snažit se neustále něco zlepšovat, protože zvyšování spokojenosti nelze považovat za jednorázový úkol. Firma

má kvalitní základ, co se týče pracovních podmínek, prostředí a zaměstnanců, kteří výborně odvádějí svou práci a navzájem mezi sebou výborně fungují, rozumí si, pomáhají si a respektují se. V případě, že by firma nechtěla oblasti, kde jsou zaměstnanci nespokojeni, řešit, mohlo by dojít k ještě většímu poklesu jejich spokojenosti a možnému odchodu ze zaměstnání, což by pro firmu nebylo vůbec dobré.

Firma musí myslet především i na to, že spokojenost zaměstnanců není jen něco, co by mělo být důležité pouze pro samotné pracovníky, ale že ovlivňuje celkové působení a chod společnosti. Působí na produktivitu, angažovanost a efektivitu zaměstnanců, a tím i na celkový výkon firmy a její konkurenceschopnost. Je tedy důležité, aby si vedení firmy i nadále uvědomovalo, že spokojení zaměstnanci pomáhají s generováním vyšších zisků – což je pro každou firmu snad nejdůležitějším faktorem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 920 s. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, s. 763. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2017. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Manažer. Praha: Grada, s. 105. ISBN 9788027106486.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2025. *Standardní situace v managementu a jak je hrát: praktická příručka pro řešení problémů s lidmi*. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-271-5570-5.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 175 s. ISBN 9788024758725.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 211 s. ISBN 9788024744292.

COPUŠ, Lukáš et al., 2023. *Manažment*. Online. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě, 462 s. ISBN 978-80-223-5635-0. Dostupné z: https://stella.uniba.sk/texty/FM_JCakol_manazment.pdf. [cit. 2025-03-30].

EDITORS (ed.), 2019. *HBR guide to work-life balance*. Smarter than the average guide. Boston, Massachusetts: Harvard business review press, 248 s. ISBN 978-1-63369-712-6.

FORET, Miroslav a MELAS, David, 2020. *Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu*. Grada. ISBN 978-80-271-1723-9, 168 s. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketingovy-vyzkum-7783/>.

GODIN, Seth, 2023. *Smysluplná práce: manifest pro týmy v 21. století*. Praha: Audiolibrix, 216 s. ISBN 978-80-88494-21-8.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer, 306 s. ISBN 978-80-7676-996-0.

HERTWIG, Teresa, 2024. *Produktivita nepotřebuje kancelář: připravte se na budoucnost a nové flexibilní pracovní prostředí*. Praha: Grada, s. 224. ISBN 978-80-271-3856-2.

HOMFRAY, Šárka; SKALKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Právo pro každého. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-271-3341-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 9788072614301.

CHATELAIN-BERRY, Gaël, 2024. *Vstřícný šéf 2.0: jak být oporou svému týmu v éře internetu a práce z domova*. V Brně: Lingea, 201 s. ISBN 978-80-7508-930-4.

JANÁKOVÁ, Anna, 2018. *Minimum z BOZP*. Praha: Verlag Dashöfer, 82 s. ISBN 9788087963586.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024758695.

KLEIN, Štěpán, 2020. *Produktivní podnikatel: průvodce řemeslem podnikání*. Druhé vydání. Praha: Grada, s. 351. ISBN 978-80-271-1386-6.

KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2015. *ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE*. 2. dopl. vyd. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 537 s. ISBN 978-80-8152-371-7.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 338 s. ISBN 9788024742212

NELSON, Bob a TAMAYO, Mario, 2022. *I práce může být zábava: snadné způsoby, jak zvýšit energii, morálku a výsledky*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-271-3285-0.

NOE, Raymond A., 2015. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 9th ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 787 s. ISBN 9780077164126.

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M., 2019. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11e. New York: McGraw-Hill Education, 744 s. ISBN 9781260098556.

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M., 2022. *Fundamentals of human resource management*. Ninth edition. New York: McGraw Hill, 582 s. ISBN 978-1-266-10793-1.

PATHÉ, Nicole, 2020. *Bud'te v práci spokojenější*. Praha: Grada, s. 174. ISBN 978-80-271-1383-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 204 s. ISBN 9788027106295.

