

Projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Adéla Hránková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Hránková**
Osobní číslo: **M21624**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární řešerši na téma spokojenost zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a formulujte oblasti možného zlepšení.
- Zpracujte projekt zaměřený na zlepšení současného stavu spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London, United Kingdom: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-1-2921-1956-4.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. 1. vyd. Průhonice: Professional Publishing, 2020, 190 s. ISBN 978-80-88260-43-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Při zpracování literární rešerše v teoretické části bylo téma zaměřeno na řízení lidských zdrojů, motivaci, spokojenost zaměstnanců a péči o zaměstnance a následnou formulaci teoretických východisek pro zpracování praktické části. Praktická část byla zaměřena zejména na analýzu současné spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě výsledků z kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření byla zpracována kvadrantová analýza a verifikace stanovených výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky. Zhodnocené výsledky analýzy formulovaly oblasti možného zlepšení, na které je směřován projekt zaměřený na zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Projekt byl následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, pracovní spokojenost, péče o zaměstnance, průzkum spokojenosti zaměstnanců, dotazníkové šetření, kvadrantová analýza

ABSTRACT

The thesis is focused on a project to improve the satisfaction of a selected category of employees in a selected company. In the preparation of the literature search in the theoretical part, the topic was focused on human resource management, motivation, employee satisfaction and employee care and the subsequent formulation of theoretical background for the practical part. The practical part was mainly focused on the analysis of the current satisfaction of the selected category of employees in the selected company. On the basis of the results from the quantitative research in the form of a questionnaire survey, a quadrant analysis and verification of the established research hypotheses and answering the research question were prepared. The evaluated results of the analysis formulated the areas of possible improvement targeted by the project aimed at improving the satisfaction of the selected category of employees in the selected company. The project was then subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: Human Resources Management, Motivation, Work Satisfaction, Care of Employees, Employee Satisfaction Survey, Questionnaire Survey, Quadrant Analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho odborné vedení, ochotu, trpělivost a vstřícnost při zpracování mé diplomové práce. Zároveň bych také chtěla poděkovat vybrané společnosti za poskytnutí všech potřebných interních zdrojů. Poděkování patří také mé rodině a mým blízkým, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

Motto:

„Poznání sebe sama je počátkem vši moudrosti.“

Aristoteles

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.1 HLAVNÍ ZAMĚŘENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.2 HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
1.3 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
1.4 VÝVOJ POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
2 MOTIVACE.....	20
2.1 TYPY MOTIVACE.....	22
2.1.1 Vnitřní motivace.....	22
2.1.2 Vnější motivace.....	22
2.2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE.....	22
2.3 VÝHODY MOTIVOVÁNÍ.....	24
2.4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	24
2.5 STRATEGIE MOTIVACE.....	25
3 SPOKOJENOST ZAMĚŠTNANCŮ.....	27
3.1 VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	27
3.1.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	28
3.2 FRUSTRACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	28
3.3 FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	29
3.3.1 Opatření k omezení fluktuace.....	30
3.4 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ.....	30
3.4.1 Metodika měření spokojenosti zaměstnanců.....	31
3.4.2 Metody měření spokojenosti zaměstnanců v praxi.....	32
4 PÉČE O ZAMĚŠTNANCE.....	33
4.1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	33
4.2 ZAMĚŠTNANECKÉ VZTAHY.....	35
4.3 SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZAMĚŠTNANCŮM NA PRACOVIŠTI.....	36
4.4 ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY.....	37
4.4.1 Důvody poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	40
4.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ.....	40
4.5.1 Rozvoj zaměstnanců.....	41
4.5.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	42

5	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
6	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	48
6.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	51
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	52
6.4	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	54
6.5	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	55
7	PÉČE O ZVOLENOU KATEGORII ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	56
7.1	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	56
7.2	ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY.....	57
7.3	SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANCŮM NA PRACOVIŠTI.....	57
7.4	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	59
7.5	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	59
7.6	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ PÉČE O ZVOLENOU KATEGORII ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	60
8	ANALÝZA SOUČASNÉ SPOKOJENOSTI ZVOLENÉ KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	63
8.1	CÍL ANALÝZY.....	63
8.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ.....	64
8.3	TVORBA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	68
8.4	KVADRANTOVÁ ANALÝZA.....	69
8.4.1	Postup výpočtu.....	70
8.4.2	Grafické znázornění kvadrantové analýzy.....	80
8.5	VERIFIKACE STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	82
8.6	SHRnutí KVADRANTOVÉ ANALÝZY, VERIFIKACE STANOVENÝCH HYPOTÉZ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	89
9	PROJEKT ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZVOLENÉ KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	91
9.1	CÍLE PROJEKTU.....	92
9.2	POPIS PROJEKTU A NAVRŽENÍ ZMĚN.....	92
9.2.1	Zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek.....	93
9.2.2	Organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti.....	96
9.2.3	Rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu.....	100
9.2.4	Zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek.....	101
9.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	106

9.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	110
9.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	114
	ZÁVĚR	119
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	121
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	124
	SEZNAM OBRÁZKŮ	125
	SEZNAM VZORCŮ	126
	SEZNAM TABULEK.....	127
	SEZNAM PŘÍLOH.....	128

ÚVOD

Oblast organizačních procesů, která se zabývá správou a rozvojem lidských zdrojů, se nazývá HRM neboli řízení lidských zdrojů. Je také známá jako řízení lidského kapitálu nebo personální řízení. Zahrnuje složitou personální práci, která zahrnuje řadu protokolů a strategií řízení pro zacházení s lidmi v organizaci. Od najímání, uzavírání smluv, investování do vlastního růstu až po udělování finančních bonusů. V každodenním životě se používají pojmy personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Tyto pojmy souvisejí s lidskými zdroji, které sahají od prosté správy lidských zdrojů až po praktický rozvoj lidského kapitálu, a mají spíše teoretický charakter. Jedním ze základních psychologických procesů je motivace, která se využívá i v organizaci v praxi, a proto je v této práci také velmi zásadní myšlenkou. Účelem motivace v organizaci je dodat každému zaměstnanci energii, probudit v něm vnitřní pohnutky a vést jednání k určitému cíli. Motivace lidí je jedním z důležitých kritérií úspěchu organizací. Vrozený zájem, ochota a touha lidí podílet se na činnostech a cílech, které jim organizace přidělila, se v organizacích vytváří a stimuluje prostřednictvím uplatňování motivace. Dosažení cíle a uspokojení, které s ním souvisí, jsou jedinými dvěma prvky motivace. S tím souvisí i spokojenost zaměstnanců, což podporuje nejen vyšší efektivitu a výkonnost, ale také jejich stabilitu a růst. Při výzkumu spokojenosti zaměstnanců je důležité se zaměřit na všechny důležité aspekty, mezi které patří pracovní role, organizační kultura, klima, styl řízení, odměňování, školení, kariérní postup a povýšení, osobní rozvoj, personální politika atd. Aby zaměstnanci byli spokojení, musí se o ně i pečovat. Pracovní podmínky zaměstnanců, možnosti profesního rozvoje zaměstnanců, stravování zaměstnanců, individuální rozvržení pracovní doby pro některé zaměstnance, pracovní doba a intervaly odpočinku, pracovní atmosféra a bezpečnost a ochrana zdraví při práci – to vše by mělo být zohledněno v procesu náležité péče o zaměstnance.

Projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti je tématem diplomové práce. Ačkoliv společnost dbá na spokojenost svých zaměstnanců, stále existuje příležitost ke zlepšení, čemuž se věnuje i samotný projekt.

Diplomová práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Na úvod je teoretická část směřována na oblast řízení lidských zdrojů, zejména na hlavní zaměření a hlavní úkoly lidských zdrojů, ale také na cíle a vývoj pojetí řízení lidských zdrojů. Dále je v teoretické části vyhrazena kapitola pro motivaci, a to konkrétně pro typy motivace, vybrané teorie motivace, výhody motivování, motivační nástroje a strategii motivace. Jelikož je

spokojenost zaměstnanců hlavním tématem této práce, a péče o zaměstnance s tím značně souvisí, je důležité i těmto tématům věnovat pozornost. Konkrétně v kapitole týkající se spokojenosti zaměstnanců, je blíže popsán význam pracovní spokojenosti, frustrace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců a také způsoby měření spokojenosti zaměstnanců. Kapitola zaměřující se na péči o zaměstnance obsahuje blíže popsané pracovní prostředí, zaměstnanecké vztahy, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, zaměstnanecké benefity a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Poslední kapitola teoretické části shrnuje teoretická východiska pro zpracování praktické části.

Na začátku praktické části je představena vybraná společnost, a poté následuje kapitola věnovaná péči o zaměstnance zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Dále následuje analýza současné spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti, kde je kromě cílů analýzy přiblížena také charakteristika zaměstnanců, tvorba dotazníku, a také je zpracována kvadrantová analýza a verifikace stanovených výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky.

Poslední kapitola celé diplomové práce je zaměřena na projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Z počátku jsou popsány cíle projektu, poté již následuje popis projektu a navržení jednotlivých změn. Na závěr je projekt doplněn o časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tématem diplomové práce je projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Důležitost spokojenosti v zaměstnání se týká jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Je podstatné spokojenosti zaměstnanců věnovat patřičnou pozornost, a v žádném případě se nesmí nespokojenost zaměstnanců podceňovat. Nespokojenost zaměstnanců se totiž promítá do mnoha faktorů a charakteristik, a v konečném důsledku může zapříčinit odchod kvalifikovaného, schopného a zkušeného zaměstnance z dané společnosti.

Práce bude vytvořena za použití tradičních vědeckých výzkumných metod, jako je analýza, syntéza, indukce a dedukce. Práce bude využívat jako techniky vědeckého výzkumu dotazníkové šetření. Cílem provedené literární rešerše tak bude poskytnout základní poznatky a oporu pro praktickou část práce. Také budou v diplomové práci ověřeny výzkumné hypotézy a zodpovězena výzkumná otázka, které budou stanoveny pomocí teoretických východisek a využitím logické metody. Výzkumná otázka a výzkumné hypotézy jsou formulovány následovně:

- *VO1: Existuje staticky významná závislost mezi celkovou spokojeností se současným zaměstnáním respondentů a pohlavím respondentů?*
- *H1: Více než 50 % respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím.*
- *H2: Více než 30 % respondentů by uvítalo větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování.*
- *H3: Více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jako formu odoreagování či odpočinku.*
- *H4: Více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti.*

K ověření stanovených výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky bude využito zejména matematicko-statistických metod a také dedukce, která prezentuje základní logické (teoretické) výzkumné metody.

Spokojenost zaměstnanců v práci je důležitá a na základě výsledků dotazníkového šetření, kvadrantové analýzy, zjištění na základě ověření stanovených hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky lze určit oblasti, ve kterých by měla společnost provést změny, aby zvýšila úroveň spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Také bude

aplikováno vlastní zúčastněné pozorování pro lepší posouzení současného stavu spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců na pracovišti.

Přestože vybraná společnost nabízí svým zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky a klade důraz na jejich spokojenost, jsou na pracovišti oblasti, kde je možné učinit změny vedoucí ke zlepšení spokojenosti.

Vyústěním projektu je navržení několika změn, které by měly přispět ke zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti, a jsou doplněny časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) uvádí, že promyšlený, holistický a integrovaný přístup k najímání, rozvoji a zajišťování spokojenosti lidí, kteří ve firmách pracují, lze označit jako řízení lidských zdrojů. Oproti tomu Horváthová a Čopíková (2017, s. 1) definuje řízení lidských zdrojů jako souhrn manažerských technik, jenž se používá k získání a udržení pracovníků a k zajištění jejich vynikajícího výkonu pro podporu cílů organizace.

Specifický soubor myšlenek a předpokladů, strategické motivy, jimiž se řídí rozhodnutí v oblasti řízení lidí, význam liniových manažerů a spoléhání se na soubor "pák" pro vytváření vztahů se zaměstnanci jsou prvky, které tvoří příslušný typ řízení lidských zdrojů (Lochmannová, 2016, s. 11).

Pojem lidské zdroje, který je překladem anglického slova "human resources", má mnoho významů. Obvykle označuje pracovníky organizace, ale může se vztahovat i na administrativní úkoly spojené s řízením lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 14).

Wroblowska (2016, s. 15) uvádí, že pojem lidský faktor se využívá k definování specifiky lidského jednání a chování v organizacích. Lidský faktor původně není označován jako zdroj ekonomického růstu, tedy lidský zdroj, ale jako rozsáhlá oblast psychofyzilogických, psychických a sociálně-psychologických lidských atributů a rysů, které se ukazují v určité lidské činnosti a mají vliv na její spolehlivost, efektivnost a kvalitu.

V osmdesátých a devadesátých letech minulého století se začal pojem řízení lidských zdrojů více prosazovat. Změna v globálních obchodních a manažerských postupech vedla ke změně chápání toho, co lidské zdroje dělají (Šikýř, 2016, s. 44).

1.1 Hlavní zaměření řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na řízení práce, řízení lidí a rozvoj, odměňování, komunikaci a zapojení zaměstnanců, týmovou práci a řízení výkonu. Řízení lidských zdrojů nabízí oproti tradičním přístupům k řízení dvě výhody. Je strategičtější v tom smyslu, že zásady řízení lidských zdrojů jsou vytvářeny tak, aby se navzájem podpořily a posílily v podnikatelském plánu organizace. Tento strategický rozměr zahrnuje vertikální integraci, to znamená, že zásady a postupy řízení lidských zdrojů musí být vzájemně kompatibilní. Za druhé, vhodně navržené a integrované zásady řízení lidských zdrojů vytvářejí organizační klima, ve kterém jsou pracovníci více motivováni a odhodláni spolupracovat s vedením, aby dosáhli hlavních cílů v organizaci (Beardwell a Thompson, 2017, s. 5).

1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Všeobecně lze říct, že úkolem řízení lidských zdrojů je vést podnik k efektivitě a neustálému zlepšování výkonnosti. Toho lze dosáhnout neustálým zlepšováním toho, jak dobře organizace využívá všechny své zdroje, včetně materiálních, finančních, informačních a lidských. Řízení lidských zdrojů rozhoduje o tom, jak efektivněji využít zbývající zdroje organizace, protože lidské zdroje mají vliv na to, jak jsou využívány materiální i finanční zdroje. Využívání lidských zdrojů a jejich neustálý rozvoj jako pracovních zdrojů jsou hlavními cíli řízení lidských zdrojů. Obrázek (Obrázek 1) zobrazuje celkovou funkci řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015, s. 16).



Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015, s. 17)

Řízení lidských zdrojů hraje klíčovou roli v chodu celé organizace a je stále důležitější tím, jak se vytvářejí a zdokonalují současné metody řízení. Mezi hlavní úkoly se řadí (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020, s. 12):

- snaha o přiřazení správného člověka ke správné práci; organizace by se měla snažit zaručit, aby se zaměstnanci mohli přizpůsobit měnícím se požadavkům na danou pozici,
- co nejlépe využít pracovní síly uvnitř organizace, časový fond, který je k dispozici, a nadání a kompetence pracovníků,
- rozvoj týmu, efektivní přístup k řízení a pozitivní interakce na pracovišti,

- identifikace osobních a podnikových zájmů, osobní a sociální růst zaměstnanců uvnitř organizace, rozvoj jejich kariéry a talentu s cílem dosáhnout vnitřního pracovního štěstí,
- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, která pomáhá zaměstnancům sladit jejich osobní a pracovní život.

Podobně Koubek (2015, s. 19) ve své knize argumentuje, že hlavní úkoly řízení lidských zdrojů by měly být přehodnoceny pomocí nové metodiky a že mezi tyto úkoly by mělo patřit zvyšování produktivity, zvyšování spokojenosti zaměstnanců, posilování rozvoje zaměstnanců jako jednotlivců nebo v týmu a zvyšování připravenosti na případné změny. Lochmannová (2016, s. 13) doplňuje, že u řízení lidských zdrojů jedním z hlavních úkolů je pracovat na obsazení volných pracovních míst v podniku kvalifikovanými kandidáty, které bude podnik průběžně přizpůsobovat měnícím se požadavkům určitých profesí. Rovněž je potřeba maximálně využít potenciál pracovníků v organizaci. To zahrnuje maximální využití znalostí, schopností a času, který mají pracovníci k dispozici. Také je důležité budovat týmy, podporovat pozitivní mezilidské vztahy a uplatňovat efektivní vedení. Při řízení lidských zdrojů je rozhodující zaměřit se na profesní rozvoj zaměstnanců, jejich osobní a sociální růst a na zajištění příznivých pracovních podmínek.

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Za jeden z hlavních cílů strategického řízení lidských zdrojů lze považovat vytvoření koncepce, jak lze řídit hlavní problémy ovlivňující život lidí v podniku (Mužík a Krpálek, 2017, s. 46).

Lochmannová (2016, s. 13) tvrdí, že soubor postupů a rozhodování zaměřených na řízení a rozvoj potenciálu v podnicích lze definovat jako řízení lidských zdrojů. Dva důležité cíle, které musí mít samotné řízení lidských zdrojů na paměti, jsou umožnit organizaci dosáhnout nejlepších možných výsledků a upravit vedení organizace potřebám a přáním zaměstnanců. Ale Armstrong a Taylor (2015, s. 48) uvádí, že do hlavních cílů řízení lidských zdrojů patří:

- pomáhat společnosti při dosahování svých strategických cílů rozvojem a využíváním strategických lidských zdrojů v souladu s jejími zásadami,
- pomáhat při vytváření kultury vysoké výkonnosti,
- dodávat organizaci schopné, znalé a důvěryhodné osoby,

- usilovat o budování důvěry mezi vedením a zaměstnanci a podporovat vynikající pracovní vztahy,
- podporovat zavádění etické strategie řízení lidí.

Při určování cílů řízení lidských zdrojů je nezbytné zohlednit zájmy veškerých zúčastněných stran, včetně vlastníků, zaměstnanců a managementu (Mužík a Krpálek, 2017, s. 46).

Beardwell a Thompson (2017, s. 5) uvádí, že je sporné, zda strategie řízení lidských zdrojů, jejímž cílem je dosažení strategických cílů, jako jsou konkurenceschopné náklady nebo schopnost rychle reagovat na změny na trhu, může také podpořit atmosféru vzájemného respektu a spolupráce mezi zaměstnanci a manažery. Podle některých kritiků může pojem "řízení lidských zdrojů" označovat postupy řízení lidí, které mají sloužit strategickým cílům firmy, zatímco jiní komentátoři tvrdí, že v řízení lidských zdrojů jde v zásadě o podporu oddanosti a spolupráce zaměstnanců.

1.4 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo teorii lidských vztahů, jejíž základy nastínil Elton Mayo na základě výzkumu provedeného ve 20. letech 20. století a dnes známého jako "Hawthornova studie". Účastníci tohoto programu věřili, že spokojenost s prací a produktivita spolu souvisejí, a že budou podávat výrazně lepší výkony, pokud o ně někdo, ke komu vzhlížejí, projeví opravdový zájem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46).

Wroblowská (2016, s. 17) uvádí, že v 80. letech 20. století došlo k rozsáhlému posunu v manažerském myšlení a chování, který se shodoval se vznikem myšlenky řízení lidských zdrojů. Přechod v práci s lidskými zdroji byl současně ovlivněn řadou vnějších příčin.

Během let následovníci pojem neustále vyvíjeli a hodnotili. Pojem řízení lidských zdrojů se zabývalo několik manažerů a profesorů z Velké Británie. Jedni z nich zmínili, že řízení lidských zdrojů je již od vzniku tohoto pojmu velmi normativní, když nabízí diagnózu a řešení. Také zmínili, že pozitivem řízení lidských zdrojů je vyzdvihnutí některých důležitých změn tím, že řízení lidských zdrojů dává možnost soustředit se na podstatné problémy – v postojích, rozsahu, konzistenci nebo směřování – existujícího personálního řízení (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46). Beardwell a Thompson (2017, s. 7) doplňují, že v 80. letech 20. století začalo podnikatelské prostředí ve Velké Británii také podporovat změny v pracovním poměru. Podobně jako v USA to bylo částečně způsobeno ekonomickými tlaky, jako je větší konkurenceschopnost na trhu s výrobky, recese

na počátku 80. let a rozvoj nových technologií. Záměr vlády změnit a restrukturalizovat tradiční model pracovněprávních vztahů byl však ve Spojeném království velmi důležitým aspektem, který v USA obvykle chyběl. To poskytlo managementu pobídku k vytvoření pravidel zaměstnávání, která se více zaměřovala na zaměstnavatele.

Novější koncept, který posílil řízení lidský zdrojů, dle Armstronga, stanovil personální politice v pojetí koncepce řízení lidských zdrojů rámec – řízení lidského kapitálu. To je potřeba chápat jako „posun paradigmatu“ od běžného přístupu personalistiky k řízení lidských zdrojů (Wroblowská, 2016, s. 17).

Někteří autoři považují řízení lidských zdrojů jako model založený na unitarismu, individualismu, vysoké odevzdanosti a strategickému souladu. Také tvrdí, že řízení lidských zdrojů je komplexnější než personální řízení, stejně jako zdůraznění, že lidé mají být považováni za aktiva, a ne za náklady (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46).