PULVER, Clint, 2022. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Praha: Grada, 210 s. ISBN 978-80-271-3481-6.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. Marketing: cesta k trhu [online]. 4. upravené vydání. Praha: VŠPP, 216 s. [cit. 2023-02-28]. ISBN 978-80-86847-81-8. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, s. 205. ISBN 9788024758701.

ŠMÍD, Daniel, 2024. *Zlatá pravidla firemní etikety*. Brno: Backstage Books, 286 s. ISBN 978-80-7665-026-8.

TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Expert. Praha: Grada 293 s. ISBN 978-80-271-3535-6.

URBAN, Jan, 2016. *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Praha: Grada, 154 s. ISBN 9788024758206.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 157 s. ISBN 9788027102273.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada, 292. ISBN 978-80-271-3675-9.

Internetové zdroje

Jak si vytvořit ideální pracovní prostředí a být produktivnější a spokojenější? Online. In: NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČR. Vzdělávání a práce. 2024, 20.5.2024. Dostupné z: <https://vzdelavaniaprace.cz/jak-si-vytvorit-idealni-pracovni-prostredi-a-byt-produktivnejsi-a-spokojenejsi/#:~:text=Dob%C5%99e%20navr%C5%BEen%C3%A9%20pracovn%C3%AD%20m%C3%ADsto%20s%20vhodn%C3%BDm%20osv%C4%9Btlen%C3%ADm%2C%20ergonomick%C3%BDm,krku%20a%20o%C4%8D%C3%AD%20a%20dal%C5%A1%C3%ADch%20souvisej%C3%ADc%C3%ADch%20zdravotn%C3%ADch%20probl%C3%A9m%C5%AF..> [cit. 2025-03-30].

Jak zajistit bezpečnost práce na pracovišti: Praktický návod. Online. In: BEPO OSTRAVA. BEPO OSTRAVA: Služby BOZP a PO. 2024. Dostupné z: <https://www.bozp-consult.cz/jak-zajistit-bezpecnost-prace-na-pracovisti/#:~:text=Krok%20za%20krokem%20pr%C5%AFvodce%20pro%20zaji%C5%A1t%C4%9Bn%C3%AD%20BOZP%20na,pomoci%20...%207%207.%20Pravideln%C3%A1%20aktualizace%20BOZP%20.> [cit. 2025-03-30]

Zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance. Online. In: Iekonom.cz. 2024. Dostupné z: <https://iekonom.cz/zlepseni-pracovniho-prostredi-pro-zamestnance/>. [cit. 2025-03-30].

OPENAI. *Chat GPT*. Online. ©2022. Dostupné z: <https://chatgpt.com/>. [cit. 2025-04-18].