Po roce 2000 se klade větší důraz na znalostní management a řízení podle kompetencí. Také se objevuje nová koncepce řízení talentů, která je vyústěním pojetí intelektuálního kapitálu (Wroblowská, 2016, s. 17).

2 MOTIVACE

Pod či pohnutka, která aktivizuje a vede lidské chování, soustřeďuje ho a určuje jeho rozsah a trvalost, se nazývá motivace. Motivační dispozice zahrnují věci jako touhy, potřeby, normy, přesvědčení, postoje a vášně. Sociální výchova výrazně kultivuje lidské impulsy, základ motivačního jednání, aby se u lidí vyvinula změněná povaha. Pouze duševní onemocnění může způsobit, že člověk ztratí instinkty (Mikuláščík, 2015, s. 106).

Podle Lochmannové (2016, s. 67) je důležité brát v potaz rozdíl mezi motivací a stimulací, kdy u motivace se jedná o vnitřní hnací síly člověka, jeho přání a potřeby. Stimulace, která někdy bývá označována za vnější motivaci, je souhrnem nástrojů, které budují a dále rozvíjejí vnitřní zájem zaměstnance. Plamínek (2015, s. 16) uvádí, že u stimulace, pokud organizace bude nabízet atraktivní zaměstnanecké benefity, pracovní výkon bude velmi přívětivý. Pokud ale organizace přestane nabízet benefity, pracovní výkon se zastaví. Což je nevýhodou stimulace, která probíhá jen v tom případě, kdy působí stimuly. Pokud organizace správně odhadne motivy zaměstnanců, motivace může probíhat i bez vnějších podnětů. Ovšem k správné motivaci je potřeba dobře znát dobře své zaměstnance, a vědět, jak je správně motivovat.

Motivace je podle současné teorie řízení jedním z klíčových faktorů řízení výkonu zaměstnanců. Lidé mají často zjednodušený pohled na to, jak motivovat druhé, a mnoho manažerů stále zastává velmi technokratický tradiční pohled na motivaci zaměstnanců a její uplatnění jako nástroje řízení. Manažeři často redukují motivaci zaměstnanců na obratnou manipulaci s odměnami, někdy včetně peněžních pobídek a trestů. Cílevědomé chování souvisí s motivací, protože ta ovlivňuje intenzitu a směr tohoto chování. Proces mobilizace energie člověka a usměrňování jeho chování k určitému cíli lze považovat za motivaci (Gregar, 2010, s. 34).

Při snaze motivovat zaměstnance je nezbytné porozumět zejména faktorům, které motivaci zaměstnanců aktivně a účinně podporují i omezují. Tyto podmínky lze označit jako motivační faktory. Motivační faktory buď pomáhají, nebo brání uspokojování lidských potřeb (Urban, 2017, s. 12).

Cílem všech podniků je dlouhodobě udržet dobrou výkonnost zaměstnanců. K tomu je třeba zvážit nejúčinnější metody inspirace lidí formou nástrojů, jako jsou pobídky, bonusy, mentoring, a co je nejvíce podstatné – práce, jež vykonávají, a organizační prostředí, v němž práci vykonávají (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 21).

Motivace na pracovišti má vliv nejen na to, jak dobře organizace funguje, ale také na to, zda motivovaní zaměstnanci ve firmě zůstávají, zda dosahují lepších výsledků a zůstávají v ní déle, což přispívá k udržení sociálního podniku (Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015, s. 117).

Motivovat zaměstnance můžou úkoly a úlohy, motivovat můžou i důsledky jejich splnění či nesplnění. V organizaci se vyplatí respektovat zlaté pravidlo motivace, které říká, že se mají úkoly přizpůsobovat pracovníkům, ne pracovníci úkolům (Plamínek, 2018, s. 88).

Motivovanost jednotlivých zaměstnanců se vyznačuje jeho zájmem a zaměřeností na daný úkol (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015, s. 147).

Pokud má organizace motivované zaměstnance, odlišuje se tak od konkurence. Když zaměstnanci vykonávají svou práci co nejlépe, zajišťují tak organizaci konkurenční výhodu a prosperitu. Organizace ví, že základem úspěšné organizace jsou motivovaní zaměstnanci a jsou předpokladem jejich dobrých výsledků. Proto jsou zaměstnanci tím nejcennějším zdrojem podniku (Šikýř, 2016, s. 15).

Všechny hnací síly, které stojí za jednáním lidí, a které jsou spojeny s výkonem práce a její funkcí, se souhrnně označují jako pracovní motivace. Způsob, jakým člověk přistupuje k práci obecně, jeho postoj k jednotlivým úkolům a dalším aspektům výkonu práce, naznačuje úroveň jeho pracovní motivace a má také vliv na jeho ochotu pracovat. Vedoucí v organizaci mohou pro zvýšení motivace učinit takové prostředí, ve kterém se zaměstnanec bude cítit motivovaný a uznávaný (Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015, s. 116).

Motiv je jednotlivá hnací vnitřní síla, psychologická příčina, a zdůvodňuje chování a jednání člověka. Motiv vystihuje určitou účelnost chování, kdy se člověk soustředí na dosažení určitého psychického stavu nasycení. Motivy mohou v psychice navzájem působit jako posilující nebo konfliktní, doprovázené nepříznivými pocity (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 45).

Gregar (2010, s. 34) uvádí, že motivace souvisí s dynamickou složkou osobnosti člověka a poskytuje vysvětlení, proč daný jedinec dělá to nebo ono. Motivy osvětlují, co je hnací silou jednání člověka. Zájem by měl vzbudit dotaz, jak se vyvíjí motivované chování člověka.

2.1 Typy motivace

Existuje mnoho různých zdrojů motivace, které lze rozdělit na vnitřní (motivy, pohnutky) a vnější (pobídky, stimuly). Vnitřní motivace, která vychází z jednotlivců, jejich potřeb a zájmů, postojů nebo návyků, je odrazem motivační struktury osobnosti. Pod vlivem vnějších podnětů se motivační dispozice mohou projevit jako skutečné síly, ale pouze tehdy, pokud člověk tyto podněty vnímá jako stimuly (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 22).

2.1.1 Vnitřní motivace

Samostatnost je jedním z vnitřních motivačních aspektů, které podporují lidskou touhu jednat. Tvoří je také nové schopnosti, které lidé díky zaměstnání získají, hmatatelné výsledky jejich práce, které mohou vidět a které mohou posílit jejich sebevědomí a sebeúctu, a větší společenský význam nebo smysl jejich práce (Armstrong, 2020, s. 42).

2.1.2 Vnější motivace

Vnější faktory motivace zahrnují odměny, které lidé dostanou od organizace, pokud budou dobře plnit své povinnosti. Patří mezi ně peněžní odměna, která může mít podobu platu, prémie nebo jiné formy platby, a také potenciální kariéerní postup. Mezi vnější faktory se řadí i pochvala, uznání, osobní či profesní prestiž, jenž s pracovní pozicí souvisí (Urban, 2017, s. 16).

Mezi vnější motivaci patří i tresty, což mohou být disciplinární řízení, zadržování platu nebo také ostrá kritika. Jedná se o negativní motivaci a z dlouhodobého hlediska není účinná (Armstrong, 2020, s. 42).

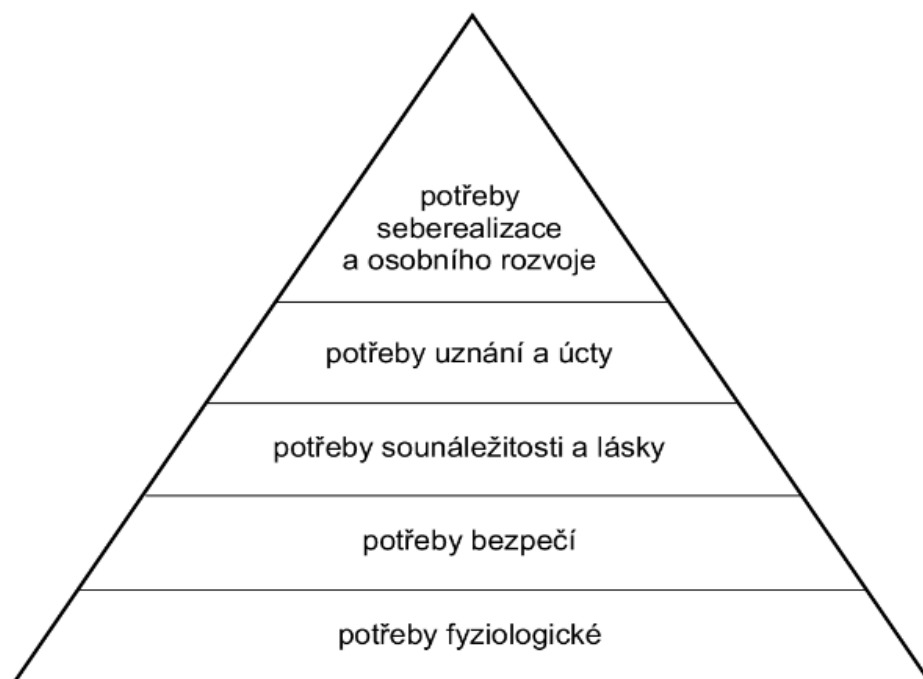
2.2 Vybrané teorie motivace

Mezi základní 3 psychologické směry se řadí behaviorismus, humanistická psychologie a psychoanalýza. V psychoanalýze měl zásadní vliv Sigmund Freud, který definoval nevědomí a lidské chování jako zápas pudu sexuálního, který směřuje k sebezachování a zachování druhu, a pudu smrti, který směřuje k agresivnímu chování (Plamínek, 2015, s. 130).

Kotler a Keller (2016, s. 188) zmiňují, že Sigmund Freud předpokládal, že psychologické síly utvářející chování lidí jsou z velké části nevědomé, a že člověk nemůže plně pochopit svou vlastní motivaci.

Freudově hlubinné psychologii se brzy postavil behaviorismus, který se zaměřoval na to, co lze pozorovat a zkoumat – tudíž na lidské chování. Jeho zakladatelem byl John Broadus Watson, který navázal na studium reflexů. Tento směr uznával vrozené a naučené chování a člověk byl vnímán jako biologický stroj, fungující na schématu podnět → reakce. Třetí významný směr – psychologie humanistická, odmítá vnímat člověka jako reagující stroj, ale klade důraz na svobodu člověka a důvěru v to, že člověk je schopný se v dobrých podmínkách rozvíjet správným směrem. V tomto směru je nejvýraznější osobností A. Maslow (Plamínek, 2015, s. 130).

Jednou z neznámějších teorií motivace je myšlenka A. Maslowa, podle níž jsou nejvýznamnějším motivačním faktorem potřeby. V závislosti na tom, jak je člověk spokojen se svým životem, mají různý význam. V případě uspokojení potřeb bazálních, se objevují vyšší úrovně. Potřeby sociální nastupují až tehdy, když dochází k uspokojení potřeb fyziologických. Na obrázku (Obrázek 2) je zobrazena Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015, s. 129).



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015, s. 129)

Individuální potřeby jsou využívány Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, Alderferovou teorií ERG, McClellandovou teorií tří potřeb a dalšími teoriemi, které pomáhají pochopit pracovní spokojenost a chování v práci. Potřeby odrážejí buď fyziologické

nebo psychologické nedostatky. Potřeby jsou dalším aspektem individuálních atributů, které doplňují jeho demografické, současné a psychologické charakteristiky. Ačkoliv se obsahově teorie liší, shodují se v tom, že úkolem manažera je vytvořit takové pracovní prostředí, které pozitivně reaguje na individuální potřeby (Horváthová a Čopíková, 2017, s. 79).

Herzberg u pokrokovější dvoufaktorové teorie rozlišuje faktory hygieny a faktory motivace. U faktorů hygieny se jedná o potřeby, u faktorů motivace se jedná o hodnoty. Motivace je dle Herzbergera uplatňována jen s kladnou hodnotou. Maslow vnímá i nižší faktory jako faktory motivace. Teorie se navzájem liší, což vyvolalo v minulosti zmatky. Potřeba v případě neuspokojení může vyvolat nouzi, a v některých případech i krutost. Dle toho je téměř povinností lidí uspokojit potřeby ostatních, ačkoliv to není vždy možné (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020, s. 55).

2.3 Výhody motivování

Při správném motivování zaměstnanců v organizaci, jsou zaměstnanci spokojení a často jsou i na svou práci pyšní. Na základě toho je jejich sebedůvěra větší v jejich vlastní pracovní schopnosti, což vede k tomu, že nejen lépe akceptují náročné úkoly, ale sami je vyhledávají. Následně jsou ochotni pracovat samostatněji a lépe přijímají větší odpovědnost (Urban, 2017, s. 46).

Pokud je motivace vysoká, vede k sebemotivačnímu chování. V tom případě zaměstnanci přebírají kontrolu nad situacemi, vytvářejí a využívají příležitosti, výzvy berou pozitivně a reagují velmi dobře na nové okolnosti (Armstrong, 2020, s. 52).

2.4 Motivační nástroje

V organizaci se mohou určití podřízení jevit jako problematické osobnosti, jejichž slabé stránky se projevují na nižší efektivnosti a úrovni mezilidských vztahů. Pokud se organizace bude snažit pozitivně mířit na jejich osobní rozvoj, může se zlepšit jejich chování v práci i jejich efektivnost. Mimo využití rozvojových aktivit, lze změnit jejich postoje a motivy užitím motivačních nástrojů (Bělohlávek, 2016, s. 18):

- když zaměstnanec dosáhne cílů společnosti nebo předvede něco výjimečného a společnost ho chce dále pohánět, je na místě ho pochválit. Tento motivační nástroj stimuluje zaměstnance k další práci stejným způsobem a má pozitivní dopad

na chování zaměstnanců. Aby byla úspěšná, musí být pochvala přesná, přizpůsobená příjemci nebo spojená s diskusí a podpořená otázkami.

- kritika je forma negativní motivace, která pracovníkovi říká, aby příště dělal věci jinak a poučil se z minulých neúspěchů. Měla by být přesná a soustředit se spíše na činnosti nebo výstupy, než na pracovníka osobně. Měla by být přijatelná a zároveň důstojná.
- zadávání vhodných úkolů je motivačním nástrojem, který motivuje zaměstnance pomocí provádění nových činností k rozvoji jejich schopností. Při zadávání úkolů, by měly být zcela jasné instrukce, úkoly by se měly vhodně rozložit, a nesmí se zapomenout na zpětnou vazbu.

Možnost využívat při práci vlastní iniciativu, kreativitu a vynalézavost, stejně jako vytváření příjemného pracovního prostředí, to vše jsou motivační nástroje a řešení pro posílení vnitřní motivace. Zaměstnancům by měly být přidělovány jejich oblíbené povinnosti. U vnější motivace se mezi motivační nástroje a řešení řadí zřetelné určení očekávaných výsledků a odměn, dodržování daných pravidel, utužená významu výkonného odměňování a zavedení nepeněžitých odměn (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020, s. 60).

2.5 Strategie motivace

Armstrong a Taylor (2015, s. 46) uvádí, že hlavním cílem strategií motivace je vytvářet příznivé pracovní prostředí a rozvíjet politiky a postupy, které umožňují zlepšovat výkon personálu. Mezi faktory ovlivňující strategii motivace patří:

- z komplexity procesu motivace vyplývá, že prosté přístupy založené na teorii instrumentality nebo teoriích potřeb budou patrně neúspěšné,
- důraz by měl být kladen na základní potřebu uznání, protože zaměstnanci budou pravděpodobněji motivováni, pokud budou pracovat v prostředí, kde jsou uznáváni za to, kým jsou a co dělají,

- vnitřní motivační faktory mají trvalý a významný vliv, protože jsou přirozenou součástí lidí a jejich zaměstnání, ale nejsou zaměstnancům nuceny jako motivační odměny,
- finanční odměny motivují každého zaměstnance v jiné míře a jiným způsobem,
- potřeba práce, která zaměstnancům nabídne prostředky k dosažení jejich cílů, přiměřenou míru autonomie a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti,
- všechny pokusy o přímou či nepřímou motivaci pracovníků jsou ovlivněny firemní kulturou, která má podobu jejich hodnot a norem,
- motivace může posilovat styl vedení, jenž udává směr, podněcuje a podporuje lidi v jejich úsilí dosáhnout jejich cílů a zlepšovat pracovní výkon,
- mezi důležitý motivátor patří potřeba dosahovat úspěchu.

3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost se zaměstnáním se vztahuje k postojům a pocitům, které mají zaměstnanci vzhledem ke svému zaměstnání. Pokud jsou postoje i pocity pozitivní, naznačuje to, že zaměstnanci jsou se svým zaměstnáním spokojeni. V opačném případě, kdy jsou pocity a postoje nepříznivé, značí to nespokojenost zaměstnanců vzhledem k jejich zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015, s. 228). Pathé (2020, s. 77) doplňuje výrokem: „*Top zaměstnanci se zasazují o svou spokojenost a vědí, že jsou nosným pilířem pro úspěšnou práci.*“

Pracovní spokojenost lze také chápat jako vnitřní psychický stav, jako pocit jednotlivce, jenž je odrazem míry a kvality uspokojování jednotlivých potřeb pracovníků při vykonávání práce (Mužík a Krpálek, 2017, s. 56).

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 20) uvádí, že to, jak jsou jednotliví zaměstnanci v organizaci spokojeni, závisí do určité míry na tom, jaké mají vlastní potřeby, očekávání a v jakém prostředí pracují.

Organizace může mít vliv na spokojenost zaměstnanců poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů a programů. Nejen, že výhodami organizace zlepšuje spokojenost zaměstnanců, ale také jejich výkonnost. Také již bylo dokázáno, že silné vztahy mezi zaměstnanci a organizací, vedou k lepší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců (Tegze, 2019, s. 229).

3.1 Význam pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost lze definovat jako potěšení či velmi kladný emotivní stav z vykonávání práce, z hodnocení zaměstnání. Toto pojetí se odkazuje na rozmanitost práce a většinou zahrnuje pracovní podmínky, finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti, vyhlídky na kariéerní postup, pocit naplnění a vnitřní pojetí práce jako takové, tudíž její poznatkovou úroveň, pocity radosti z dosažených dovedností a uspokojení ze zvědavosti (Mikuláščík, 2015, s. 133).

Pracovní spokojenost zaměstnanců zvyšuje především úspěšnost zaměstnanců. Pokud organizaci na spokojenosti svých zaměstnanců skutečně záleží, měla by se zaměřit na faktory, které lidem dávají možnost být úspěšnými. Mezi takové faktory patří zvýšení jejich schopností a pravomocí, vylepšení pracovního prostředí, jasnější vysvětlení jejich úkolů a odstranění různých překážek v práci (Urban, 2017, s. 20).

3.1.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Zaměstnanci mohou být v organizaci spokojeni z mnoha důvodů, ale mezi základní aspekty, které ovlivňují jejich spokojenost, patří dostatečné finanční prostředky pro jejich existenci, dobrý kolektiv, s kterým se dobře pracuje a také to, že jsou v práci užiteční a přinášejí organizaci prospěch (Bednár, 2018, s. 15).

Míru spokojenosti či nespokojenosti v zaměstnání ovlivňuje řada faktorů, mezi něž patří například (Armstrong a Taylor, 2015, s. 228):

- vnitřní motivace, jejíž příkladem je obsah práce, a to zejména pět důležitých charakteristik práce: pestrost dovedností, totožnost práce, důležitost práce, autonomie práce a zpětná vazba,
- stupeň kontroly, jenž zjištění Hawthornových studií naznačují, že kontrola je hlavním faktorem ovlivňujícím chování lidí; Elton Mayo se však domníval, že nejsilnější lidskou vlastností je potřeba neustálé interakce s ostatními,
- úspěch nebo neúspěch – úspěch vede ke štěstí, zejména když lidé vidí, že žijí podle svých možností, zatímco neúspěch přirozeně vede k neštěstí.

3.2 Frustrace zaměstnanců

Když chce člověk dosáhnout určitých cílů, je důležitá jeho snaha a motivace. Čím větší má motivaci, tím lépe zdolává různé překážky. Vždy může ale nastat situace, která u něj vyvolá pocity strachu a obavy, zejména pokud už porážku několikrát zažil. Může to u něj vyvolat pocity napětí, a pokud jsou to dlouhodobější pocity, může to vyvolat různé stresové důsledky. Úspěch zvyšuje atraktivitu cíle a neúspěch ji naopak snižuje (Mikuláščík, 2015, s. 77).

Ačkoliv je to paradoxní, uspokojení potřeby je v určitém smyslu determinujícím ukazatelem potřeby. Vyšší potřeby se neprojeví ve vědomí, pokud nejsou uspokojeny významnější potřeby. Než se začnou vědomě projevovat, nemohou vyvolat pocity frustrace. Při daném množství gratifikace nižších potřeb se může člověk dostat do bodu, kdy je dostatečně civilizován, aby cítil frustraci, co se týká větších osobních, sociálních a intelektuálních otázek. Také je známo, že zvýšení hladiny frustrace má nejen osobní, ale i společenské důsledky (Maslow, 2021, s. 91).

Když se zaměstnanec dostává do frustrační situace a zareaguje na ni, pravděpodobně přestanou účinkovat samořídící mechanismy psychiky, a do převahy se dostane emoční reakce a zkratové jednání. Frustrace působí na člověka ve formě stresu, a zaměstnanec na ni reaguje. Mezi příznak frustrace se řadí selhání adaptačních mechanismů, jenž se projevuje vzrušením, agresivitou, rozpačitostí a úzkostmi. Když si člověk frustraci uvědomí, měl by se snažit aplikovat regulační ovlivňování, aby se nenechal ovlivnit svými emocemi (Mikuláščík, 2015, s. 78).

Většina lidí je odsouzena si přát to, co nemohou mít, přesto nemají pocit, že je nedůležité pracovat na tom, aby byli všichni více spokojeni. Lidé se učí neočekávat mnoho od dílčí sociální reformy, a zároveň nepodceňují skutečnost postupného pokroku. Pokud je člověk frustrován, je pro společnost lepší, když si dělá starost o celosvětový problém než o své vlastní potřeby. Hladina frustrace nemá jen osobní, ale také společenské důsledky (Maslow, 2021, s. 91).

Frustraci často nemají odolní zaměstnanci. Odolnost je v určité míře vrozenou vlastností, ale dá se na ní pracovat, rozvíjet ji již v brzkém věku. Frustrace jde snižovat cílovým zaujetím, vůlí, nadšením, tréninkem či správnou životosprávou (Mikuláščík, 2015, s. 79).

3.3 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace patří mezi ukazatele, které zachycují odchod pracovních sil z organizace, a dochází k tomu na základě osobních nebo disciplinárních důvodů. Fluktuace může nastat, když organizace neplní očekávané nároky zaměstnanců na podmínky pracovního života. Ačkoliv je fluktuace často vnímána jako negativní jev, může mít i pozitivní účinky, jako například snaha o zpestření podnikového života (Mužík a Krpálek, 2017, s. 57).

Systém motivování a hodnocení personálu je páteří každé firmy. Aby byl zaměstnanec organizaci věrný, neměla by se organizace zajímat pouze o to, jak je odměna velká, ale jak ji zaměstnanec dostává, a jak je mu to komunikováno. Právě zde je u motivace prostor na to, aby se vytvořili příjemné prostředí ve firmě, kde si organizace zaměstnance udrží, protože mu nabízí věci, které potřebuje a jsou pro něj atraktivní (Bednář, 2018, s. 32).

Aby byl zaměstnanec firmě loajální, je potřeba vytvořit opatření, které fungují především psychologicky. Mezi ně může patřit výroční benefit, plánovaný růst nebo také oceňování nejlepších zaměstnanců (Bednář, 2018, s. 32).

3.3.1 Opatření k omezení fluktuace

Prioritou v omezování fluktuace zaměstnanců je použití nefinančních nástrojů. Ovšem pokud dochází k častému odchodu důležitých zaměstnanců v organizaci, a to zejména kvůli lepším finančním podmínkám či benefitům u konkurence, je na místě zvýšit plat. Ačkoliv už zaměstnance, kteří odešli, organizace zpět nezíská, může si udržet stávající zaměstnance. Než ovšem organizace přistoupí k lepším finančním podmínkám pro své zaměstnance, měla by uvážit, jak úměrně zaměstnance ohodnotit vzhledem k jejich výkonu. Pokud organizace usoudí, že zvýšení platu vzhledem k pozici není přiměřené, může nabídnout alespoň jednorázové bonusy či například příspěvky na dovolenou (Bednář, 2018, s. 83).

3.4 Měření spokojenosti zaměstnanců

Spokojení zaměstnanci rádi ve společnosti pracují a jsou vyrovnání s podmínkami ve společnosti. Spokojení zaměstnanci nemají problém pracovat samostatně, jsou spolehliví bez nutnosti neustálé kontroly. Aby společnost zjistila, zda jsou zaměstnanci skutečně spokojeni, je důležité jejich spokojenost měřit (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 32).

Přestože jsou průzkumy spokojenosti obvykle považovány spíše za nástroj sběru informací, mohou být použity jako silné gesto. Dávají pracovníkům najevo, jak jsou pro společnost jejich podněty důležité. Navíc jim poskytuje společnost fórum, kde mohou vyjádřit své výtky, podráždění nebo potenciální bolesti (velmi záleží na tom, jak je konkrétní průzkum nastaven; měl by být co nejotevřenější). Tím, že lidem dává společnost najevo, že je zajímaví jejich myšlenky a názory, jim dává najevo, že s nimi chce komunikovat, a že je pro společnost zásadní mít vstřícné pracoviště. Jedním z proaktivních přístupů, kterým může společnost projevit svůj zájem o jejich názory, je provádění průzkumů spokojenosti. Společnost by mohla například uspořádat setkání vedení se zaměstnanci, kde by vedení mohlo zaměstnancům sdělit své názory a plán společnosti, a zaměstnanci by mohli vedení z očí do očí sdělit, co je pro ně důležité. Kromě toho může společnost otevřeně oslovit pracovníky a zeptat se na jejich starosti přímo na pracovišti (Bednář, 2018, s. 84).

Marketingový výzkum je funkční systém, který je vnitřně strukturovaný a bývá rozlišen dle odlišných hledisek a potřeb. Mezi cíle výzkumu patří (Roubal a kol., 2014, s. 21):

- monitorovací výzkum, který sleduje trh a dané prostředí,
- explorativní výzkum, jenž určuje potenciální příčiny jevu,

- deskriptivní výzkum, který vysvětluje jevy,
- kauzální výzkum, jenž objasňuje důvody,
- výzkum budoucího vývoje odhaduje budoucnost (vývoj a trendy).

3.4.1 Metodika měření spokojenosti zaměstnanců

Pro ověření spokojenosti s prací je důležité získat od respondentů jasnou pozitivní nebo negativní zpětnou vazbu. Je to dáno tím, že nabízejí možnost sledovat aktuální trend spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců v dané společnosti. Nejčastěji se berou v úvahu proměnné, které v různé míře ovlivňují její kvalitu, nejčastěji profese a pracovní pozice a také jedinečné vlastnosti každého zaměstnance. Nejčastěji se jedná o tyto skutečnosti (Pauknerová, 2012, s. 180):

- organizace práce,
- odměňování,
- kariérní vyhlídky,
- nadřízení,
- spolupracovníci,
- druh a rozsah práce,
- fyzické pracovní prostředí,
- kvalita péče poskytované zaměstnancům.

Armstrong a Taylor (2015, s. 649) doplňují, že základními technikami sběru dat jsou mimo rozhovory a dotazníky také průzkumy, případové studie, pozorování, deníky a experimenty. Údaje se mohou sbírat od určité populace prostřednictvím průzkumů. Obvykle se opírají o dotazníky, ale mají potenciál přinést hlubší výsledky než jiné přístupy, zejména pokud se kombinují dotazníky, rozhovory a ohniskové skupiny (skupiny lidí vybraných k zodpovězení a diskusi o konkrétních otázkách). Případová studie je realistický popis určité okolnosti nebo události, která definuje a objasňuje určitou oblast studia, například plánování a realizaci řízení výkonnosti systému. Pomocí případových studií se lidé mohou učit tím, že se ponoří do konkrétních problémů a přijdou na odpovědi. Pomocí pozorování lze získat rychlou a přesnou představu o tom, co se děje sledováním skupin lidí při práci. K tomu lze využít nezúčastněné nebo zúčastněné pozorovatele.

Skutečnou představu o tom, jak určité osoby, zejména manažeři, nakládají se svým časem, je možné získat tak, že je požádáme, aby si své činnosti zaznamenávali do deníků, což je další forma sběru dat. U experimentů se vytvoří kontrolní a experimentální skupina a účastníci jsou pro účely experimentů náhodně zařazeni do jedné z nich. Poté se upraví provozní nastavení experimentální skupiny a výsledky se porovnají s výsledky kontrolní skupiny, u které se podmínky nezměnily.

3.4.2 Metody měření spokojenosti zaměstnanců v praxi

Pracovní spokojenost zaměstnanců se v praxi obvykle hodnotí jak na základě jejich celkové spokojenosti s celkovým zaměstnáním, tak na základě konkrétních částí jejich práce a pracovního zařazení. Vzhledem k tomu, že se jedná o číselně definovaný soubor postojů, často charakterizuje jak každého člověka, tak celá pracoviště. Pracovní spokojenost se běžně zjišťuje pomocí různých dotazníků a řízených rozhovorů. Tyto metody umožňují pracovníkům hodnotit úroveň spokojenosti s jednotlivými dílčími aspekty souvisejícími s prací na stupnici, jako je jasná nebo méně jasná spokojenost nebo přesněji řečeno méně výrazná nebo extrémně výrazná nespokojenost (Pauknerová, 2012, s. 180).

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Společnosti si více uvědomují důležitost dobrého zacházení s lidmi, protože úspěch a konkurenceschopnost částečně závisí na nich, na jejich schopnostech a odhodlání, na jejich spokojenosti s firmou a na jejich interakci s vedením. Ačkoliv neexistuje jednoznačná definice péče o zaměstnance, lze péči o pracovníky rozdělit na tři základní kategorie (Koubek, 2015, s. 343):

- povinnost poskytovat zaměstnancům péči v souladu s nadřízenými, nadpodnikovými předpisy, nařízeními a kolektivními smlouvami,
- smluvní péče o pracovníky, která se řídí dohodami sjednaných na organizační úrovni,
- dobrovolná péče o zaměstnance, jenž je zásadou personální strategie zaměstnavatele a projevem jeho snahy získat konkurenční výhodu na pracovním trhu.

Úkolem organizace je také pro zaměstnance vytvořit příjemné pracovní prostředí, kde se zaměstnanci budou cítit z fyzického i psychického hlediska bezpečně, ale také nepostradatelní a respektovaní. Pro jejich spokojenost je důležité uspokojovat citové, finanční a fyzické potřeby zaměstnanců (Tracy, 2015, s. 105).

Péče o zaměstnance je součástí personální činnosti, kterou zaměstnanci nebo uchazeči o zaměstnání často využívají ke srovnání jedné společnosti s konkurenčními podniky. Na základě toho by péči o zaměstnance měla být věnována dostatečná pozornost, a to zejména v těch oblastech, kde se organizace odlišují (Koubek, 2015, s. 344).

4.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je tvořeno výkonem práce, pracovní pozicí, pracovními podmínkami a také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Při vytváření pracovního prostředí je důležité nezapomenout na potřeby zaměstnanců. Pracovní prostředí musí být zejména bezpečné a zdravotně nezávadné pro zaměstnance. Jednání manažerů, balanc mezi osobním a pracovním životem, zvládnutí stresu, sexuální obtěžování i šikana, je ovlivněno tím, jak se se zaměstnanci zachází (Armstrong a Taylor, 2015, s. 509).

Má smysl se zajímat o pracovní podmínky, protože zaměstnanci stráví v práci přibližně třetinu svého života. Zda jsou tyto okolnosti v souladu s jeho fyzickými, psychickými a výkonnostními potřebami, zda neohrožují nebo nepoškozují jeho zdraví a jak pracovní prostředí ovlivňuje jeho růst a kultivaci. V důsledku toho věnuje personální řízení této oblasti

velkou pozornost ve snaze ukázat, že se angažuje jak v plnění výkonnostních cílů podniku, tak i v plnění širší sociální a společenské povinnosti v oblasti rozvoje svých pracovníků. Jedním z klíčových kritérií používaných pro hodnocení výkonnosti podniku v komunitě a v širších souvislostech je kvalita pracovního prostředí a péče o zaměstnance, která ovlivňuje i pověst a image podniku (Gregar, 2010, s. 67).

Dle Pauknerové (2012, s. 114) se mezi podmínky pracovního prostředí zejména řadí následující oblasti:

- prostorové a funkční řešení pracovního prostředí, které by mělo působit i esteticky,
- fyzické podmínky, které lze měřit a lze je upravovat hygienickými předpisy,
- optimalizace techniky a pracovních ochranných prostředků,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- pracovní podmínky v organizacích,
- zdravotní prohlídky zaměstnanců a prevence,
- hygienické podmínky,
- sociální a psychologické aspekty na pracovišti.

Pracovní prostředí významně ovlivňuje vztah zaměstnance k práci a vztah k zaměstnavateli. Při tvorbě popisů pracovních míst a pracovních pozic je důležité zaměřit se na následující skutečnosti (Koubek, 2015, s. 55):

- prostorové uspořádání pracoviště, které zahrnuje pohodlnou pracovní polohu, ideální zrakové podmínky s ohledem na zrakové nároky práce, pracovní plocha, která má správnou výšku pro tělo zaměstnance, oblasti, které jsou ideální pro fyzickou práci a snadný přístup na pracoviště a pohyb po něm,
- fyzikální podmínky práce – zahrnují ideální pracovní ovzduší, vyhovující osvětlení a barevnost pracovních prostorů,
- sociální a psychologické prostředí na pracovišti – ty se týkají toho, zda zaměstnanec spolupracuje s ostatními kolegy či pracuje samostatně v prostoru pro něj vyhrazeném.

Nepříznivé pracovní podmínky lze podle míry jejich vlivu na člověka rozdělit do několika různých skupin. Nepříjemné pracovní podmínky mohou změnit postoj pracovníka k určité

podnikové realitě, aniž by ovlivnily pracovní výkon, například tím, že posunou subjektivní hodnocení podmínek z příjemných nebo žádoucích na nepříjemné nebo nežádoucí. Snížený pracovní výkon je dalším důsledkem rušivých pracovních podmínek, které zahrnují jak nevhodné sociálně-psychologické prvky, tak fyzické aspekty pracoviště, včetně nedostatečného osvětlení. Příkladem nepříznivých pracovních podmínek jsou také škodlivé pracovní podmínky, jako jsou popáleniny, otravy a nemoci z povolání. Dalšími škodlivými pracovními podmínkami jsou extrémní hluk, oheň, vysoké teploty a velké množství chemických látek (Pauknerová, 2012, s. 115).

4.2 Zaměstnanecké vztahy

Hlavním důvodem, proč jsou zaměstnanecké vztahy na pracovišti podstatné, je to, že právě prostřednictvím těchto vztahů jsou uspokojovány sociální potřeby člověka. Patří mezi ně zejména potřeba sociální interakce, potřeba poskytovat a přijímat pomoc, potřeba vykonávat kontrolu nad druhou osobou nebo se jí naopak podřízovat, potřeba být přijímán určitou skupinou lidí nebo do ní patřit, touha obklopit se stejně smýšlejícími lidmi a potřeba sociální jistoty (Pauknerová, 2012, s. 194).

Gregar (2010, s. 74) uvádí, že pracovní vztahy jsou pro práci v oblasti lidských zdrojů nesmírně důležité, protože pracovní vztahy vytvářejí rámec, který zásadním způsobem ovlivňuje plnění cílů společnosti i profesních a osobních cílů jednotlivých zaměstnanců. Správné, klidné a naplňující pracovní a mezilidské vazby podporují tvůrčí prostředí, které výrazně zlepšuje výkonnost jednotlivců, skupin i celé organizace. Nezdravé a neuspořádané mezilidské vztahy na pracovišti plodí napětí, konflikty a nedůvěru a jsou často považovány za kontraproduktivní prvek.

Vztahy mezi zaměstnanci vznikají při výkonu práce. Mohou to být neformální vztahy na příležitostné bázi, jenž jsou odrazem charakteristiky osobnosti zaměstnanců, ale také se může jednat o formální vztahy, které jsou řízeny pravidly uplatňovanými u dané pracovní skupiny nebo v rámci společnosti či platnými celostátně (Koubek, 2015, s. 325). Pauknerová (2012, s. 194) ovšem uvádí, že organizační uspořádání sociálních služeb vytváří formální vztahy. Určitý jedinec je ve vztahu k nim předurčen a vymezen určitými organizačními normami a standardy. Jak se do nich člověk postupně začleňuje zvenčí, některé z převládajících norem a standardů přijímá, jiné může tolerovat a některé může odmítat. Tím se začleňuje do sítě již existujících vztahů. To zahrnuje proces adaptace a v tomto smyslu jde o dílčí fázi jeho socializace. Postupně začíná více komunikovat

s vybranými lidmi, zatímco jiným se vyhýbá, nebo je dokonce ignoruje na základě svých požadavků a osobních preferencí. Tímto postupem si také vytváří síť neoficiálních kontaktů a vazeb.

Armstrong a Taylor (2015, s. 467) uvádí, že zaměstnanecké vztahy spočívají ve vztazích mezi managementem a jednotlivými pracovníky. Je důležité dbát na to, aby spolu vycházeli a také, aby vztahy vzájemně fungovaly. Tyto vztahy lze rozdělit na unitaristický a pluralistický pohled. Unitaristický pohled se vyznačuje tím, že management i pracovníci navzájem vycházejí a spolupráce je pro obě strany přínosná. Pluralistický pohled je charakteristický tím, že obě strany spolu nemusí vycházet, jelikož mají odlišné zájmy.

Dle Pauknerové (2012, s. 194) se v rámci integrace člověka do určité skupiny mohou vyvinout určité druhy sociálních skupin:

- vztahy vzájemných požadavků, kdy vedoucí skupiny zpočátku klade své požadavky na určité zaměstnance i na skupinu jako celek, avšak postupně se přidávají i ostatní zaměstnanci s vlastními požadavky a očekáváními, a to jak vůči svým kolegům, tak od vedoucího skupiny,
- vztahy založené na vzájemné odpovědnosti, v nichž je každý člen pracovní skupiny odpovědný za plnění úkolů, které mu byly přiděleny, a to jak individuálně, tak kolektivně,
- vztahy založené na vzájemné spolupráci, které naznačují, že každý zaměstnanec je schopen a ochoten upřednostnit požadavky a zájmy skupiny před svými vlastními,
- vazby vzájemné podpory, kdy možnost spolehnout se na spolupracovníky ve chvílích osobního trápení a obtíží dává pracovníkům vnitřní pocit bezpečí,
- konkurenční vztahy, které vyplývají z vrozené touhy zdravého člověka být úspěšný ve svém zaměstnání a efektivně využívat své schopnosti a dovednosti.

4.3 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Existuje mnoho rozmanitých služeb nabízených pro zaměstnance na pracovišti, nicméně Koubek (2015, s. 357) uvádí jako jedny z nejdůležitějších následující:

- stravování pracovníků – občerstvení pro pracovníky má značný vliv na jejich pracovní výkon, zároveň zaměstnavatel má povinnost poskytnout kvalitní stravování pro pracovníky a také je vhodné na stravování přispívat,

- zařízení pro osobní hygienu, relaxaci a pro odložení cenných osobních věcí zaměstnanců – jedná se zejména o koupelny, odpočinkové místnosti, parkoviště, které musí odpovídat specifickým normám,
- zdravotní služby – ty se vyskytují spíše ve větších společnostech, ale zabezpečení specifického rozsahu zdravotních služeb je povinné pro všechny společnosti,
- pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky – zajištění pracovního oděvu a ochranných pomůcek je nezbytné pouze u určitých společnostech, a většinou se jedná o dobrovolnou službu pro zaměstnance,
- doprava do zaměstnání – zaměstnavatel může také přispět na dopravu pro zaměstnance nebo přímo zajistit podnikovou dopravu do práce,
- poradenství v otázkách souvisejících se zaměstnáním zaměstnance; tyto služby mohou zahrnovat právní otázky, kariérní růst atd.

4.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou specifické druhy odměn, které podnik nabízí svým pracovníkům za jejich práci. Zaměstnanecké benefity nebývají ve většině případů vázány na pracovní výkon, ale někdy je přihlíženo na pozici zaměstnance a jeho zásluhám vzhledem k organizaci (Koubek, 2015, s. 319). Frischmann a Žufan (2017, s. 203) dodávají, že zaměstnanecké benefity jsou především výhody či plnění nepeněžitě hodnoty, která mají peněžitou hodnotu pro zaměstnance. Organizace nabízí i výhody peněžitě hodnoty, ale v menším množství.

Gregar (2010, s. 32) uvádí, že zaměstnanecké benefity jsou druhem odměny, kterou organizace nabízí zaměstnancům výměnou za jejich loajalitu vůči společnosti. Nejsou zpravidla vázány na výkon, i když mohou být založeny například na postavení zaměstnance ve firmě, délce jeho pracovního poměru nebo na jeho zásluhách.

Cílem strategie poskytování zaměstnaneckých benefitů je poskytnout smysl pro účel, směr a základ pro rozvoj politiky, postupy a procesy odměňování. Základem strategie je pochopení zejména organizačních potřeb a jejich zaměstnanců a způsob, jak je efektivně naplnit (Armstrong a Taylor, 2020, s. 479).

Strategie poskytování zaměstnaneckých benefitů se nezabývá pouze vývojem, údržbou, komunikací a vyhodnocováním procesů odměňování, ale také se zabývá rozvojem správné

organizační kultury podporující základní hodnoty a zvyšuje oddanost a motivaci zaměstnanců. Strategie odměňování zaměstnanců se zaměřuje zejména na to, jak si lidí vážíme, a jak je odměňujeme podle jejich hodnoty. Dále je také stanoveno sedm cílů strategie poskytování odměn (Beardwell a Thompson, 2017, s. 474):

- podporovat dosahování obchodních cílů rozvojem kultury výkonu a stimulací vysokého výkonu,
- specifikovat chování a výsledky, které jsou rozhodující,
- sladit potřeby zaměstnanců s postupy odměňování,
- platit lidem za hodnotu, kterou přispívají,
- přilákat a udržet špičkové talenty, které organizace potřebuje,
- povzbuzovat a zapojovat zaměstnance,
- přidávat hodnotu zavedením účinných, ale finančně dosažitelných postupů odměňování.