Interní zdroje

Organizační struktura vybrané společnosti

Rozhovor s jednatelem firmy

Webové stránky vybrané společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování dle Mikuláščík, 2015, s. 129)	22
Obrázek 2: Přímé dotazování (Foret a Melas, 2020, s. 40)	33
Obrázek 3: Zprostředkované dotazování (Foret a Melas, 2020, s. 41)	33
Obrázek 4: Organizační struktura (vlastní zpracování dle poskytnuté interní struktury)	42
Obrázek 5: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování, 2025)	47
Obrázek 6: Věk respondentů (vlastní zpracování, 2025)	48
Obrázek 7: Pracovní poměr (vlastní zpracování, 2025)	49
Obrázek 8: Délka praxe (vlastní zpracování, 2025)	49
Obrázek 9: Oddělení (vlastní zpracování, 2025)	50
Obrázek 10: Informovanost o cílech a poslání (vlastní zpracování, 2025)	51
Obrázek 11: Uznání a ocenění zaměstnanců (vlastní zpracování, 2025)	52
Obrázek 12: Informace potřebné k výkonu práce (vlastní zpracování, 2025)	53
Obrázek 13: Spokojenost s platovým ohodnocením (vlastní zpracování, 2025)	54
Obrázek 14: Co respondenty na práci nejvíce baví a motivuje (vlastní zpracování, 2025)	55
Obrázek 15: Spokojenost s pracovní atmosférou ve firmě (vlastní zpracování, 2025)	56
Obrázek 16: Hodnocení vztahů s kolegy u všech oddělení (vlastní zpracování, 2025)	57
Obrázek 17: Možnost vyjádření názorů bez obav z negativních důsledků (vlastní zpracování, 2025)	58
Obrázek 18: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů (vlastní zpracování, 2025)	59
Obrázek 19: Poptávka po firemních akcích (vlastní zpracování, 2025)	61
Obrázek 20: Hodnocení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (vlastní zpracování, 2025)	62
Obrázek 21: Hodnocení otevřenosti a upřímnosti (vlastní zpracování, 2025)	63
Obrázek 22: Možnost podílet se na rozhodování (vlastní zpracování, 2025)	64
Obrázek 24: Celková spokojenost s prací (vlastní zpracování, 2025)	66
Obrázek 25: Spokojenost s rozložením pracovního času (vlastní zpracování, 2025)	67
Obrázek 26: Množství zakázek a pracovní tempo (vlastní zpracování, 2025)	68
Obrázek 27: Hodnocení vybavení a nástrojů (vlastní zpracování, 2025)	69
Obrázek 28: Program pro plánování (vlastní zpracování, 2025)	70
Obrázek 30: Hodnocení spolupráce a podpory (vlastní zpracování, 2025)	72
Obrázek 32: Znázornění kritické cesty (vlastní zpracování v programu QM for Windows, 2025)	102
Obrázek 33: Síťový graf (vlastní zpracování v programu QM for Windows, 2025)	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnotící škála – možnost 1 (vlastní zpracování, 2025).....	45
Tabulka 2: Hodnotící škála – možnost 2 (vlastní zpracování, 2025).....	45
Tabulka 3: Hodnotící škála – možnost 3 (vlastní zpracování, 2025).....	45
Tabulka 4: Hodnotící škála – možnost 4 (vlastní zpracování, 2025).....	45
Tabulka 5: Fáze metodiky sběru dat (vlastní zpracování, 2025)	46
Tabulka 7: Odpovědi na vybavení a nástroje (vlastní zpracování, 2025)	81
Tabulka 8: Odpovědi na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (vlastní zpracování, 2025)	81
Tabulka 9: Odpovědi na pracovní atmosféru (vlastní zpracování, 2025)	82
Tabulka 10: Výroční bonusy (vlastní zpracování, 2025).....	88
Tabulka 11: Náklady na zlepšení komunikace (vlastní zpracování, 2025).....	91
Tabulka 12: Výpočet výročního bonusu (vlastní zpracování, 2025)	92
Tabulka 13: Náklady na finanční ohodnocení (vlastní zpracování, 2025)	92
Tabulka 14: Náklady na benefity (vlastní zpracování, 2025)	94
Tabulka 15: Celkový přehled náklad (vlastní zpracování, 2025)	95
Tabulka 16: Analýza rizik (vlastní zpracování, 2025).....	98
Tabulka 17: Časová analýza (vlastní zpracování, 2025).....	99
Tabulka 18: Vstupní data pro časovou analýzu (vlastní zpracování v programu QM for Windows, 2025)	101
Tabulka 19: Výsledky časové analýzy (vlastní zpracování v programu QM for Windows, 2025)	101

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

LSZ Lokální svalová zátěž

CFZ Celková fyzická zátěž

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

PLS Pracovnílékařské služby

GDPR General Data Protection Regulation

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

CMP Critical Path Method

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Online dotazník

PŘÍLOHA P I: ONLINE DOTAZNÍK

1. 1. Jste dobře informován/a o cílech a poslání organizace? (hodnotící škála je v *
rozmezí 1–5, kdy 1 = zcela ne, 5 = zcela ano)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Zcel	☐	☐	☐	☐	☐	Zcela ano

2. 2. Myslíte si, že je vaše práce dostatečně uznávána a oceňována? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

3. Máte pro svou práci včas všechny potřebné informace (o zakázkách, klientech, náplni úkolu, atd...)? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, vždy dostanu všechny informace včas.
- ☐ Spíše ano, občas něco chybí, ale není to problém.
- ☐ Občas mi nějaké informace chybí, což komplikuje práci.
- ☐ Často nemám potřebné informace a musím je složitě zjišťovat.
- ☐ Ne, většinou mi chybí klíčové informace, což zásadně ovlivňuje mou práci.

4. Jak jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením? Považujete svou mzdu za odpovídající vaší práci a výkonu? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, jsem spokojen/a, odpovídá mé práci a výkonu.
- ☐ Spíše ano, ale myslím, že by mohla být o něco vyšší.
- ☐ Nejsem si jistý/á, nemám srovnání.
- ☐ Spíše ne, myslím, že moje práce není dostatečně ohodnocena
- ☐ Rozhodně ne, moje mzda je výrazně nižší, než by měla být.