Organizace by se měla snažit o poskytnutí atraktivních konkurenceschopných souborů celkových odměn, které umožní organizaci nejen získat vysoce kvalitní zaměstnance, ale také si je v organizaci udržet. Také zaměstnanecké benefity mají posilovat spokojenost zaměstnanců, a měl by být některým zaměstnancům poskytován daňově zvýhodněný způsob odměny (Lochmannová, 2016, s. 89).

Některé zaměstnanecké benefity zaměstnanci užívají povinně, jiné dle svého rozhodnutí. Některé benefity musí zaměstnanci doplatit, jiné jsou zcela zdarma. Ovšem nemělo by se stávat, aby zaměstnanci automaticky dopláceli i ty benefity (např. srážkou ze mzdy), o které nemají zájem (Koubek, 2015, s. 320).

V České republice patří mezi populární a nejčastěji poskytované benefity související s tzv. přímou spotřebou, jako jsou např. stravenky, firemní vůz, telefon, dovolená a platba pojistek. K důležitým benefitům, které posilují vztahy mezi zaměstnanci a organizací, patří také vzdělávání. Může se jednat o profesní kurzy, kurzy měkkých dovedností nebo také jazykové kurzy, které mohou zlepšit možnosti zaměstnanců na trhu práce. Vysoký zájem v této oblasti může dokázat i fakt, že v české ekonomice nyní klesá množství zaměstnanců, kteří nedostávají žádné benefity (Mužik a Krpálek, 2017, s. 46).

Některé zaměstnanecké benefity zaměstnanci vnímají jako samozřejmost. Jedná se zejména o stravenky nebo různé druhy připojištění. Zaměstnanci lépe vnímají zaměstnanecké benefity tehdy, pokud mají vysoký plat. V organizaci či na pozici, kde jsou platy nízké, se zaměstnanci snaží docílit co nejvyššího platu a zajistit si základní potřeby, a zaměstnanecké benefity nevnímají tak pozitivně (Frischmann a Žufan, 2017, s. 199).

Zaměstnanecké benefity lze různě členit, např. v Spojených státech amerických se člení do těchto skupin (Koubek, 2015, s. 319):

- důchody pro zaměstnance (např. podnikové důchody a připojištění),
- pojištění pro zaměstnance (např. životní nebo úrazové pojištění),
- odměny za neodpracovanou dobu (např. placená dovolená nebo svátky),
- ostatní (např. stravenky, firemní vůz, úhrada kurzů).

S benefity je v organizaci potřeba náležitým způsobem pracovat. Je důležité je nejen využívat, ale také je zaměstnancům patřičně připomínat. Platí tomu tak zejména u nehmotných odměn, kterých si zaměstnanci často neuvědomují. Pokud tomu tak skutečně je, je příhodné je vyzdvihnout nebo důkladně vysvětlit (Urban, 2017, s. 27).

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je ve společnostech řízeno a uskutečňováno několika způsoby. Jednou z tradičních forem je rozhodování o konkrétních zaměstnaneckých výhodách nebo o přidělení finančních prostředků, které může zaměstnanec vynaložit na benefity, a rozhodování o postupu, jakým zaměstnanec žádá o uvolnění prostředků, což se obvykle děje tak, že požádá zaměstnavatele o souhlas s tímto postupem. Nicméně jako efektivnější se jeví čerpání benefitů formou vyvedení určených prostředků z tzv. osobního účtu. Zároveň je určeno, jakým způsobem může zaměstnanec benefity čerpat (Frischmann a Žufan, 2017, s. 203).

V organizaci musí vedení pochopit faktory, jenž mají vliv na účinnost formálního nebo neformálního systému výhod v závislosti na tom, v jaké míře přispívají výhody k motivovanosti a angažovanosti lidí v podniku. U těchto faktorů záleží na tom, zda jsou výhody či odměny finanční či nikoliv, jaké formy odměn v organizaci fungují, aby vše bylo spravedlivé, objektivní, konzistentní a transparentní (Armstrong, 2020, s. 142).

V některých společnostech, a to zejména ve Spojených státech amerických, nabízejí svým zaměstnancům takové odměny a výhody, které jsou úměrným odrazem jejich dovedností, schopností a zkušeností (Wintersberger, 2017, s. 183).

4.4.1 Důvody poskytování zaměstnaneckých benefitů

Pro organizaci je poskytování zaměstnaneckých benefitů finančně výhodnější než navýšení platů a mezd. V České republice není nutné odvádět příspěvky zaměstnavatele na zdravotní a sociální pojištění na základě hodnoty většiny zaměstnaneckých výhod, které jsou daňově uznatelným nákladem (Frischmann a Žufan, 2017, s. 198).

4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Znalostní požadavky a praktické dovednosti zaměstnanců se s dobou neustále obměňují. Zaměstnanci proto musí rozšiřovat své znalosti a schopnosti. Vzdělávání a rozvoj se v této době stává celoživotní cestou. Aby organizace byla úspěšná, měla by být flexibilní a zároveň by měla dobře reagovat na změny. K tomu je potřeba, aby flexibilní byli zejména zaměstnanci, kteří jsou připraveni na změny, a dokonce je i podporují. Proto se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců stává nejvýznamnějším úkolem personální práce (Koubek, 2015, s. 252). Beardwell a Thompson (2017, s. 247) doplňují, že přestože by vzdělávání a rozvoj měly přinášet značné výhody pro celou společnost, může být často obtížné spojit školení s okamžitou návratností toho, co bylo do společnosti investováno. Alternativou, kterou lze zvážit, je postupný přístup, který upřednostňuje zvyšování kvality programu, posilování přenosu učení na pracoviště a měření podle předem stanovených ukazatelů stanovených od počátku.

Vzdělávání a rozvoj profesních dovedností jsou dnes procesy, které trvají celý život, a jejich úloha obchodního a podnikového vzdělávání se v tomto procesu rozšiřuje. Jednou z nejdůležitějších činností v personálním řízení je nyní rozvoj pracovních schopností, znalostí a dovedností. Aby pracovníci mohli pohotově reagovat na požadavky a příležitosti trhu, musí rozvoj pracovních dovedností vždy předbíhat technický a organizační rozvoj podniku. Kromě toho je třeba neustále zdokonalovat systém řízení podniku (Gregar, 2010, s. 64).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců napomáhá také k růstu v pracovní pozici, a to za pomoci příležitosti rozvíjet své znalosti a dovednosti. Úsilí o rozvoj by mělo být soustředěno zejména na hlavní představitele organizace. Organizace by měla nabídnout svým zaměstnancům rozvíjet svou kariéru a podporovat klíčové zaměstnance, aby využili svůj potenciál a mohli dosáhnout své vysněné pozice, přitom by daná pozice měla být přiměřená jejich schopnostem. Realizace by měla probíhat formou vzdělávacích a rozvojových aktivit,

při kterých by zaměstnanci získali teoretické a praktické znalosti potřebné k dosažení úspěšné kariéry (Armstrong a Taylor, 2015, s. 247).

Beardwell a Thompson (2017, s. 219) uvádí, že pojmy "učení" a "růst" se často používají neformálně, a dokonce jako synonyma. Ovšem je třeba je rozlišovat a správně definovat, aby byly pochopeny. Kromě toho, i když učení a rozvoj nejsou totéž, je učení nezbytné k tomu, aby mohlo dojít k rozvoji. Pro celoživotní učení a rozvoj je nezbytná neustálá přizpůsobivost. Schopnost jedince přizpůsobit se svému prostředí a měnit ho se rozšiřuje díky rostoucím znalostem a schopnostem, což otevírá nové možnosti. Způsob, jakým lidé reagují na dané prostředí, a jak se v něm prosazují (jejich percepčně-motorické, intelektuální, sociální a interpersonální dovednosti), způsob, jakým vnímají svět (jejich poznávání, jednání, postoje a celková životní filozofie), a jejich sociální status a to, jak vnímají sami sebe (jejich sebepojetí, sebeúcta a sebehodnocení), jsou ovlivněny vnějšími změnami. Učení tedy vytváří v člověku potenciálně významné změny.

4.5.1 Rozvoj zaměstnanců

Personální rozvoj zaměstnanců by měl zahrnovat možnost vytvářet takové prostředí, jež umožňuje iniciování, podchycování, využití, realizaci, hodnocení a možnost odměnit nápady a podněty zaměstnanců (Barták, 2015, s. 118).

Mezi náměty na změnu a individuální rozvoj je možné zařadit (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015, s. 56):

- rozvíjet schopnost akceptovat nejednoznačnost, přemýšlet a projevovat se kreativně, rozšířit svůj přehled,
- rozvoj schopností a dovedností, který pomáhá zvyšovat nejen organizační učení,
- studium literatury, které objasňuje význam, praktické souvislosti a možnosti organizačního rozvoje.

Většina zaměstnanců má o personální rozvoj zájem, protože chtějí získat lepší práci a rozvíjet svou kariéru, buď povýšením nebo například rozšířením svých pravomocí. Tuto potřebu lze použít jako motivační faktor, když zaměstnancům organizace nabídne možnosti dalšího rozvoje. Organizace může použít to, co již je v organizaci k dispozici, a umožní tak zaměstnancům získat nové zkušenosti, a to s náležitou podporou a profesionálním vedením (Armstrong, 2020, s. 53).

4.5.2 Vzdělávání zaměstnanců

Urban (2017, s. 105) uvádí, že předpokladem k úspěšnosti zaměstnanců v organizaci je vzdělávání a jejich rozvoj. K tomu je však nutné zaměstnance motivovat, jelikož nedostatečná motivace k účasti na vzdělávání je jedním z důvodů, proč v organizaci klesá efektivita vzdělávacích programů, které organizace poskytuje. Aby zaměstnanci byli motivováni se vzdělávat, měli by být celkově v organizaci spokojeni, jelikož spokojení zaměstnanci se rychleji a ochotněji učí. Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 68) doplňují, že vzdělávání je nejen klíčem k úspěchu pro organizaci, ale také pro každého jednotlivce. Investice do efektivního vzdělávání je nyní stále důležitější.

Znalosti a teoretické informace si lze osvojit mnoha formami vzdělávání. Pro úspěšné zaměstnance je důležité, aby měli znalosti nejen z jejich oboru, ale taky z řady jiných oborů, jenž jim rozšiřují jejich přehled. Zaměstnanci, kteří se zaměřují pouze na jeden obor, mají problém pochopit komplexnější problémy (Bělohlávek, 2016, s. 11).

Odhodlní a motivace zaměstnanců se vzdělávat je jedním z nejkritičtějších faktorů ovlivňujících efektivitu výcviku. Správné podmínky, vhodné prostředí a pozitivní přístup, to vše může vézt k nadprůměrnému výkonu (Armstrong, 2016, s. 42).

Je také nutné zprostředkovat hodnotu vzdělání, aby se zvýšila vnitřní motivace zaměstnanců. Ve zdůvodnění by měl být zmíněn význam vzdělávání jak pro podnik, tak pro konkrétního zaměstnance. Význam vzdělávání zaměstnanců je založený na tom, že umožní zaměstnancům plnit i obtížné cíle a požadavky jejich povolání, a budou tak úspěšnější. Na základě toho mohou získat odměny či jiné pracovní benefity. V určitých situacích bez nových schopností nemohou zaměstnanci pokračovat ve své profesi (Urban, 2017, s. 107).

Aby byly vzdělávací programy účinné, musí splňovat následující nároky (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020, s. 69):

- programy by měly být dlouhodobou součástí personálního managementu organizace,
- musí zahrnovat všechny zaměstnance bez výjimky,
- programy musí být organizovány rozdílně pro různé skupiny zaměstnanců,

- musí vždy podtrhnout určující význam filosofie kvality, motivovat zaměstnance, mít možnost osvojit si základní způsoby k zajištění kvality a uskutečnit přenosy nových informací o kvalitě do prostředí organizace,
- musí být zajištěny náležitými zdroji.

Barták (2015, s. 118) uvádí, že k efektivnímu rozvoji a vzdělávání zaměstnanců přispívá dobrovolný a cílevědomý vztah k vzdělávacímu programu a k nabytým poznatkům, princip záměrnosti, cílevědomosti, pozitivivity, samostatnosti, kreativity, souladu teorie s praxí a vzájemné spolupráce s kolegy.

Mezi efektivní výukové aktivity patří například školící kurzy, koučování, využití vzoru – mentora, pozorování a analýza ostatních – praxe, rozšíření role – obohacení pracovních míst, pracování na projektu a konání speciálních úkolů, e-learning a čtení manuálů výkonu (Armstrong, 2016, s. 317).

Vzdělávání zaměstnanců může probíhat ve speciální vzdělávací místnosti nebo v jakékoliv oddělené místnosti, aby se zaměstnanci navzájem nerušili. Také se zaměstnanci mohou vzdělávat přímo na pracovišti v případě koučování, mentoringu, výměně pracovních pozic či pracování na projektu. Také lze říct, že se zaměstnanci neustále učí při práci. Jedná se o vzdělávání neformální a stává se součástí každodenní práce a úkolů v práci. Zaměstnanci si neustále rozvíjí znalosti a dovednosti tím, že se vypořádají s výzvami, které jejich práce přináší, a to lze nazvat jako neustálé vzdělávání (Armstrong a Taylor, 2020, s. 405).

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů souvisí se zaměstnáváním, vedením a uspokojováním zaměstnanců ve společnosti. Je důležité nejen zaměstnance získat, ale také si je udržet a zajistit jejich největší výkonnost, jenž napomáhá k dosažením uspokojivých výsledků. S řízením lidských zdrojů souvisí několik úkolů. Mezi ně patří zařazení zaměstnanců na správnou pozici, maximální využití schopností a dovedností zaměstnanců, vytvoření přátelské atmosféry, usilovat o balanc mezi pracovním a soukromým životem a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů spadá mimo jiné zajištění ambiciózních lidí, podpora dobrých vztahů mezi managementem a zaměstnanci v organizaci, integrace etiky do strategického plánování organizace, dosáhnout cílů pomocí rozvoje kultury a získat strategické cíle pomocí lidských zdrojů.

Motivace má vliv na dosažení cílů organizace, na spokojenost zaměstnanců i na jejich výkonnost. Na základě motivovanosti zaměstnanců se stává organizace více konkurenceschopná, a proto je potřeba motivovat zaměstnance naplněním jejich přání. Pokud organizace motivuje své zaměstnance správným způsobem, zaměstnanci jsou ve své práci spokojeni a také na ni hrdí, a často také snadno přijímají i vyhledávají náročnější úkoly.

Pracovní spokojenost je odrazem uspokojování potřeb zaměstnanců. Pro zvýšení spokojenosti jsou často zaměstnancům nabízeny zaměstnanecké výhody a jsou udržovány dobré vztahy k vedení. Vnitřní motivační faktory, míra kontroly a úroveň výkonu jsou faktory, které určují pracovní spokojenost.

Zaměstnanec může být při pracovním výkonu frustrován. Frustrace se projevuje stresem, agresí, úzkostmi a napětím. Frustrace jde eliminovat mnoha způsoby, mezi ně například patří cílové zaujetí, nadšení či trénink. Pokud je zaměstnanec v organizaci nespokojen, může nastat také fluktuace, která je projevem nedostatečného zájmu vedení o zaměstnance. Organizace může zabránit fluktuaci vytvořením příjemného pracovního prostředí a nabízením atraktivních výhod.

Jelikož je podstatné vědět, zda jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, je potřeba monitorovat a následně také měřit jejich spokojenost. Ke zjištění míry pracovní spokojenosti se nejčastěji využívají dotazníky a řízené rozhovory, ovšem lze využít i průzkumy, případové studie, pozorování, deníky a experimenty.

Péče o zaměstnance je důležitým faktorem, který má vliv nejen na spokojenost zaměstnanců. Na spokojenost zaměstnanců má vliv i pracovní prostředí, u kterého je potřeba zdůraznit mimo jiné fyzické uspořádání pracoviště, sociální a psychologické pracovní podmínky a fyzické pracovní podmínky. U pracovního prostředí by se měla společnost zaměřit také na prostorově funkční řešení pracovního prostředí, fyzické podmínky, optimalizaci techniky, bezpečnost, organizaci práce, zdravotní stav zaměstnanců, hygienu a sociální a psychologické aspekty na pracovišti.

Také zaměstnanecké vztahy mají z hlediska spokojenosti zaměstnanců důležitou roli a mají určitý vliv na dosažené cíle společnosti i na životní cíle zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanecké vztahy ve společnosti kvalitní, mohou mít pozitivní vliv na výkon zaměstnanců i na atmosféru na pracovišti, a zejména na práci ve skupině. Kromě toho zvyšují spokojenost zaměstnanců a pomáhají jim sladit jejich osobní zájmy a cíle se zájmy a cílem podniku jako celku.

Při péči o zaměstnance by společnost neměla zapomínat na služby, které zaměstnancům může poskytnout. Může se jednat o zajištění stravování pro zaměstnance, zařízení pro osobní hygienu, relaxaci a pro odložení cenných osobních věcí zaměstnanců, zdravotní služby, pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky, dopravu do zaměstnání a poradenské služby, které se týkají pracovních záležitostí zaměstnance.

Důležité je také z hlediska péče o zaměstnance nabízet zaměstnanecké benefity peněžité i nepeněžité hodnoty. Zaměstnanecké benefity mají mnoho rozmanitých forem. Může se jednat o benefity na základě zákonů, důchody, pojištění, placené volno či stravenky a firemní vozy. Cílem strategie zaměstnaneckých výhod je dát vývoji motivačních politik, postupů a procesů směr a základ. Základem strategie je rozpoznání požadavků organizace a jejích pracovníků a způsob, jak je efektivně naplnit. Společnost by se měla snažit nabízet všestranně konkurenceschopné benefity, které jsou atraktivní a přesvědčivé, aby si společnost získala a udržela klíčové osoby.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pomáhá rozvíjet kariery zaměstnanců, využít maximálně potenciál zaměstnanců a plnit sny. Realizace probíhá pomocí rozvojových a vzdělávacích aktivit, kterými jsou např. kurzy, koučování, mentoring, praxe, projekty, studium materiálů, speciální úkoly a e-learning. Metod je mnoho, ale je také důležité zajistit vhodné prostory a mít pozitivní přístup. Organizace by také měla svým pracovníkům poskytovat možnosti kariérního rozvoje a pomáhat důležitým pracovníkům při dosahování jejich cílů a vysněných pracovních míst a zároveň zajistit, zda práce odpovídá jejich schopnostem.

V praktické části bude zodpovězena následující výzkumná otázka a také budou ověřeny následující výzkumné hypotézy, které byly stanoveny pomocí teoretických východisek a využitím logické metody – indukce.

- *VO1: Existuje staticky významná závislost mezi celkovou spokojeností se současným zaměstnáním respondentů a pohlavím respondentů?*
- *H1: Více než 50 % respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím.*
- *H2: Více než 30 % respondentů by uvítalo větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování.*
- *H3: Více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jako formu odreagování či odpočinku.*
- *H4: Více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti.*

K ověření stanovených hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky bude využito matematicko-statistických metod a dedukce – jedné z logických (teoretických) metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost byla založena 1. ledna 2003, avšak od 1. ledna 2020 byla právně přejmenována. Jejím hlavním úkolem je správa státních celostátních a regionálních železnic jako vlastníka i provozovatele. Podle zákona o drahách má korporace na starosti zajištění provozu státních celostátních a regionálních drah, jakož i jejich provozuschopnost, modernizaci a rozvoj na úroveň potřebnou k uspokojování dopravních požadavků státu a zajišťování dopravních služeb a také nakládá s majetkem, jenž tvoří železniční dopravní cestu (Interní zdroje, 2023).

Podnikatelské činnosti celé společnosti zahrnují zejména činnosti související s právním nástupnictvím, geodézií, distribucí elektřiny, obchodem s elektřinou, výstavbou, renovací a odstraňováním budov, jakož i provozováním celostátních a regionálních železnic a poskytováním služeb elektronických komunikací a ostatní činnosti (Interní zdroje, 2023).

Předmětem činnosti je správa vymezených závazků a pohledávek Českých drah, a.s., vypracování dokumentů pro jednání o závazcích veřejné služby, regulaci využívání železniční infrastruktury, zajištění její funkčnosti a provozuschopnosti, údržba a opravy infrastruktury a zajištění jejího rozšiřování a modernizace (Interní zdroje, 2023).

Také je nutné představit konkrétní pracoviště, ve které se nachází vybraná kategorie zaměstnanců, na které je diplomová práce zaměřena. Organizační jednotka se zabývá dálkovým řízením vlakového provozu pro Moravu a Slezsko. Pro řízení provozu je důležité, aby zaměstnanci mezi sebou dobře komunikovali a zajistili, aby všechny předpisy a požadavky byly dodrženy a správně vyřízeny dle pokynů dopravců a provozovatele železniční dopravy. Zároveň je samozřejmostí zajistit plynulost dopravy a bezpečnost cestujících. Na pracovišti jsou nejdůležitější zejména provozní dispečeri, traťoví dispečeri a operátoři. Pro každou trať je vyhrazen dopravní sál, z kterého se vlakový provoz řídí. Na sále pro plynulý chod řízení provozu se zaměstnanci řídí pokyny, které si navzájem sdělují buď přímo na sále, pomocí telekomunikačního zařízení, zabezpečovacího zařízení, technického zařízení či jinou pomůckou. Za případné následky při chybném vydání pokynu nese odpovědnost pracovník, který pokyn vydal, a za případné následky při chybném provedení pokynu nese odpovědnost zaměstnanec, který daný pokyn vykonal. Při výkonu práce je nezbytné všechny činnosti náležitě organizovat a také kontrolovat (Interní zdroje, 2023).

Řízení železniční dopravy se v jednotlivých zemích světa značně liší. Nelze popřít, jak daleko se tato oblast za posledních téměř 150 let dostala, ani četné koncepce, které tento

pokrok více či méně uplatnily. Národní metody nelze ignorovat, a to navzdory současným snahám o podporu jednotlivých tendencí a aktivit v rámci profese. Různé principy řízení dopravy jsou v současné době zastoupeny na železniční síti České republiky. Železniční síť je vždy využívána k rozptýlení jednotlivých přeprav pro účely řízení. Tradičními způsoby, jak řídit dopravu jsou výpravčí v jednotlivých dopravních s kolejevým rozvětvením, další dopravní zaměstnanci a dispečerský systém. Existuje tradiční způsob řízení dopravy, který zahrnuje výpravčí v samostatných dopravních s kolejevým rozvětvením, další dopravní zaměstnanci a dispečerské zařízení, a zaručuje lepší úroveň řízení v rámci určité oblasti. Na několika tratích se používá zjednodušený systém řízení provozu, který je založen na komunikaci mezi vlakovou četou a řídicím dispečerem. Zjednodušené řízení provozu má tu nevýhodu, že je v něm významně zastoupena lidská složka, která přímo zajišťuje bezpečnost provozu. Sloučením povinností provozního dispečera, dispečerů v řídicích místnostech a vytvořením vhodného způsobu řízení zabezpečovacího zařízení je umožněno dálkové řízení provozu na traťovém úseku. Před zavedením dálkového řízení provozu je však nutné zřídit pracoviště vybavené potřebnými technickými prostředky. Používání současných technických prostředků v žádném případě nesnižuje nároky kladené na zaměstnance pověřené řízením dopravy a nezbavuje je nutnosti zachovávat kompetentní přístup. Větší část tratí musí být řízena způsobem, který důsledně respektuje regionální provozní a technologické postupy. Schopnost jednoho zaměstnance řídit provoz ve vymezené oblasti patří mezi klíčová omezení vzdálené správy. K požadavkům na povolání každého zaměstnance patří důkladná znalost regionálních podmínek v oblasti, kterou má řídit. Zdůrazňuje se také význam spolupráce s ostatními útvary souvisejícími s řízením. Řízení železničních uzlů a stanic s velkým objemem provozní činnosti je ideální vzhledem k charakteru práce a technologických procesů v těchto stanicích provádět ze samostatného pracoviště (Interní zdroje, 2023).

6.1 Historie vybrané společnosti

Provoz vybrané společnosti sahá v některých případech až do 50. let minulého století. Technický zkušební ústav vznikl v rámci restrukturalizace ministerstva dopravy, aby do něj byly soustředěny technické, technologické a servisní činnosti, které přímo nesouvisí s provozem železnic. Název byl v roce 1957 změněn, protože proti tehdejšímu názvu protestovala tehdejší Československá akademie věd. Společnost byla zřízena jako podnikatelský subjekt vydržovaný z centralizovaných provozních nákladů železnic.

Vybraná společnost měla zpočátku jen 146 zaměstnanců, řídil ji náčelník a dva náměstci (Interní zdroje, 2023).

Provoz, údržba, servis a modernizace stávajících technických prostředků železničního provozu v oblasti kolejových vozidel, železničního svršku, spodku a mostů, sdělovacího a zabezpečovacího zařízení, energetických, tepelných a elektrických zařízení, technického a provozního vybavení, normalizace, technický dozor, výchozí kontroly materiálů a provozních zařízení a zkoušení provozních zařízení, to vše byly tehdy úkoly svěřené společnosti (Interní zdroje, 2023).

Ovšem rozsah činností se pouze o několik let později zúžil, a muselo opět dojít k přejmenování. V roce 1962 fungovala společnost naposled jako zcela samostatná organizační jednotka Československých státních drah. V tomto roce vznikla také pracoviště specializovaná na lokomotivní hospodářství, vagonové hospodářství, železniční inženýrství, traťové hospodářství, dopravu a přepravu. Rozpad Československa přinesl významné změny. Do společnosti byl začleněn odbor ředitele, odbor tratí a staveb, odbor sdělovací a zabezpečovací techniky a později odbor elektrotechniky a energetiky. O tři roky později vznikl úsek informačních systémů a o šest let později úsek technické dokumentace. V roce 2003 došlo k vzniku společnosti České dráhy, a také vznikla společnost, která je předmětem této práce. Další významnou událostí bylo převedení činností provozovatele dráhy souvisejících s provozní spolehlivostí na vybranou společnost v roce 2008. A v roce 2020 došlo k dalším podstatným změnám v důsledku snahy společnosti držet krok se současnými trendy, což způsobilo rozšíření portfolia činností. Za účelem působení v rámci úseku provozuschopnosti dráhy a zajištění celosíťové železniční telematiky, technické diagnostiky a měření v celém spektru železniční infrastruktury a technického servisu železniční infrastruktury ve všech fázích jejího rozvoje, výstavby a provozu, má vybraná společnost od roku 2020 telematické a diagnostické centrum (Interní zdroje, 2023).

Co se týká konkrétní přímo organizační jednotky, od 90. let minulého století s vývojem techniky se začal dálkově řídit vlakový provoz, ačkoliv pokusy o dálkové řízení započaly již v 60. letech minulého století (Interní zdroje, 2023).

Organizační jednotka zahájila provoz na podzim roku 2006. V té době byly zřízeny pouze dva dopravní sály pro trať Ostrava-Svinov – Přerov a pro trať Přerov – Břeclav. Za dva roky začala výstavba nové budovy, jenž slouží pro dálkové řízení vlakového provozu i v současné době. Výstavba trvala dva roky a byla postavena nedaleko předchozího pracoviště poblíž železniční stanice. Nová budova má pět pater, přičemž v prvním patře je zázemí,

v druhém patře je umístěna technologie a zbylá patra jsou vyhrazeny pro dopravní sály a kanceláře (Interní zdroje, 2023).

Co se týká řízení provozu, organizační jednotka se nezaměřila pouze na úseky z Ostravy-Svinov po Břeclav, ale postupem času se množství dopravních sálů začalo zvyšovat, a organizační jednotka tudíž nyní dálkově řídí daleko více tratí než na počátku provozu (Interní zdroje, 2023).

6.2 Základní údaje o vybrané společnosti

Hlavními cíli celé společnosti je provozovat železnici bezpečně, efektivně a šetrně k životnímu prostředí a zároveň rozvíjet a modernizovat železnici, aby se zvýšila kapacita a rychlost infrastruktury, a zároveň zlepšit řízení, kontrolu, údržbu a opravy infrastruktury. Mezi cíle společnosti patří také zavádění špičkových, interoperabilních systémů a technologií, posilování orientace na zákazníka a aktivní komunikace, podpora ekologické dopravy, zvyšování podílu železniční dopravy na trhu a posilování postavení společnosti jako významného a žádaného zaměstnavatele (Interní zdroje, 2023).

Základním posláním konkrétního vybraného pracoviště, kde se nachází vybraná kategorie zaměstnanců, je v určeném úseku zabezpečovat přímý výkon činností, který je spojen se zajištěním provozování vlakového provozu, organizací a řízení vlakové dopravy. Momentálně organizační jednotka zabezpečuje dálkové řízení vlakového provozu na více než 500 kilometrech železničních tratí, téměř 70 železničních stanicích a téměř 50 zastávkách. Také zajišťuje služby na 3123 km železničních tratích (Interní zdroje, 2023).

Pro organizační jednotku, kde pracuje vybraná kategorie zaměstnanců, jsou pro fungování dálkového řízení vlakového provozu nejdůležitější provozní zaměstnanci, kteří mají odpovědnost a musí dbát na bezpečnost a neustálou provozu. Provozní dispečeré zejména plánují, řídí a kontrolují provoz pro daný úsek. Často se provozní dispečeré nachází přímo na řídicím sále, což velmi urychluje komunikaci s ostatními. Provozní dispečeré také dbají na plynulý chod při mimořádných událostech a předpokládaných i nepředpokládaných výlukách. Provozní dispečer zasahuje do práce traťových dispečerů a výpravčích pouze v případě potřeby. Traťoví dispečeré spravují osobní i nákladní dopravu podle pravidelných příjezdů a odjezdů. Mimo pravidelný chod se traťoví dispečeré setkávají s překážkami, které jim komplikují pravidelný chod. Jedná se o mimořádné události, výluky, poruchy, zpoždění atd. Pro zaměstnance může být tato práce skutečně stresující, a je velmi důležité, aby dispečeré i za takových okolností jednali v rámci největší odpovědnosti a bezpečnosti.

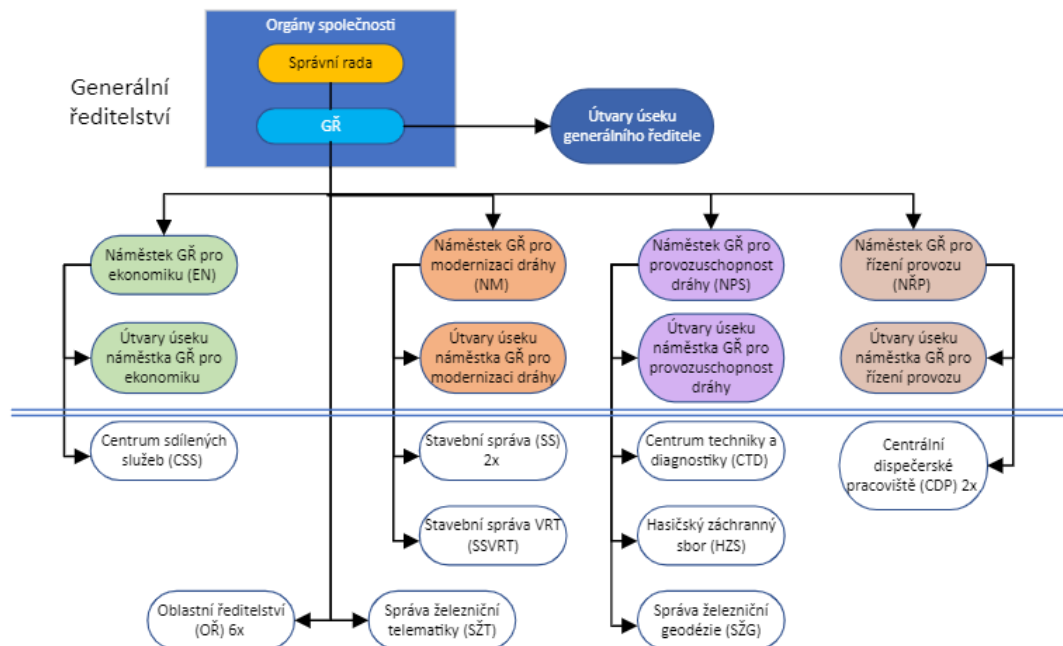
Také je důležité, aby zaměstnanci byli komunikativní, uměli rychle reagovat, a přitom jednali s maximální rozvážností. To platí nejen pro traťové dispečery, ale také pro úsekové dispečery, kteří konají svou práci v daném úseku. V některých stanicích tuto práci vykonávají výpravčí, ale aktuálně se upřednostňuje, aby dopravu místo výpravčích dálkově řídili právě úsekoví dispečeri. Ti řídí nejen stanice, ale také odbočné úseky. Nadřízeným úsekového dispečera je řídicí dispečer, který spravuje celou oblast. Pro cestující je ovšem velmi důležitý také operátor železniční dopravy, který má za úkol zejména informovat cestující. Operátor informuje cestující zejména pomocí ovládání hlášení vlaků, odjezdových a příjezdových tabulí a sledování kamerového systému. Kromě toho také informuje cestující v případě mimořádných událostí, výluk, poruch apod. Operátoři musí neustále komunikovat se všemi dispečery, aby cestující byli informováni včas a věděli v dostatečném předstihu informace o případných změnách, a byli informováni zejména z hlediska bezpečnosti o aktuálním dění. Proto jsou všichni dispečeri a operátoři na daný úsek spolu na řídicím sále. Musí neustále spolupracovat, komunikovat a řešit aktuální dění na trati i ve stanicích (Interní zdroje, 2023).

Většina zaměstnanců na vybraném pracovišti má dvanáctihodinové směny a pracují v nepřetržitém provozu. Ačkoliv je turnusová pracovní doba poměrně vhodně rozvržena, je to velmi náročné, a před nástupem nových zaměstnanců je nutné kromě školení, zácviku a zkoušení podstoupit také psychologické testy, aby zaměstnanci při nástupu do práce byli schopni náležitě reagovat a zvládli plnohodnotně pracovat. Také je důležité, aby na řídicím sále všichni zaměstnanci spolupracovali a byli ohleduplní k ostatním. Jelikož jsou často ve stresové situaci, je to velmi náročné, ale také nezbytné, aby na pracovišti nevznikaly konflikty. Pro zaměstnance je také podstatné, aby pracovali v optimálním pracovním prostředí, dodržovali pravidelnou stravu a také pitný režim, byli v práci spokojeni a udržovali dobré vztahy na pracovišti, jelikož i tyto faktory mají vliv na výkon práce (Interní zdroje, 2023).

6.3 Organizační struktura vybrané společnosti

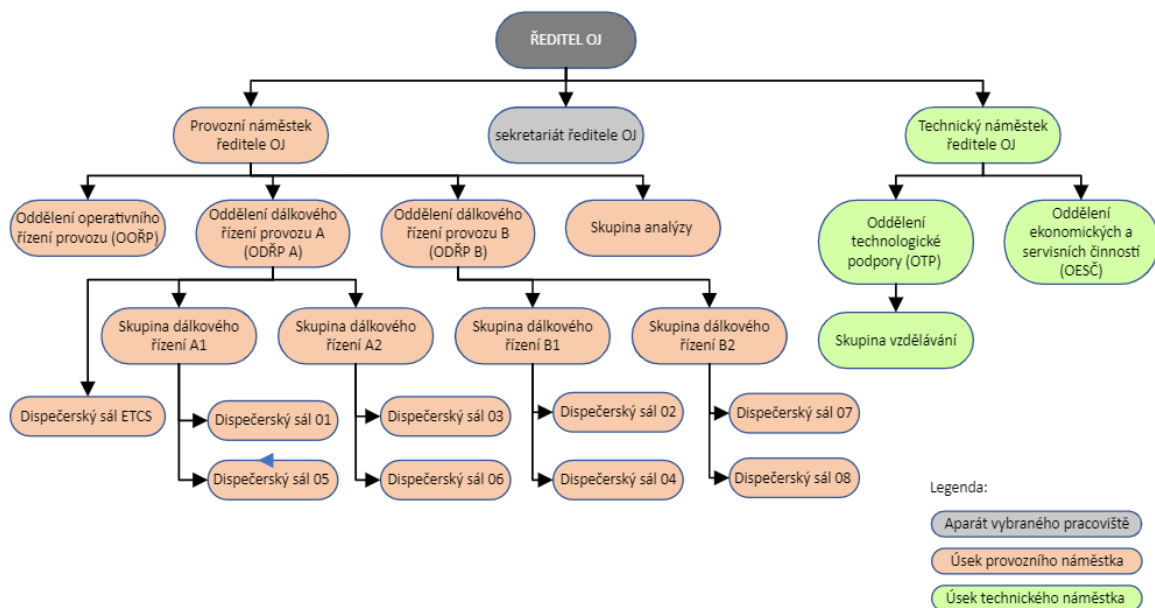
Generální ředitel, který dohlíží na šest regionálních ředitelství a správu železničních informačních technologií, je podřízen správní radě, která je řídicím orgánem organizace. Organizace, jak lze vidět na obrázku (Obrázek 3), se dále člení na tyto odbory: odbor generálního ředitele, odbory náměstka GŘ pro ekonomické záležitosti, odbory náměstka GŘ pro modernizaci dráhy, odbory náměstka GŘ pro provozuschopnost dráhy, odbory řízení

dopravy náměstka generálního ředitele zahrnující 2 centrální dispečerské pracoviště (Interní zdroje, 2023).



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

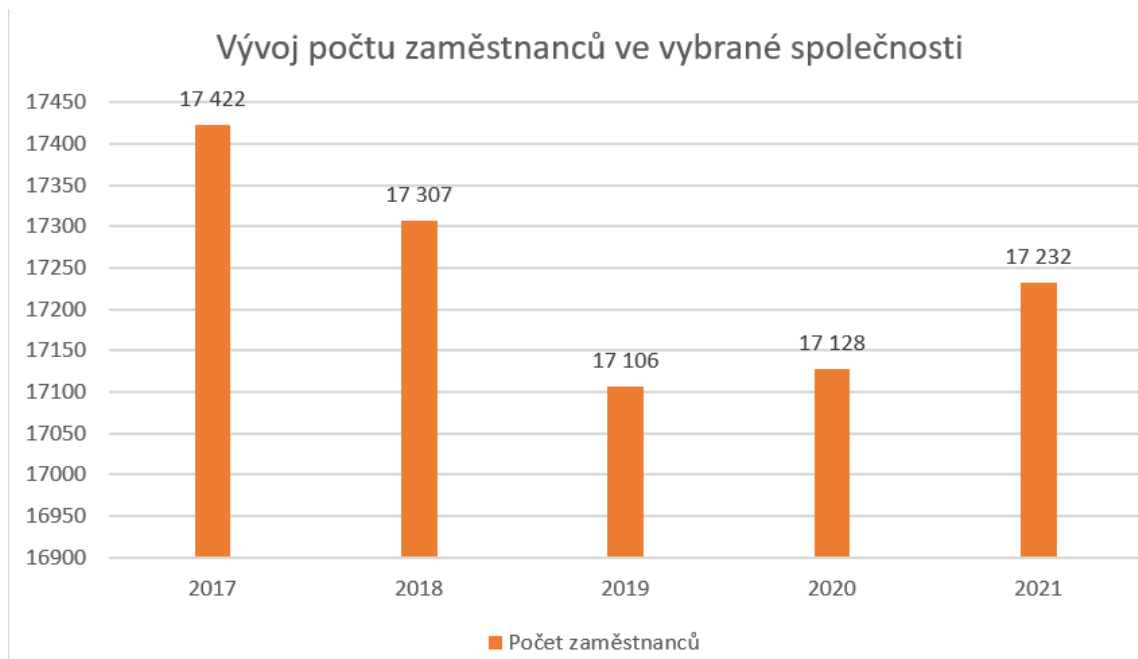
Obrázek (Obrázek 4) zobrazuje, že na vrcholu organizační struktury na vybraném pracovišti se nachází ředitel organizační jednotky. Pod aparát organizační jednotky spadá také sekretariát s asistentkou ředitele organizační jednotky. Pod úsek provozního náměstka spadá oddělení operativního řízení provozu, oddělení dálkového řízení provozu a skupina analýzy. Pod oddělení dálkového řízení provozu A se řadí dispečerský sál ETCS a dvě skupiny dálkového řízení se dvěma dispečerskými sály u každé skupiny. Oddělení dálkového řízení provozu B se dělí na dvě skupiny dálkového řízení, pod kterými jsou dva sály u každé skupiny. Pod úsek technického náměstka spadá oddělení technologické podpory, a pod něj se řadí skupina vzdělávání. Pod tento úsek technického náměstka ředitele organizační jednotky také patří oddělení ekonomických a servisních činností (Interní zdroje, 2023).



Obrázek 4 Organizační struktura pracoviště (Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

6.4 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti

Co se týká organizace jako celku, v roce 2017 celkový počet zaměstnanců činil 17 422 zaměstnanců, jak lze vidět na obrázku (Obrázek 5). Počet zaměstnanců se snížil v roce 2018 na 17 307 zaměstnanců, a o rok později došlo k dalšímu poklesu na 17 106 zaměstnanců. Ke snižování počtu zaměstnanců docházelo zejména z důvodu snížení počtu pokladen či zkrácení jejich otevírací doby, snížení potřeby členů vlakového doprovodu a snížení počtu řídicích a administrativních zaměstnanců. Rok 2020 přinesl jen 22 zaměstnanců navíc, což v celkovém počtu činí 17 128 zaměstnanců. Na konci roku 2021 se počet zaměstnanců jen lehce zvýšil na 17 232 zaměstnanců. Malý nárůst počtu zaměstnanců byl způsoben v důsledku ekonomického tlaku výpadků příjmů způsobených globální pandemií COVID-19 a také zvýšeného konkurenčního tlaku (Interní zdroje, 2023).



Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Organizační jednotka, která se zabývá dálkovým řízením vlakového provozu pro Moravu a Slezsko, tvoří pouze zlomek zaměstnanců z celé společnosti. Pro představu pracoviště je v provozu od roku 2006, kdy se na řízení provozu podílelo 240 zaměstnanců. O deset let později, tedy v roce 2016, se na řízení provozu podílelo 215 zaměstnanců. Co se týká řízení provozu, společnost usiluje od samého počátku o úsporu zaměstnanců, která v roce 2006 činila úsporu v počtu 370 zaměstnanců, a v roce 2016 úspora činila 110 zaměstnanců. V posledních letech se počet zaměstnanců, kteří se podílí na řízení provozu, pohybuje okolo počtu 270 zaměstnanců (Interní zdroje, 2023).