5. Co vás na vaší práci nejvíce baví a motivuje (stačí 1–2 slova)

6. Jak byste ohodnotil/a pracovní atmosféru ve firmě? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela spokojen/a *Přeskočte na otázku 8*
- ☐ Spokojen/a *Přeskočte na otázku 8*
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a *Přeskočte na otázku 7*
- ☐ Nespokojen/a *Přeskočte na otázku 7*
- ☐ Zcela nespokojen/a *Přeskočte na otázku 7*

Co podle Vás nejvíce přispívá k horší pracovní atmosféře?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Špatná komunikace mezi kolegy
- ☐ Špatná komunikace s vedením
- ☐ Nadměrné pracovní zatížení
- ☐ Nedostatečné uznání za odvedenou práci
- ☐ Konflikty na pracovišti
- ☐ Nevyhovující pracovní prostředí (hluk, nepořádek, technické problémy)
- ☐ Nevyváženost mezi pracovním a osobním životem

Sekce bez názvu

7. Jak byste ohodnotil/a vztahy s kolegy skrze všechna oddělení? (1 = *velmi špatně*, 5 = *velmi dobře*) *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

8. Máte možnost vyjádřit své názory a připomínky k práci bez obav z negativních důsledků? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nejsem si jistý/á

9. Jak jste spokojen/a se systémem odměňování a benefitů? (hodnotící škála je *
v rozmezí 1–5, kdy 1 = zcela ne, 5 = zcela ano)

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5		
Zcel	☐	☐	☐	☐	☐	Zcela spokojen/a

10. Je nějaký benefit, který byste v práci uvítal/a, ale zaměstnavatel ho aktuálně
nenabízí?

11. Páli byste si více firemních akcí mimo práci? (např. teambuildingy, firemní
snídaně, workshopy, atd...) *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, ráda bych se účastnil/a více firemních akcí.
- ☐ Spíše ano, ale není to pro mě priorit.
- ☐ Nevím, záleží na typu akce.
- ☐ Spíše ne, momentálně mi to nevyhovuje.
- ☐ Ne, o tyto akce nemám zájem.

Doplňková otázka k otázce č.11

Máte nějaký konkrétní typ firemní akce, kterou byste ocenili? (otázka není
povinná)

12. Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem ve své pozici? *
(hodnotící škála je v rozmezí 1–5, kdy 1 = Velmi špatně, 5 = Výborně)

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

13. Jak hodnotíte otevřenost a upřímnost komunikace mezi vámi a vaším nadřízeným? (hodnotící škála je v rozmezí 1–5, kdy 1 = Velmi špatná, 5 = Výborná) *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

14. Máte možnost podílet se na rozhodování, která ovlivňují vaši práci? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, pravidelně se mohu vyjadřovat a mé názory jsou brány v potaz.
- ☐ Spíše ano, občas mohu něco ovlivnit, ale ne vždy.
- ☐ Částečně, mám možnost vyjádřit svůj názor, ale rozhodnutí dělají jiní.
- ☐ Spíše ne, většinou nemám možnost něco ovlivnit. Přeskočte na otázku 17
- ☐ Ne, rozhodnutí se dělají bez mého zapojení. Přeskočte na otázku 17

Doplňková otázka k otázce č. 14

Chtěli byste mít více prostoru pro rozhodování o věcech, které ovlivňují vaši práci? (např. nákup vybavení do kanceláře, vybavení na výjezdy atd.) *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

- }. 15. Jak jste celkově spokojen/a se svou prací? (hodnotící škála je v rozmezí 1– *
5, kdy 1 = zcela nespokojen/a, 5 = zcela spokojen/a)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Zcel	☐	☐	☐	☐	☐	Zcela spokojen/a

Základní informace o respondentovi

- }. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Žena
☐ Muž
☐ Nechci uvádět

- }. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než 25 let
☐ 25–34 let
☐ 35–44 let
☐ 45–54 let
☐ 55 let a více

Typ pracovního poměru *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Hlavní pracovní poměr
- ☐ Dohoda o provedení práce / Dohoda o pracovní činnosti
- ☐ OSVČ spolupracující s firmou
- ☐ Jiné: _____