6.5 Personální oddělení ve vybrané společnosti

V rámci úseku generálního ředitele je jedním z organizačních článků odbor personální. Ten tvoří ředitel odboru, vedoucí oddělení personálního, vedoucí oddělení mzdového a vedoucí oddělení vzdělávání. Pro vybranou kategorii zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších osob z personálního odboru vedoucí oddělení personálního, který má na starosti personální informační systémy, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, personální administraci, a také zaměstnance informuje a řeší například kondiční pobyty, příspěvky, prostředky na rekreace, pracovně-lékařské prohlídky, stravenkové karty atd. V dané organizační jednotce, kde se nachází vybraná kategorie zaměstnanců, se nachází mzdová a personální agenda, která řeší povinnosti vztahující se k zaměstnancům (Interní zdroje, 2023).

7 PÉČE O ZVOLENOU KATEGORII ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato část diplomové práce vychází z vlastního zúčastněného pozorování, vlastních zkušeností, studia vnitropodnikových materiálů a interview se zaměstnanci. Na základě toho jsou popsány a představeny oblasti, které mohou ovlivnit spokojenost vybrané kategorie zaměstnanců na pracovišti ve vybrané společnosti.

Zvolená kategorie zaměstnanců je vybrána proto, jelikož je pro ně práce velmi psychicky náročná a zaměstnanci vykonávají dvanáctihodinové směny. Společnost se na tuto kategorii zaměstnanců chce více zaměřit a učinit změny vedoucí ke zlepšení spokojenosti. Na rozdíl od ostatních pracovních pozic ve společnosti se poměrně početná kategorie zaměstnanců nachází v jedné budově, a proto je daleko více uskutečnitelné učinit změnit v daných oblastech vedoucí ke zlepšení spokojenosti.

7.1 Pracovní prostředí

V budově organizační jednotky se nachází pět podlaží. V prvním podlaží se nachází vrátnice a vstup pro zaměstnance. Zaměstnanci se u turniketu musí prokázat zaměstnaneckou kartou, která jim umožní vstup do budovy. U vstupu je umístěn elektronický systém, kde si mohou zaměstnanci objednat obědy, a blízko něj se nachází jídelna. Vedle jídelny se nachází i výrobek sody. Také se v prvním podlaží nachází schodiště, výtah, a za ním jsou umístěny šatny zvlášť pro muže a ženy se sociálním zařízením. V šatnách má každý zaměstnanec vyhrazen svou skříňku. Také se v prvním podlaží nachází úschovna pro kola.

Zbylé čtyři podlaží jsou vyhrazeny zejména pro řídicí sály, technologie a pro kancelářské prostory. V každém podlaží se také nachází vybavená kuchyň s ledničkami vyhrazenými pro daný sál i s jídelními stoly a židlemi. V každém patře je také sociální zařízení.

Řídicí sály mají trojstupňové uspořádání. V čele sálu se nachází velkoplošná obrazovka se čtyřmi moduly se zadní projekcí, na které se nachází zobrazení kolejiště. Nad velkoplošnou obrazovkou jsou umístěny monitory, které zobrazují aktuální záznamy z kamer z železničních stanic. Zaměstnanci zejména sledují nástupiště a podchody v daných stanicích. Na dolním stupni se nacházejí úsekoví dispečeri, nad nimi se nachází řídicí dispečeri a na nejvyšším stupni pracují operátoři informačních systémů, kteří informují cestující. Každý zaměstnanec na sále má svůj stůl se čtyřmi monitory a s ergonomickou kancelářskou židlí. Co se týká ergonomických pomůcek, je k dispozici gelová podložka

pod myš a omezené množství ergonomických podložek pod nohy. Na řídicím sále nechybí klimatizace, skříň pro odkládání věcí zaměstnanců a varná konvice. Všechny řídicí sály jsou dostatečně osvětleny, a také jsou na každém sále velká okna pro dostatek denního světla s elektrickými roletami. O úklid sálů se pravidelně stará úklidová firma, která každý pracovní den vykonává úklid celé budovy.

7.2 Zaměstnanecké vztahy

Vztahy na pracovišti jsou nesmírně důležité nejen kvůli příjemné atmosféře na pracovišti, ale také kvůli produktivitě, jenž také závisí na vztazích na pracovišti. Jelikož zaměstnanci pracují ve skupinách, je důležité udržovat harmonické klima. Zaměstnanecké vztahy ve vybrané společnosti na vybraném pracovišti lze vnímat pohledem unitaristickým. Vedení v organizační jednotce i jednotliví zaměstnanci spolu vycházejí, jelikož mají společné zájmy, a vzájemná spolupráce je důležitá pro plynulý provoz.

Co se týká druhů sociálních skupin, ve vybrané organizační jednotce se vyvíjí zejména vztahy založené na vzájemné odpovědnosti, jelikož zaměstnanci jsou odpovědní za vydávání a plnění pokynů, a to jak individuálně, tak i ve skupině. Také se vyvíjí vztahy založené na vzájemné spolupráci, jelikož zaměstnanec musí být na pracovišti schopen a ochoten dát přednost požadavkům a zájmům skupiny před jeho vlastními.

Pro zlepšení vztahů na pracovišti jsou pořádány společné výlety i zájezdy, na kterých se zaměstnanci sbližují nejen se svými kolegy, ale také se svými nařízeními. Zájezdy či výlety jsou vždy sportovně zaměřeny, aby se zaměstnanci vzhledem k sedavému zaměstnání více hýbali, a podpořili své zdraví. Zájezdy jsou ve většině případů v zahraničí v horských oblastech, aby se zaměstnanci i odreagovali, což podporuje také duševní zdraví. Také jsou pořádány společenské akce, na kterých se zaměstnanci mohou také vzájemně sbližovat. Organizovány jsou různé druhy společenských akcí, aby si každý zaměstnanec vybral dle svých preferencí.

7.3 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Společnost poskytuje svým zaměstnancům peněžité příspěvky na stravování za každou odpracovanou směnu. Za každou směnu tedy zaměstnanci dostanou stravenku v hodnotě 120 Kč, a na jednu stravenku činí příspěvek 55 % z hodnoty jedné stravenky. Zaměstnanci příspěvek na stravování mohou využít v jídelně, kde stravu poskytuje restaurace umístěná nedaleko sídla pracoviště. Jídelna je otevřena od 11:00 do 13:00 hodin pro výdej obědů,

poté si mohou zaměstnanci ještě nějaký čas zakoupit různé nealkoholické nápoje, dezerty či jiné občerstvení. Jídelna je standardně vybavena, nachází se v ní několik stolů se židlemi i televize, aby se při obědvání mohli zaměstnanci na chvíli odreagovat od práce. Také lze příspěvek využít v supermarketech a restauracích či jiných stravovacích zařízeních, kde daný typ elektronické stravenkové karty přijímají.

V budově jsou v prvním podlaží umístěny šatny zvlášť pro muže a ženy, kde si zaměstnanci mohou odložit své osobní věci do skříní na odkládání osobních věcí. Každý zaměstnanec má svoji skříň se zámkem, od kterého má pouze daný zaměstnanec klíč. Také se v šatně nachází koupelna s několika sprchovými kouty a umyvadly. Naproti šaten se nachází toalety. Mimo šatny v prvním podlaží se v každém patře nachází na chodbě další skříně na odkládání osobních věcí se zámkem, kde si zaměstnanci mohou odkládat věci, které chtějí mít blíže svému sálu, aby měli osobní věci blíže u sebe. Také se na každém poschodí nachází sociální zařízení.

Součástí areálu je také rozsáhlé parkoviště, kde zaměstnanci mohou zaparkovat svůj automobil zcela zdarma. Aby parkoviště nebylo zahlceno cizími automobily, celý areál je ohraničen plotem a vcházet do areálu lze pouze bránou se závorou pro automobily. Pokud se zaměstnanec u závory prokáže svou zaměstnaneckou kartou, závora se mu otevře a může svůj automobil zaparkovat. Parkoviště je počtem parkovacích míst přizpůsobeno počtu zaměstnanců, a proto se zaměstnanci nemusí obávat o volné parkovací místo.

Každý zaměstnanec je povinen podstoupit vstupní lékařskou prohlídku před nástupem do práce, a poté pravidelně podstupuje periodickou lékařskou prohlídku každé dva roky nebo každý rok dle věku zaměstnance. Společnost tak sleduje, jak se mění zdravotní stav zaměstnanců v průběhu let nebo také sleduje rozdíl při vstupní a výstupní prohlídce. Práce je velmi psychicky náročná, a jelikož zaměstnanci mají dvanáctihodinové směny a pracují i v noci, je lékařská prohlídka velmi přísná.

Na dané pracoviště dojíždí zaměstnanci z různých koutů Moravy a Slezska, a proto by pro ně mohlo být dojíždění do práce finančně náročné. Zaměstnanci si proto mohou za velmi výhodnou cenu vyřídit železniční průkazku, která jim zajistí dopravu u společnosti České dráhy zdarma.

7.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity působí na motivaci, výkon a zejména spokojenost zaměstnanců. Společnost poskytuje svým zaměstnancům mnoho příspěvků. Zaměstnanci mohou využít příspěvek na rekreaci, kulturní akce a sportovní aktivity, a to nikoli jen pro sebe, avšak také pro členy rodiny. Pracovníkům přísluší nárok na kondiční pobyty, pokud ve společnosti odpracují určitý počet let. Dále také společnost přispívá na penzijní a životní pojištění.

Jelikož si společnost váží svých zaměstnanců, pravidelně své pracovníky oceňuje. Oceňují se nejlepší zaměstnanci z různých kategorií, kteří jsou nejen slavnostně oceněni, ale obdrží i hodnotný dar. Dále společnost také v dané organizační jednotce dává finanční dar zaměstnancům k jejich životnímu či pracovnímu jubileu.

7.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanci mají povinnost před nástupem do zaměstnání podstoupit školení, a také se zaučují na cvičném sále. Cvičný sál vypadá naprosto stejně jako sál, na kterém zaměstnanci budou skutečně pracovat. Na cvičném sále si mohou zaměstnanci vyzkoušet mnoho případů a simulací, které je budou v zaměstnání provázet, a to nejen v běžném chodu, avšak také v případě mimořádných výluk, odklonů, mimořádných událostí či jiných nevšedních případů. Zaměstnanci se tak seznámí se všemi počítačovými programy, které jsou nezbytné pro výkon práce. Dále již mohou podstoupit zácvik na reálném pracovišti, kde je vždy zacvičuje vybraný zaměstnanec. Zaměstnanec budoucímu zaměstnanci vysvětluje chod na dané trati či stanicích, sděluje své zkušenosti a rady, a budoucí zaměstnanec si postupně zkouší danou pracovní činnost. Zácvik je realizován několik dní, a délku zácviku lze přizpůsobit potřebám budoucího zaměstnance.

Také musí zaměstnanci podstoupit psychologické testy, které jsou důležité pro psychologickou diagnostiku zaměstnance. Psychologické testy vyhodnocují duševní stavy a vlastnosti. Na závěr veškerého odborného vzdělávání jsou budoucí zaměstnanci přezkoušeni ze všech znalostí a dovedností, které budoucí zaměstnanci nabyli.

Zaměstnanci se musí alespoň jednou ročně přihlásit na povinné školení, které ověřuje jejich znalosti a dovednosti. Na školení se zaměstnanci dozví veškeré novinky, které často přibývají s obnovením starých směrnic. Zaměstnanci na školení diskutují o pracovnímu výkonu, který vykonávají, navrhují novinky vedoucí ke zdokonalení programů a upozorňují i na problémy, se kterými se u výkonu práce setkávají.

Organizační jednotka připravuje v pravidelných intervalech e-learningové školení, které se zaměřují na seznámení s novými předpisy, pravidelné školení, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, seznámení s možnými riziky, kybernetickou bezpečnost. Také jsou nabízeny zaměstnancům jazykové kurzy. Nabízeno je 30 lekcí na dvě pololetí a zaměstnanci si mohou vybrat ze dvou typů. Je možnost absolvovat individuální kurz nebo skupinovou výuku nebo je možnost výběru výuky od českého lektora nebo rodinného mluvčího. Zaměstnanci si mohou vybrat místo výuky v městě nejbližší jejich domova.

7.6 Zhodnocení současné péče o zvolenou kategorii zaměstnanců ve vybrané společnosti

Co se týká pracovního prostředí, v každém patře se nachází vybavená kuchyň a sociální zařízení, a tedy je počet sociálních zařízení a počet kuchyní zcela dostačující vzhledem k počtu zaměstnanců. Tudiž zvolená kategorie zaměstnanců není omezována z hlediska základních fyziologických potřeb. Na jednotlivých řídicích sálech má každý zaměstnanec vyhrazen svůj prostor, na kterém tráví většinu času. Vzhledem k sedavému zaměstnání by se měl každý zaměstnanec na svém místě cítit pohodlně, a proto by se nemělo zapomínat ani na vhodné ergonomické a zdravotnické pomůcky, které na řídicích sálech chybí. Mimo šatny a vybavené kuchyně by zaměstnanci měli mít také možnost odpočívat na vhodnějším místě, než to jde doposud. To by mohlo vyřešit zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek nebo zřízení odpočinkových koutů. Důležité je také dbát na vhodné rozložení pracovní plochy, které je na sálech ucházející. Technické vybavení je zcela funkční, ale jistě by pracoviště mohlo být vybaveno novější technikou. Co se týká teploty a osvětlení, je dle zúčastněného pozorování vyhovující. Navíc mají zaměstnanci možnost tyto dva faktory nastavit dle svých představ. Úklidová firma se v současnosti stará o čistotu, a proto s čistotou není problém. Ovšem sociální zařízení by mohlo být více vybavené, jelikož často na sociálních zařízeních chybí toaletní potřeby.

Vztahy na pracovišti jsou v této organizační jednotce skutečně důležité. Pro zvolenou kategorii zaměstnanců jsou pořádány sportovně zaměřené zájezdy, výlety a také různé druhy společenských akcí. Přesto by se společnost měla více zaměřit na zlepšování vztahů mezi kolegy, a začít organizovat teambuildingové akce zaměřené na motivaci zaměstnanců, odstraňování překážek v komunikaci, podporu společného porozumění a zejména posilování vazeb mezi spolupracovníky. Také může posílit vztahy mezi zaměstnanci naslouchání a otevřenost mezi kolegy, vzájemná podpora a více přátelská atmosféra

mezi kolegy. Vztahy mezi kolegy mohou být různé, a proto je potřeba více vnímat jejich vzájemné vazby, které mohou mít vliv i na jejich pracovní výkon.

V rámci služeb poskytovaných zaměstnancům společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování za každou odpracovanou směnu. Tento příspěvek mají možnost využít zaměstnanci i například na nákup potravin nebo v libovolné restauraci, což je pro zaměstnance velkou výhodou. Jídelna, ve které se zaměstnanci mohou v budově stravovat je zcela vyhovující. Také se na každém patře v budově, kde se nachází řídicí sály, se nachází i plně vybavená kuchyň, kde zaměstnanci mohou konzumovat i domácí stravu. Co se týká odkládání osobních věcí, každý zaměstnanec má v šatně svou skříň se zámkem, která je mu speciálně vyhrazena. Také lze využít uzamykacích skříní na každém patře, aby měl zaměstnanec možnost mít své osobní věci ochráněné pod zámkem blízko svého sálu, na kterém vykonává práci. Počet sociálních zařízení v budově zcela odpovídá počtu zaměstnanců, aby nebyli žádným způsobem omezováni. Služby poskytované zaměstnancům také zahrnují dostatečný počet volných parkovacích míst, a tudíž se zaměstnanci nemusí před příjezdem do práce stresovat, zda svůj automobil budou mít kde zaparkovat. Pokud zaměstnanci volí železniční dopravu jako přepravu do práce, mohou využít železniční průkazky, která jim umožňuje jízdu železniční dopravou danou společností zdarma. Vzhledem k sedavému zaměstnání je také důležité nezapomínat na zdraví zaměstnanců, a proto je vhodné, že společnost v pravidelných intervalech sleduje zdravotní stav zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity jsou stále oblíbenější, a proto je chvályhodné, že zaměstnanci mohou využít příspěvek na volnočasové aktivity, kulturní výlety a sportovní akce pro sebe i své rodinné příslušníky. Po odpracování určitého počtu let ve společnosti mají zaměstnanci nárok na dodatekovou dovolenou, což je také velmi využívaným benefitem. Podnik rovněž poskytuje příspěvky na penzijní a životní pojištění. Také má jistě pozitivní vliv na zaměstnance, že je společnost pravidelně oceňuje, a že společnost na své zaměstnance myslí i při životním či pracovním jubileu.

Než zaměstnanci nastoupí na konkrétní pracovní pozici, je potřeba podstoupit školení, zácvik a zkoušky. Je skvělé, že modelové situace si mohou zaměstnanci vyzkoušet na cvičném sále, který je určen pro nácvik jednotlivých situací, které mohou nastat. Jelikož je práce skutečně odpovědná, je důležité ověřit jejich znalosti na simulacích dříve, než by mohli způsobit škody při reálném výkonu práce. Také je tento cvičný sál využit při pravidelných školeních. Společnost také dbá na pravidelné vzdělávání v různých

podobách, protože školení probíhají nejen na cvičných sálech či ve vyhrazené místnosti pro procvičení i teoretických znalostí, ale také jsou zaměstnanci pravidelně vzdělávání formou e-learningového školení, která jsou zaměřena na různá témata. Někteří zaměstnanci potřebují na danou pracovní pozici umět různé jazyky, a proto mohou své jazykové znalosti obohatit jazykovými kurzy, které společnost nabízí v různých městech a v různých formách dle preferencí zaměstnanců.

Celkově lze říci, že vybraná společnost nabízí vybrané kategorii zaměstnanců dobré pracovní podmínky a klade velký důraz na jejich spokojenost, i když na pracovišti existují oblasti, kde lze provést změny vedoucí ke zlepšení spokojenosti.

8 ANALÝZA SOUČASNÉ SPOKOJENOSTI ZVOLENÉ KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Zaměstnanci jsou pro společnost skutečně podstatným článkem, ačkoliv se programy na řízení dopravních procesů na vybraném pracovišti neustále zdokonalují, zaměstnanci stále jsou a budou potřeba. Jelikož je práce zejména psychicky náročná, společnost by měla zajistit, aby zaměstnanci měli vhodné pracovní prostředí, nejlepší možné zaměstnanecké vztahy, zaměstnanecké benefity, možnosti stravování, dopravu na vybrané pracoviště, možnost kariérního růstu či možnost odreagování. Spokojenost zaměstnanců má také vliv na výkonnost zaměstnanců a efektivitu práce, a proto je i v zájmu společnosti, aby zajistila pro své zaměstnance vhodné pracovní podmínky a dostatečně je motivovala, aby zaměstnanci odváděli nejlepší možný pracovní výkon.

Analýza současné spokojenosti zaměstnanců je realizována pomocí kvantitativního výzkumu – dotazníkovým šetřením. Jelikož je dotazníkové šetření zcela anonymní, respondenti jsou většinou daleko více otevření a upřímnější, a proto je tato forma výzkumu také zvolena.

8.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit současný stav spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců na základě odpovědí zaměstnanců vybrané společnosti, aby se dále mohlo s výsledkem pracovat, a mohl se navrhnout projekt zlepšení spokojenosti zaměstnanců, který by mohl nejen zvýšit spokojenost zaměstnanců, ale mohl by mít pozitivní vliv i na celou společnost. Také je cílem v praktické části diplomové práce zhotovení kvadrantové analýzy a verifikace následujících výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky.

Výzkumná otázka:

- *VO1: Existuje staticky významná závislost mezi celkovou spokojeností se současným zaměstnáním respondentů a pohlavím respondentů?*

Výzkumné hypotézy:

- *H1: Více než 50 % respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím.*
- *H2: Více než 30 % respondentů by uvítalo větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování.*

- *H3: Více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jako formu odrazení či odpočinku.*
- *H4: Více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti.*

8.2 Charakteristika respondentů

Ve vybrané společnosti se nachází několik kategorií zaměstnanců. Na konkrétním pracovišti na řídicích sálech pracují dispečeri a operátoři, kteří jsou vystaveni největšímu stresu. Také se na pracovišti nachází několik kancelářů, kde pracují nadřízení a jejich druh práce i pracovní podmínky se liší od pracovních podmínek běžných zaměstnanců na pracovišti. Proto je pro tuto práci zvolena kategorie zaměstnanců tvořená dispečery a operátory. Nejen, že musí jednat v každém případě odpovědně, ale také pracují v nepřetržitém provozu, což může způsobovat problémy z hlediska stravování, zdraví, nedostatečného odpočinku a také práce pod tlakem může zhoršit zaměstnanecké vztahy na pracovišti. Proto je nutné této zvolené kategorii zaměstnanců potřeba věnovat největší pozornost, jelikož jsou klíčovým prvkem společnosti, a to zejména v organizační jednotce, a bez nich by zcela zkolabovala železniční doprava, a ztráta těchto zaměstnanců by mohla vyvolat fatální následky. Spokojení zaměstnanci také vykazují lepších pracovních výsledků a jsou odrazem společnosti, což je na těchto pracovních pozicích podstatné nejen pro vybranou společnost, ale také pro cestující a pro jejich bezpečnost.