Jak dlouho pracujete ve firmě? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1–4 roky
- ☐ 5–7 let
- ☐ Více než 7 let

Oddělení / pracovní oblast *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Administrativa (pracovnělékařské služby, back office, marketing, call centrum)
- ☐ Ergonomická laboratoř *Přeskočte na otázku 24*
- ☐ BOZP *Přeskočte na otázku 30*
- ☐ Ordinace - PLS *Přeskočte na otázku 35*

15. Jak jste celkově spokojen/a se svou prací? (hodnotící škála je v rozmezí 1 – *
5, kdy 1 = zcela nespokojen/a, 5 = zcela spokojen/a)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Zcel	☐	☐	☐	☐	☐	Zcela spokojen/a

základní informace o respondentovi

Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Žena
- ☐ Muž
- ☐ Nechci uvádět

Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než 25 let
- ☐ 25–34 let
- ☐ 35–44 let
- ☐ 45–54 let
- ☐ 55 let a více

. Typ pracovního poměru *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Hlavní pracovní poměr
- ☐ Dohoda o provedení práce / Dohoda o pracovní činnosti
- ☐ OSVČ spolupracující s firmou
- ☐ Jiné: _____

. Jak dlouho pracujete ve firmě? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1–4 roky
- ☐ 5–7 let
- ☐ Více než 7 let

. Oddělení / pracovní oblast *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Administrativa (pracovnílékařské služby, back office, marketing, call centrum)
- ☐ Ergonomická laboratoř *Přeskočte na otázku 24*
- ☐ BOZP *Přeskočte na otázku 30*
- ☐ Ordinace - PLS *Přeskočte na otázku 35*

Doplňkové otázky k oddělení ergonomické laboratoře

24. 1. Jak jste spokojen/a s rozložením vašeho pracovního času mezi terénní práci *
(měření/hodnocení ve firmách) a administrativu (zpracování výsledků,
protokoly, návrhy na doporučení)?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi spokojen/a – poměr terénní práce a administrativy je vyvážený.
- ☐ Spíše spokojen/a – většinou je poměr vyhovující, ale občas bych ocenil/a změnu.
- ☐ Neutrální – někdy je to vyvážené, jindy ne.
- ☐ Spíše nespokojen/a – současné rozložení času mezi terénem a administrativou mi ne zcela vyhovuje.
- ☐ Velmi nespokojen/a – současné rozložení práce mi vůbec nevyhovuje, preferoval/a bych jiný poměr mezi terénem a administrativou.

25. 2. Jak hodnotíte množství zakázek a pracovní tempo, které máte jako *
zaměstnanec ergonomické laboratoře?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Optimální – pracovní tempo je dobře zvládnutelné.
- ☐ Občas náročné, ale zvládnutelné.
- ☐ Často přetížené – zakázek je hodně a je těžké je zvládnout.
- ☐ Naopak, zakázek by mohlo být více.

26. 3. Jak byste hodnotili vybavení a nástroje, které používáte při měření v různých *
firmách? Jsou dostatečně efektivní pro vaši práci? (např. kamery, stativy,
dynamometry, atd...)

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Všechny nástroje mi vyhovují.
- ☐ Většina nástrojů je dobrá, ale některé by mohly být vylepšeny.
- ☐ Nástroje nejsou ideální, práce by byla efektivnější s lepšími zařízeními.
- ☐ Nástroje výrazně zpomalují moji práci.

4. Myslíte si, že by vám program pro plánování pomohl zefektivnit práci? *

(Například při odhadování délky zpracování zakázky apod.)

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, výrazně by pomohl.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Nejsem si jistý/á.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Ne, vůbec by nepomohl.

5. Jak byste ohodnotili organizaci vašich služebních cest, včetně ubytování a komfortu během cestování při delších služebních cestách? (hodnotící škála je v rozmezí 1–5, kdy 1 = Velmi špatně, 5 = Výborně) *

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

6. Jak hodnotíte spolupráci a podporu mezi kolegy v ergonomické laboratoři? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Výborná – máme skvělý tým a vzájemně si pomáháme.
- ☐ Dobrá – většinou spolu dobře spolupracujeme.
- ☐ Neutrální – spolupráce je spíše individuální.
- ☐ Spíše špatná – vzájemná podpora mezi kolegy chybí.
- ☐ Špatná – necítím v týmu dostatečnou spolupráci.

1. Máte k dispozici všechny potřebné nástroje a vybavení k zajištění bezpečné a efektivní práce? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, všechny potřebné nástroje a vybavení jsou k dispozici a v dobrém stavu.
- ☐ Většinou ano, ale občas něco chybí nebo by to mohlo být v lepším stavu.
- ☐ Neutrální – občas chybí nějaké vybavení nebo nástroje, ale daří se to řešit.
- ☐ Spíše ne – některé nástroje nebo vybavení jsou nedostatečné nebo zastaralé.
- ☐ Ne – chybí mi klíčové nástroje a vybavení pro efektivní práci a bezpečnost.

2. Jak hodnotíte organizaci práce a úkolů v rámci oddělení BOZP? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi spokojen/a – úkoly jsou jasně definovány a dobře organizované.
- ☐ Spíše spokojen/a – organizace práce je v pořádku, ale občas může být náročná na časové plánování.
- ☐ Neutrální – občas je obtížné zvládnout všechny úkoly včas kvůli organizačním změnám.
- ☐ Spíše nespokojen/a – organizace práce není vždy efektivní a vede k problémům s termíny.
- ☐ Velmi nespokojen/a – organizace práce je chaotická a negativně ovlivňuje produktivitu.

3. Jak hodnotíte počet zaměstnanců v oddělení BOZP vzhledem k počtu zakázek, pracovním úkolům a požadavkům? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Dostačující – počet zaměstnanců je vhodný pro plnění všech úkolů a požadavků.
- ☐ Spíše dostačující – tým je malý, ale úkoly jsou zvládnutelné.
- ☐ Neutrální – počet zaměstnanců je v pořádku, ale některé oblasti by mohly být lépe pokryty.
- ☐ Spíše nedostačující – počet zaměstnanců není optimální a někdy je těžké splnit všechny úkoly v požadovaném termínu.
- ☐ Nedostačující – tým je příliš malý, což ovlivňuje efektivitu a kvalitu práce.

4. Jak hodnotíte pracovní tlak a termíny v oddělení BOZP? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi spokojen/a – pracovní tlak je zvládnutelný, termíny jsou realistické a dobře naplánované.
- ☐ Spíše spokojen/a – tlak je většinou zvládnutelný, ale občas se objevují náročnější období s nejasnými termíny.
- ☐ Neutrální – pracovní tlak je přijatelný, ale některé termíny nebo úkoly mohou být stresující.
- ☐ Spíše nespokojen/a – pracovní tlak je občas příliš vysoký a termíny jsou někdy nereálné.
- ☐ Velmi nespokojen/a – pracovní tlak je neúnosný a termíny jsou příliš krátké na kvalitní vykonání práce.

5. Jak hodnotíte pracovní prostředí ve firmě z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví? (hodnotící škála je v rozmezí 1–5, kdy 1 = Velmi špatně, 5 = Velmi dobře) *

1 2 3 4 5



4. Jak hodnotíte přístup vedení k vašim návrhům nebo zpětné vazbě týkající se práce v ordinacích mimo sídlo firmy? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi spokojen/a – Vedení vždy ochotně přijímá návrhy a zpětnou vazbu a reaguje na ně.
- ☐ Spíše spokojen/a – Vedení většinou bere v úvahu zpětnou vazbu, ale někdy odpověď není dostatečně konkrétní.
- ☐ Neutrální – Zpětná vazba se obvykle bere v potaz, ale nemám pocit, že by vedla k nějakým změnám.
- ☐ Spíše nespokojen/a – Zpětná vazba není vždy vyslyšena nebo ignorována.
- ☐ Velmi nespokojen/a – Vedení nebere zpětnou vazbu v úvahu, což ztěžuje pracovní podmínky.

5. Cítíte se dostatečně informováni o změnách ve firemních procesech a politikách, které mohou ovlivnit vaši práci v ordinacích? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano – Jsem vždy včas informován/a o všech změnách a novinkách.
- ☐ Spíše ano – Informace o změnách dostávám většinou včas, ale někdy by mohly být podrobnější.
- ☐ Neutrální – Informace o změnách přicházejí s nějakým zpožděním nebo nejsou úplné
- ☐ Spíše ne – Někdy se o změnách dozvím pozdě, což komplikuje mou práci.
- ☐ Ne – Často nejsem informován/a o změnách, což způsobuje problémy při práci.