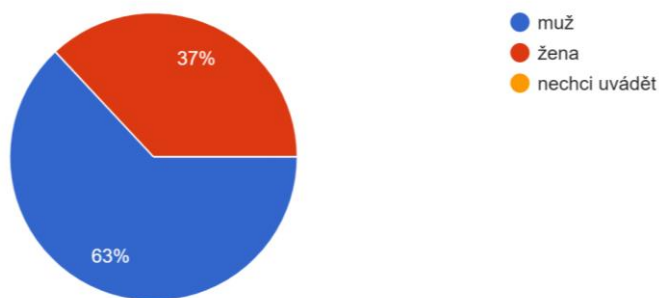
Následující obrázky představují základní informace o respondentech na základě výsledků z dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky, a to zejména identifikační, jsou analyzovány a graficky vyobrazeny.

Celkový počet zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti představuje hodnotu 239 zaměstnanců. Z tohoto počtu se dotazníkového šetření aktivně zúčastnilo celkem 176 zaměstnanců, a po vyřazení nesprávně vyplněných dotazníků zůstalo 165 správně vyplněných dotazníků. Ze 165 správně vyplněných dotazníků vyplnilo dotazníkové šetření 37 % žen a 63 % mužů, což je zobrazeno na obrázku (Obrázek 6). Tento poměrně velký rozdíl je způsoben tím, že na pracovišti ženy spíše vykonávají pozici operátorky železniční dopravy, kterých je potřeba výrazně méně. Oproti tomu je potřeba na pracovišti uplatnit daleko více dispečerů, které raději vykonávají muži. Ovšem momentálně už se na pracovišti objevuje více žen na pracovní pozici dispečerů, a vybrané pracoviště rozhodně nedisponuje diskriminací pohlaví, a společnost je otevřená

genderovému vyrovnání jak pro pracovní pozici dispečer, tak i pro pracovní pozici operátor železniční dopravy.

Jaké je Vaše pohlaví?

165 odpovědí

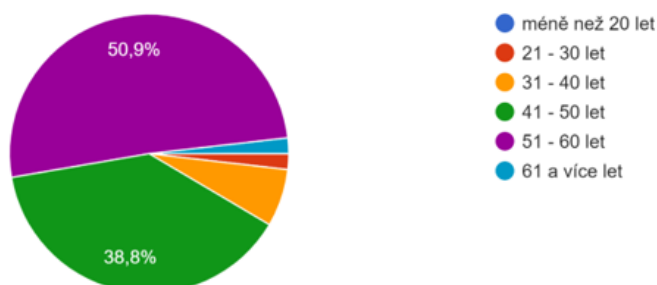


Obrázek 6 Pohlaví respondentů (Google Forms, @2023)

Co se týká věkové skupiny respondentů, na základě obrázku (Obrázek 7) lze vidět, že největší část zaměstnanců tvoří zaměstnanci ve věku 51–60 let, kteří pokrývají 50,9 % z celkového počtu zúčastněných respondentů. Druhá největší věková skupina je tvořena respondenty ve věku 41–50 let, a činí tak 38,8 %. Také se na pracovišti nachází několik zaměstnanců ve věku 31–40 let, a to je 6,7 % ze zúčastněných respondentů. Ve věku 21–30 let je na pracovišti 1,8 % zaměstnanců ze zúčastněných respondentů, a rovněž také ve věku 61 let a více je na pracovišti 1,8 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Do jaké věkové skupiny patříte?

165 odpovědí



Obrázek 7 Věková skupina respondentů (Google Forms, @2023)

Obrázek (Obrázek 8) je důkazem, že ačkoliv je na pracovišti ve vybrané společnosti převažující střední vzdělání, a to nejlépe s maturitní zkouškou. Všichni zúčastnění respondenti, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření mají nejvyšší dosažené vzdělání právě střední. Pro dané pracovní pozice je to zcela dostačující, jelikož nejvíce záleží na tom, jak jsou zaměstnanci ochotni se rozvíjet a vzdělávat se před nástupem na danou pracovní pozici a také při vykonávání práce. Ve společnosti ve vybrané kategorii zaměstnanců se nachází také zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kteří se ale bohužel nezúčastnili dotazníkového šetření.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

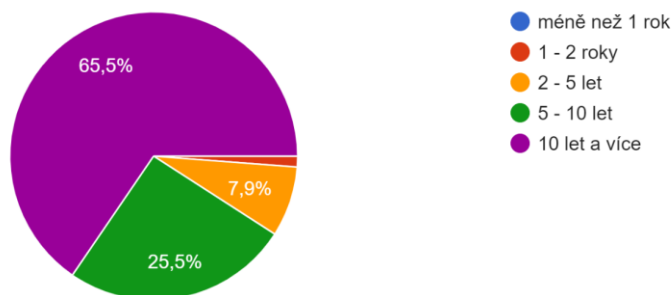
165 odpovědí



Obrázek 8 Nejvyšší dosažené vzdělání (Google Forms, @2023)

Zaměstnanci z dané společnosti odchází ve velmi malých případech, a proto je většina zaměstnanců ve společnosti zaměstnána 10 let a více, jedná se konkrétně o 65,5 % respondentů, jak je zobrazeno níže na obrázku (Obrázek 9). Tito zaměstnanci v průběhu let často změní pracovní pozici, ale jsou loajální vůči společnosti. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 5–10 let a jedná se o 25,5 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. 7,9 % respondentů pracují ve společnosti 2–5 let. A 1–2 roky pracuje ve společnosti pouze 1,2 % respondentů. Co se týká zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok, ti se nezúčastnili dotazníkové šetření.

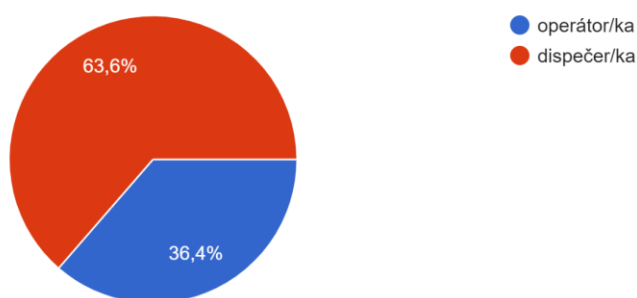
Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?
165 odpovědí



Obrázek 9 Doba zaměstnání respondentů ve společnosti (Google Forms, @2023)

Ve společnosti na daném pracovišti ze zúčastněných respondentů tvoří 63,6 % respondentů dispečeri a 36,4 % respondentů tvoří operátoři železniční dopravy, jak zobrazuje obrázek (Obrázek 10). Tento rozdíl je zejména způsoben tím, že na pracovišti je potřeba pro dálkové řízení vlakového provozu mnohem více dispečerů než operátorů železniční dopravy. Operátoři vykonávají práci ve většině případů i pro více stanic a zastávek, přičemž dispečeri se musí lépe soustředit na přiřazený úsek či stanici.

Jaká je Vaše současná pracovní pozice?
165 odpovědí



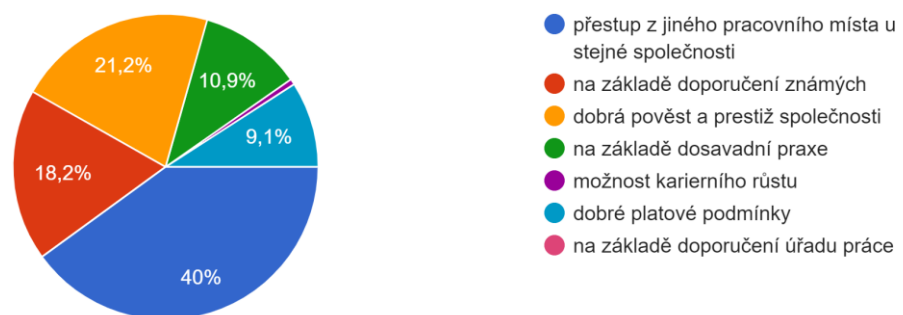
Obrázek 10 Současná pracovní pozice (Google Forms, @2023)

Obrázek (Obrázek 11) zobrazuje, že zaměstnanci se nejčastěji rozhodli pro práci na dané pracovní pozici na základě přestupu z jiného pracovního místa, a tvoří to konkrétně 40 % respondentů. 21,2 % respondentů se rozhodlo pro danou pracovní pozici ve vybrané společnosti, jelikož má společnost dobrou pověst a prestiž. O něco menší procento,

a to konkrétně 18,2 % zaměstnanců zúčastněných dotazníkového šetření, se rozhodli pro danou pracovní pozici ve vybrané společnosti na daném pracovišti, jelikož jim to bylo doporučeno od známých. 10,9 % respondentů se rozhodlo pro určitou pracovní pozici na základě dosavadní praxe a 9,1 % respondentů se rozhodlo pro konkrétní pracovní pozici z hlediska dobrých platových podmínek. Možnost karierního růstu přesvědčila pouze 0,6 % respondentů pro výběr dané pracovní pozice ve vybrané společnosti.

Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pro práci na dané pracovní pozici ve vybrané společnosti?

165 odpovědí



Obrázek 11 Důvod pro práci na dané pracovní pozici (Google Forms, @2023)

8.3 Tvorba dotazníkového šetření

Tvorbě dotazníkového šetření předcházely předvýzkum, který směřoval na možné zlepšení, které by vybraná kategorie zaměstnanců ve společnosti uvítala, a které by mohlo mít vliv na jejich spokojenost. Předvýzkum proběhl formou krátkých interview s několika zaměstnanci, aby dotazníkové šetření obsahovalo relevantní otázky a nebylo zahlceno zbytečnými otázkami, což by mohlo odradit respondenty od vyplnění.

Vyplňování dotazníku by nemělo být pro respondenty časově náročné a dotazník by měl být srozumitelný pro všechny respondenty. Na úvod dotazníku je respondent osloven a je mu představen autor výzkumu, tudíž autor diplomové práce, a respondent je obeznámen pro jaký účel výzkum slouží. Dále následují otázky zaměřené na vztah respondentů k dané společnosti, které jsou doplněny otázkami na celkovou spokojenost s vybranou společností. Poté už je dotazníkové šetření zaměřeno na konkrétní oblasti, které se týkají pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, zaměstnaneckých benefitů, stravování, dopravy, možnosti

kariérního růstu či relaxace. Na závěr je umístěno několik identifikačních otázek. Dotazníkové šetření je součástí přílohy (Příloha P I).

8.4 Kvadrantová analýza

Kvadrantová analýza je vytvořena na základě výsledků z dotazníkové šetření. V dotazníkovém šetření respondenti odpovídali na otázky, kde museli respondenti určit míru spokojenosti a důležitosti ve vybraných oblastech týkající se spokojenosti zaměstnanců. Vybrané oblasti byly vybrány na základě předvýzkumu a týkaly se pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, zaměstnaneckých benefitů společnosti, vztahů s nadřízenými, stravování, možností dojíždění do práce, možností zlepšení pracovních výsledků a možností odreagování a odpočinku. Sběr dat probíhal od 12. září 2022 do 18. listopadu 2022. Z 239 zaměstnanců, kteří se mohli zúčastnit dotazníkového šetření, činí návratnost dotazníkového šetření 73,64 % (176 odpovědí). Celkem 11 odpovědí bylo potřeba vyloučit, jelikož dotazník nebyl správně vyplněn, a výsledky tudíž nebyly relevantní. Zároveň nebylo možné oslovit všechny zaměstnance z vybrané kategorie zaměstnanců z hlediska dlouhodobé nemoci či jiných důvodů, a proto návratnost po odečtení vyloučených odpovědí činí 69,04 % (165 odpovědí).

Respondenti odpovídali formou míry spokojenosti na stupnici od hodnoty 1 do hodnoty 4, přičemž u spokojenosti platí:

- 1 = velmi spokojen/a.
- 2 = spíše spokojen/a.
- 3 = spíše nespokojen/a.
- 4 = velmi nespokojen/a.

U míry důležitosti také respondenti vyjadřovali míru důležitosti od hodnoty 1 do hodnoty 4, kdy u míry důležitosti platí:

- 1 = velmi důležité.
- 2 = spíše důležité.
- 3 = spíše nedůležité.
- 4 = zcela nedůležité.

8.4.1 Postup výpočtu

Je podstatné pro každou oblast vypočítat míru spokojenosti a důležitosti. Pro správnost výsledků je potřeba dodržet následující postup výpočtů:

$$\frac{\text{míra spokojenosti} \times \text{četnost odpovědí}}{\text{celkový počet respondentů}} \quad (1)$$

$$\frac{\text{míra důležitosti} \times \text{četnost odpovědí}}{\text{celkový počet respondentů}} \quad (2)$$

Po správném výpočtu jednotlivých hodnot spokojenosti a důležitosti se určí průměrná hodnota spokojenosti a průměrná hodnota důležitosti, čímž vznikne bod protnutí dvou os, kterými jsou osa spokojenosti a osa důležitosti. Pro stanovení bodu, kde se protíná osa spokojenosti a osa důležitosti a vzniknou tak 4 kvadranty, do kterých se zaznačí jednotlivé výsledné hodnoty jednotlivých oblastí, je potřeba řídit se následujícími postupy výpočtů:

$$\frac{\text{suma hodnot z jednotlivých oblastí vztahující se ke spokojenosti}}{\text{počet otázek vztahující se ke spokojenosti}} \quad (3)$$

$$\frac{\text{suma hodnot z jednotlivých oblastí vztahující se k důležitosti}}{\text{počet otázek vztahující se k důležitosti}} \quad (4)$$

Oblast: Pracovní prostředí

V první otázce respondenti odpovídali na to, jak jsou spokojeni s pracovním prostředím. Nejvíce respondenti odpovídali, že jsou spíše nespokojeni s pracovním prostředím, jak lze vidět v tabulce (Tabulka 1), a to v počtu 66 respondentů. 49 respondentů jsou s pracovním prostředím velmi spokojeni a 47 respondentů je spíše spokojených s touto oblastí. Jenom 3 respondenti jsou velmi nespokojeni s touto oblastí.

Výsledná hodnota míry spokojenosti u této oblasti je rovna 2,14. Výsledek vznikl při součtu hodnot, které jsou násobkem míry spokojenosti a četností odpovědí, a poté se vše vydělilo počtem respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Tento postup byl uplatněn u všech následujících výpočtů u jednotlivých otázek, a byl uplatněn pro výslednou hodnotu míry spokojenosti i výslednou hodnotu míry důležitosti.

Tabulka 1 Míra spokojenosti – pracovní prostředí (Vlastní zpracování)

Míra spokojenosti	Četnost odpovědí	Suma
1	49	49
2	47	94
3	66	198
4	3	12
Suma	165	353
Výsledná hodnota míry spokojenosti		2,14

Dále se v první otázce respondenti také vyjádřili na pracovní prostředí z hlediska důležitosti. Jak lze v tabulce níže vidět (Tabulka 2), největší část respondentů odpověděla, že je pro ně pracovní prostředí na pracovišti spíše důležité, a to v počtu 98 respondentů. Pro 37 respondentů je tato oblast velmi důležitá, a pro 29 respondentů je pracovní prostředí spíše nedůležité. Jen pro jednoho respondenta je tato oblast zcela nedůležitá. Jelikož je pro 98 respondentů tato oblast spíše důležitá, může to naznačovat tomu, že by se společnost měla na pracovní prostředí na pracovišti více soustředit. Výsledná hodnota míry důležitosti činí 1,96.

Tabulka 2 Míra důležitosti – pracovní prostředí (Vlastní zpracování)

Míra důležitosti	Četnost odpovědí	Suma
1	37	37
2	98	196
3	29	87
4	1	4
Suma	165	324
Výsledná hodnota míry důležitosti		1,96

Oblast: Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou skutečně podstatnou oblastí, která se může značně odrážet na spokojenosti zaměstnanců. Ovšem 92 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkové šetření odpověděli, že jsou se vztahy na pracovišti velmi spokojeni, což dokazuje tabulka níže (Tabulka 3). 39 respondentů je spíše spokojených se vztahy na pracovišti a 34 respondentů je spíše nespokojených se vztahy na pracovišti. Nikdo z respondentů není velmi nespokojen s touto oblastí. Výsledná hodnota poukazující na celkovou míru spokojenosti z hlediska vztahů na pracovišti je rovna 1,65.

Tabulka 3 Míra spokojenosti – vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)

Míra spokojenosti	Četnost odpovědí	Suma
1	92	92
2	39	78
3	34	102
4	0	0
Suma	165	272
Výsledná hodnota míry spokojenosti		1,65

Na tabulce (Tabulka 4) je ukázáno, že dle míry důležitosti je pro 97 respondentů tato oblast spíše důležitá, a proto by společnost měla dbát na to, aby si dobré vztahy na pracovišti zaměstnanci mezi sebou udrželi, a měli je ještě lepší, pokud je to možné. Pro 53 respondentů je tato oblast velmi důležitá, což dokazuje, že je podstatné brát v úvahu důležitost vztahů na pracovišti. Valná většina považuje tuto oblast za důležitou dle výsledků z dotazníkového šetření, a proto by se na tuto oblast měla společnost více zaměřit, jelikož zlepšení v této oblasti může vézt ke zlepšení spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců.

Pro 15 respondentů je tato oblast spíše nedůležitá. Nikdo neodpověděl, že jsou vztahy na pracovišti pro něj zcela nedůležité. Výsledná hodnota míry důležitosti v oblasti vztahů na pracovišti činí 1,77.

Tabulka 4 Míra důležitosti – vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)

Míra důležitosti	Četnost odpovědí	Suma
1	53	53
2	97	194
3	15	45
4	0	0
Suma	165	292
Výsledná hodnota míry důležitosti		1,77

Oblast: Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mohou působit pozitivním způsobem na spokojenost zaměstnanců, a proto je pro společnost dobrým znamením, že 129 respondentů je se zaměstnaneckými benefity velmi spokojených. 33 respondentů je s touto oblastí spíše spokojených. Pouze 3 respondenti jsou se zaměstnaneckými benefity spíše nespokojeni a nikdo není velmi nespokojen. Jak lze vidět v tabulce (Tabulka 5), výsledná hodnota míry spokojenosti je 1,24.

Tabulka 5 Míra spokojenosti – zaměstnanecké benefity (Vlastní zpracování)

Míra spokojenosti	Četnost odpovědí	Suma
1	129	129
2	33	66
3	3	9
4	0	0
Suma	165	204
Výsledná hodnota míry spokojenosti		1,24

Také je důležité znát, jak jsou pro zaměstnance zaměstnanecké benefity důležité. Tabulka níže (Tabulka 6) dokazuje, že mimo jiné pro 71 respondentů jsou zaměstnanecké benefity spíše důležité a pro 62 zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity spíše nedůležité.

Pro 22 respondentů jsou zaměstnanecké benefity velmi důležité. Pro 10 respondentů jsou zaměstnanecké benefity zcela nedůležité. Výsledná hodnota míry důležitosti činí 2,36.

Tabulka 6 Míra důležitosti – zaměstnanecké benefity (Vlastní zpracování)

Míra důležitosti	Četnost odpovědí	Suma
1	22	22
2	71	142
3	62	186
4	10	40
Suma	165	390
Výsledná hodnota míry důležitosti		2,36

Oblast: Vztahy s nadřízenými

Vztahy s nadřízenými mohou mít velký vliv na spokojenost zaměstnanců, a proto je i tato otázka zařazena do dotazníkového šetření a výsledné hodnoty lze vidět v tabulce (Tabulka 7).

Vztahy s nadřízenými jsou dle výsledků dotazníkového šetření na velmi dobré úrovni. 144 respondentů je velmi spokojených se vztahy s nadřízenými. 18 respondentů je spíše spokojených s touto oblastí, 3 respondenti jsou spíše nespokojeni s touto oblastí a nikdo není velmi nespokojen. Výsledná hodnota míry spokojenosti je 1,15.

Tabulka 7 Míra spokojenosti – vztahy s nadřízenými (Vlastní zpracování)

Míra spokojenosti	Četnost odpovědí	Suma
1	144	144
2	18	36
3	3	9
4	0	0
Suma	165	189
Výsledná hodnota míry spokojenosti		1,15

Podstatné je také ovšem, jaká je míra důležitosti u vztahů s nadřízenými pro zaměstnance, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Dle tabulky (Tabulka 8) 93 respondentů odpovědělo, že jsou pro ně vztahy s nadřízenými velmi důležité a 64 respondentů odpovědělo, že jsou pro ně vztahy s nadřízenými spíše důležité. Pro 8 respondentů jsou vztahy s nadřízenými spíše nedůležité, a nikdo z respondentů nepovažuje vztahy s nadřízenými za zcela nedůležité. Na základě výsledků je výsledná hodnota míry důležitosti rovna 1,48.

Tabulka 8 Míra důležitosti – vztahy s nadřízenými (Vlastní zpracování)

Míra důležitosti	Četnost odpovědí	Suma
1	93	93
2	64	128
3	8	24
4	0	0
Suma	165	245
Výsledná hodnota míry důležitosti		1,48

Otázka: Stravování

Pro některé zaměstnance mohou být možnosti stravování důležité a mohou mít vliv na jejich spokojenost. Mimo to má stravování vliv i na zdraví zaměstnanců, a proto je velmi důležité také této oblasti věnovat pozornost.

Nejvíce odpovědí poukazuje na to, že zaměstnanci jsou s možnostmi stravování spíše nespokojeni, a to dokázalo 74 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejvyšší číslo z výsledků z dotazníkového šetření v této oblasti týkající se spokojenosti, společnost by se měla na možnosti stravování v organizační jednotce více zaměřit.

68 respondentů jsou s možnostmi stravování spíše spokojeni, ale pouze 16 respondentů jsou se stravováním zcela spokojeni. 7 respondentů odpovědělo, že jsou s touto oblastí zcela nespokojeni. Výsledná hodnota míry spokojenosti činí 2,44, jak lze vidět v tabulce (Tabulka 9).

Tabulka 9 Míra spokojenosti – stravování (Vlastní zpracování)

Míra spokojenosti	Četnost odpovědí	Suma
1	16	16
2	68	136
3	74	222
4	7	28
Suma	165	402
Výsledná hodnota míry spokojenosti		2,44

Pravidelné stravování a kvalitní strava je pro většinu lidí podstatnou součástí dne. Nemělo by tomu být jinak ani v zaměstnání, které vykonávají. Důkazem tomu je 92 respondentů, pro které jsou možnosti stravování v zaměstnání spíše důležité, jak dokazuje tabulka (Tabulka 10). Pro 31 respondentů je tato oblast velmi důležitá. Pro 41 respondentů je tato oblast spíše nedůležitá a pro jednoho respondenta je tato oblast zcela nedůležitá. Výsledná hodnota u míry důležitosti v oblasti možností stravování je 2,07.

Tabulka 10 Míra důležitosti – stravování (Vlastní zpracování)

Míra důležitosti	Četnost odpovědí	Suma
1	31	31
2	92	184
3	41	123
4	1	4
Suma	165	342
Výsledná hodnota míry důležitosti		2,07

Otázka: Možnosti dojíždění

Mnoho zaměstnanců dojíždí do práce desítky kilometrů, proto dotazníkové šetření obsahuje otázku i na možnosti dojíždění do práce. Nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou s možnostmi dojíždění do práce spíše spokojeni, a to v počtu 95 respondentů, jak i ukazuje

tabulka (Tabulka 11). Velmi spokojených s touto oblastí je 62 respondentů. Pouze 8 respondentů je s touto oblastí spíše nespokojených a nikdo z respondentů není velmi nespokojen. Výsledná hodnota míry spokojenosti činí 1,67.

Tabulka 11 Míra spokojenosti – dojíždění (Vlastní zpracování)

Míra spokojenosti	Četnost odpovědí	Suma
1	62	62
2	95	190
3	8	24
4	0	0
Suma	165	276
Výsledná hodnota míry spokojenosti		1,67

Tabulka níže ukazuje (Tabulka 12), že možnosti dojíždění do práce jsou pro 83 zaměstnanců spíše důležité, naopak pouze 2 zaměstnanci odpověděli, že jsou pro ně možnosti dojíždění do práce zcela nedůležité. Pro 22 respondentů je tato oblast velmi důležitá, a pro 58 respondentů je tato oblast zcela nedůležitá. Na základě výsledků z dotazníkového šetření výsledná hodnota míry důležitosti v této oblasti činí 2,24.

Tabulka 12 Míra důležitosti – dojíždění (Vlastní zpracování)

Míra důležitosti	Četnost odpovědí	Suma
1	22	22
2	83	166
3	58	174
4	2	8
Suma	165	370
Výsledná hodnota míry důležitosti		2,24

Otázka: Možnosti zlepšení pracovních výsledků

V rámci zlepšování pracovních výsledků by zaměstnanci měli mít možnost zlepšit svůj pracovní výkon. 108 respondentů odpovědělo, že jsou s možnostmi zlepšení pracovních výsledků velmi spokojeni, oproti tomu nikdo z respondentů neoznačil, že je s možnostmi zlepšování pracovních výsledků velmi nespokojen. 56 respondentů je s touto oblastí spíše spokojených a 1 respondent je spíše nespokojen s touto oblastí. Výsledky z dotazníkového šetření mohou naznačovat tomu, že jsou respondentům poskytovány dostačující možnosti zlepšení pracovních výsledků.

Jak jde vidět v tabulce (Tabulka 13), výsledná hodnota míry spokojenosti v oblasti možností zlepšování pracovních výsledků činí 1,35.

Tabulka 13 Míra spokojenosti – zlepšení pracovních výsledků (Vlastní zpracování)

Míra spokojenosti	Četnost odpovědí	Suma
1	108	108
2	56	112
3	1	3
4	0	0
Suma	165	223
Výsledná hodnota míry spokojenosti		1,35

Pro 85 respondentů jsou možnosti zlepšování pracovních výsledků spíše důležité, jak zobrazuje tabulka níže (Tabulka 14). Pro 56 respondentů je tato oblast spíše nedůležitá, což může značit, že zaměstnanci jsou natolik vzdělaní, že není příliš potřeba zlepšovat jejich pracovní výkon, jelikož standardy jsou na vysoké úrovni, co se týká znalostí a nároků na pracovní výkon.

Pro 18 respondentů je tato oblast velmi důležitá a pro 6 respondentů je tato oblast zcela nedůležitá. Dle výsledků dotazníkového šetření je výsledná hodnota míry důležitosti rovna 2,30.

Tabulka 14 Míra důležitosti – zlepšení pracovních výsledků (Vlastní zpracování)

Míra důležitosti	Četnost odpovědí	Suma
1	18	18
2	85	170
3	56	168
4	6	24
Suma	165	380
Výsledná hodnota míry důležitosti		2,30

Otázka: Možnosti odreagování či odpočinku

Jelikož je práce poměrně náročná, hlavně tedy z psychického hlediska, a také vzhledem k dlouhé pracovní době, je možnost odreagování nebo odpočinku podstatnou oblastí. Proto je také tato oblast zařazena do dotazníkového šetření.

Dle výsledků z dotazníkového šetření 74 respondentů odpovědělo, že jsou s možnostmi odreagování či odpočinku spíše spokojeni. Ve stejném počtu, a to 74 respondentů odpovědělo, že jsou s možnostmi odreagování či odpočinku spíše nespokojeni. 9 respondentů je velmi spokojených s možnostmi odreagování a odpočinku a 8 respondentů je velmi nespokojených s touto oblastí. V tabulce (Tabulka 15) lze vidět, že na základě výpočtu výsledná hodnota míry spokojenosti vyšla 2,49.

Tabulka 15 Míra spokojenosti – odreagování a odpočinek (Vlastní zpracování)

Míra spokojenosti	Četnost odpovědí	Suma
1	9	9
2	74	148
3	74	222
4	8	32
Suma	165	411
Výsledná hodnota míry spokojenosti		2,49

Pro 84 respondentů je tato oblast spíše důležitá a pro 51 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, jsou možnosti odreagování či odpočinku spíše nedůležité. 29 respondentů hodnotí tuto oblast jako velmi důležitou, naopak 1 respondent hodnotí tuto oblast jako zcela nedůležitou. Výsledná hodnota míry důležitosti pro tuto oblast, jak zobrazuje tabulka (Tabulka 16), je rovna 2,15.

Tabulka 16 Míra důležitosti – odreagování a odpočinek (Vlastní zpracování)

Míra důležitosti	Četnost odpovědí	Suma
1	29	29
2	84	168
3	51	153
4	1	4
Suma	165	354
Výsledná hodnota míry důležitosti		2,15

8.4.2 Grafické znázornění kvadrantové analýzy

K závěru výpočtů je ještě potřeba vypočítat průměrné hodnoty pro spokojenost i důležitost. Tyto hodnoty spokojenosti a důležitosti jsou podstatné pro identifikaci 4 kvadrantů, jejichž protnutí naznačí bod, kde kvadranty budou rozděleny.

Míra spokojenosti

$$\frac{2,14 + 1,65 + 1,24 + 1,15 + 2,44 + 1,67 + 1,35 + 2,49}{8} = 1,77$$

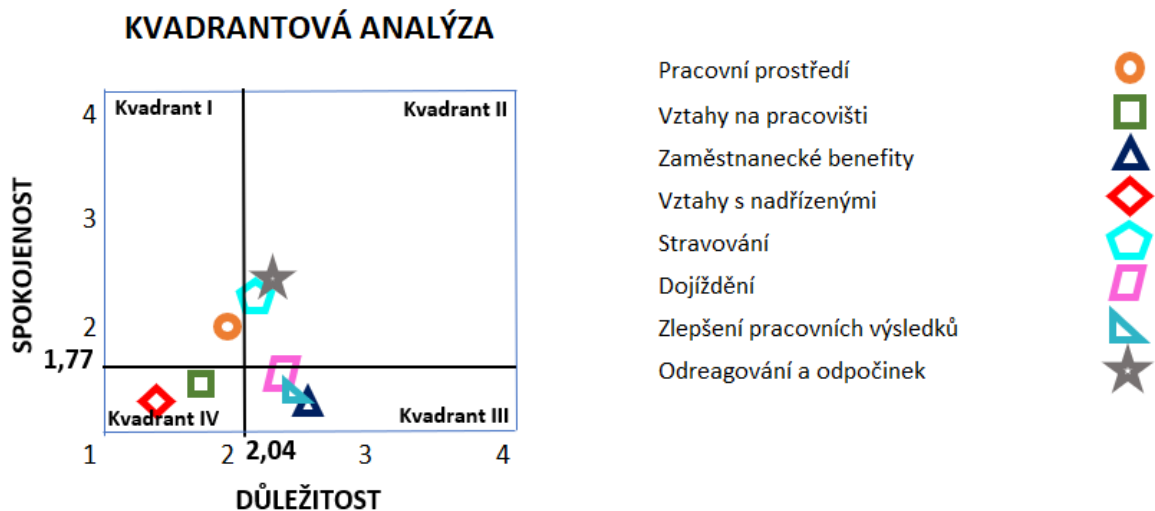
Míra spokojenosti, jejíž výsledek vznikl součtem výsledných hodnot míry spokojenosti z jednotlivých oblastí a následným dělením počtu oblastí, je rovna 1,77.

Míra důležitosti

$$\frac{1,96 + 1,77 + 2,36 + 1,48 + 2,07 + 2,24 + 2,30 + 2,15}{8} = 2,04$$

Míra důležitosti, která je vypočítaná součtem výsledných hodnot míry důležitosti z jednotlivých oblastí a následným dělením celkovým počtem oblastí, se rovná 2,04.

Na následujícím obrázku (Obrázek 12) lze vidět grafické znázornění kvadrantové analýzy.



Obrázek 12 Výsledky kvadrantové analýzy (Vlastní zpracování)

Kvadrant I

V prvním kvadrantu se objevují oblasti, jež respondenti vnímají jako velmi důležité, a přitom jsou s touto oblastí nespokojeni. V kvadrantu prvním se objevilo pouze pracovní prostředí, s kterým jsou respondenti nespokojeni, ale přitom jej vnímají jako důležitý faktor. Společnost by měla dělat vše pro to, aby se pracovní prostředí organizační jednotky přemístilo spíše do čtvrtého kvadrantu.

Kvadrant II

V druhém kvadrantu jsou oblasti, které respondenti považují spíše za nedůležité. Jedná se o možnosti stravování a možnosti odreagování a odpočinku. Pro respondenty nejsou tyto oblasti příliš důležité, ale ani nejsou s těmito oblastmi spokojeni. Společnost by se měla snažit tyto oblasti přemístit do čtvrtého kvadrantu.

Kvadrant III

Kvadrant třetí obsahuje oblasti, kteří zaměstnanci zúčastnění dotazníkového šetření považují za nedůležité, ale jsou s těmito oblastmi spokojeni. Jedná se o možnosti dojíždění do práce, možnosti zlepšení pracovních výsledků a zaměstnanecké benefity.

Kvadrant IV

Kvadrant čtvrtý lze vnímat jako ideální stav, jelikož respondenti oblasti v tomto kvadrantu považují za velmi důležité a jsou s oblastmi spokojeni. Pro respondenty jsou právě vztahy

na pracovišti a zejména vztahy s nadřízenými ideální. Ovšem společnost by se měla neustále snažit, aby se tyto oblasti ve čtvrtém kvadrantu udržely.

8.5 Verifikace stanovených výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky

Následující podkapitola je věnována verifikaci výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky. Výzkumná otázka a výzkumné hypotézy byly určeny na základě dotazníkového šetření.

- *VO1: Existuje staticky významná závislost mezi celkovou spokojeností se současným zaměstnáním respondentů a pohlavím respondentů?*

Výzkumná otázka s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$ je verifikována na základě analýzy závislosti, přičemž je potřeba stanovit H_0 a H_1 :

H_0 : Celková spokojenost se současným zaměstnáním nezávisí na pohlaví respondentů.

H_1 : Celková spokojenost se současným zaměstnáním závisí na pohlaví respondentů.

Mezi nejoblíbenější formy výpočtu míry závislosti patří Pearsonův kontingenční koeficient, pro který se používá následující vzorec:

$$P = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}} ; P \in (0; 1) \quad (5)$$

V následující tabulce (Tabulka 17) jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření, které ukazují data, která zobrazují celkovou spokojenost se současným zaměstnáním a pohlavím respondentů. Výsledné odpovědi jsou sloučeny do dvou kategorií. Pokud respondenti odpověděli, že jsou velmi spokojeni nebo spíše spokojeni, jsou zahrnuti ve sloupci „spokojenost“. Pokud respondenti odpověděli, že jsou spíše nespokojeni nebo velmi nespokojeni, jsou zahrnuti ve sloupci „nespokojenost“.

Tabulka 17 Údaje o respondentech pro VO1 (Vlastní zpracování)

Pohlaví	Celková spokojenost		Součty $n_{i.}$
	Spokojenost	Nespokojenost	
Muž	101	3	104
Žena	61	0	61
Součty $n_{.j}$	162	3	165

Celková nespokojenost ve společnosti na pracovišti je velmi nízká, pouze 3 respondenti mužského pohlaví se vyjádřili, že jsou spíše nespokojeni nebo velmi nespokojeni se svým současným zaměstnáním.

V tabulce (Tabulka 18) níže jsou vypočítány hypotetické četnosti dle následujícího vzorce:

$$n^*_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n} \quad (6)$$

Tabulka 18 Hypotetické četnosti pro VO1 (Vlastní zpracování)

Pohlaví	Celková spokojenost		Součty $n_{i.}$
	Spokojenost	Nespokojenost	
Muž	102,11	1,89	104,00
Žena	59,89	1,11	61,00
Součty $n_{.j}$	162,00	3,00	165,00

Následující vzorec slouží pro výpočet hodnoty testovacího kritéria χ^2 :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n^*_{ij})^2}{n^*_{ij}} \quad (7)$$

Pro tuto výzkumnou otázku jsou využity výsledky z dotazníkového šetření, které jsou zobrazeny v nejmenší možné tabulce typu 2 x 2, která má jen dvě kategorie, a tudíž lze říci, že je to čtyřpolní tabulka. Před použitím vzorce je potřeba si ověřit předpoklady. Alespoň 80 % buněk v tabulce musí mít očekávanou četnost větší než 5 a zároveň všechny buňky v tabulce musí mít očekávanou četnost větší než 2. Bohužel předpoklady nejsou naplněny, a proto nelze statistickou závislost dokázat touto formou výpočtu.

V tomto případě je vhodné použít Fisherův exaktní test, který je vhodný pro tabulka typu 2x2. Tento test totiž nevyžaduje podmínky minimálních četností jako předchozí test. Fisherův exaktní test funguje na bázi pozorovaných četností a používá se pro něj následující vzorec:

$$p^* = \frac{\binom{a+c}{a} \binom{b+d}{b}}{\binom{n}{a+b}} = \frac{(a+b)! (a+c)! (c+d)! (b+d)!}{n! a! b! c! d!} \quad (8)$$

Hodnota „p“ za výpočtu Fisherovým exaktním testem činí 0,2967. Vzhledem k tomu, že $0,2967 > 0,05$, nelze zamítnout nulovou hypotézu, která je na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ o celkové spokojenosti se současným zaměstnáním respondentů a pohlavím respondentů.

- *H1: Více než 50 % respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím.*

Jelikož zaměstnanci na pracovišti tráví 12 hodin, pracovní prostředí má na jejich spokojenost značný vliv. Na jejich spokojenost s pracovním prostředím může působit vhodné rozložení pracovní plochy, vhodné ergonomické a zdravotnické pomůcky, lepší technické vybavení na pracovišti, teplota a osvětlení, čistota nebo lépe vybavené sociální zařízení.

Tabulka 19 Absolutní a relativní četnost pro H1 (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_i)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (n_j)
velmi spokojen/a	49	29,70 %
spíše spokojen/a	47	28,48 %
spíše nespokojen/a	66	40,00 %
velmi nespokojen/a	3	1,82 %
Celkem (n)	165	100,00 %

Jak poukazuje tabulka (Tabulka 19) výše, pomocí výpočtu relativních četností lze vidět, že 29,70 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je velmi spokojených s pracovním prostředím. Nyní je potřeba určit hypotézy H_0 a H_1 :

$$H_0: \pi_0 \geq 50 \%$$

$$H_1: \pi_1 < 50 \%$$

Hladina významnosti pro tuto výzkumnou hypotézu H_1 je $\alpha = 0,05$. Hypotézu je potřeba po výpočtu potvrdit či zamítnout, a to za pomoci výpočtu Z-testu, který má následující vzorec:

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} \quad (9)$$

Nyní už lze přejít k výpočtu Z-testu pro výzkumnou hypotézu H1, která odhalí, zda více než 50 % respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím.

$$Z = \frac{0,2970 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1 - 0,5)}{165}}} = -5,2152$$

Výsledná hodnota činí -5,2152, a je nižší než hodnota, která označuje 95 % kvantil normovaného normálního rozdělení, který činí 1,644853. Také po výpočtu p – hodnoty pro pravostranný test, která vyšla 1, lze říct, že i p – hodnota dokazuje správnost výsledku. P – hodnota je větší než α , a v tom případě zamítáme nulovou hypotézu. Nelze tudíž říct, že více než 50 % respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím.

- *H2: Více než 30 % respondentů by uvítalo větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování.*

Pravidelná a pestrá strava a dostatečný pitný režim může mít také značný vliv na spokojenost a výkon zaměstnanců, proto je důležité ani tuto oblast neopomínat. Možností, jak zpříjemnit zaměstnancům stravování je mnoho. Může se jednat o delší otevírací dobu jídelny, větší nabídku pokrmů, provoz automatů na jídlo i pití nebo lepší možnosti pro přípravu a konzumaci domácí stravy.

Tabulka 20 Absolutní a relativní četnost pro H2 (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_i)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (n_j)
delší otevírací doba jídelny	42	25,45 %
větší nabídka pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu	74	44,85 %
automaty na jídlo/pití	30	18,18 %
lepší možnosti, kde si připravit a sníst domácí stravu	5	3,03 %
nevyjádřilo se	14	8,49 %
Celkem (n)	165	100,00 %

Na základě tabulky (Tabulka 20) pomocí výpočtu relativních četností bylo zjištěno, že 44,85 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření by uvítali větší nabídku

pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu. Pro další výpočty je nutné si stanovit hypotézy H_0 a H_1 :

$$H_0: \pi_0 \geq 30 \%$$

$$H_1: \pi_1 < 30 \%$$

Hladina významnosti je stanovena pro tuto hypotézu jako $\alpha = 0,05$, přičemž hypotéza bude potvrzena či zamítnuta na bázi výpočtu Z-testu, který má následující vzorec:

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} \quad (10)$$

Nyní už lze přejít k výpočtu Z-testu pro výzkumnou hypotézu H_2 , která odhalí, zda více než 30 % respondentů by uvítalo větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování.

$$Z = \frac{0,4485 - 0,3}{\sqrt{\frac{0,3(1 - 0,3)}{165}}} = 4,1625$$

Výsledná hodnota 4,1625 je vyšší než hodnota, která označuje 95 % kvantil normovaného normálního rozdělení. P – value je 0,00001574, a je menší než α , což potvrzuje správnost výsledku. P – hodnota je vypočítaná pro pravostranný test, který je vhodný pro výzkumnou hypotézu H_2 . Tudíž přijímáme nulovou hypotézu, což znamená, že více než 30 % respondentů by uvítalo větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování.

- *H3: Více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jako formu odrazení či odpočinku.*

Jelikož se jedná o sedavé zaměstnání a dlouhou pracovní dobu, zaměstnanci by měli také mít na pracovišti pohodlné a vhodné místo, kde by mohli odpočívat. Mohlo by se jednat o odpočinkovou místnost pro aktivní i pasivní odpočinek nebo o odpočinkové kouty. Také by pro zaměstnance, kteří nechtějí odpočívat po práci nebo před prací na pracovišti, mohla být vhodná možnost zvýhodněná cena do wellness centra blízko pracoviště.

Tabulka 21 Absolutní a relativní četnost pro H3 (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_i)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (n_j)
zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek	77	46,67 %
zvýhodněný vstup do wellness centra blízko pracoviště	4	2,42 %
zřízení odpočinkových koutů	12	7,27 %
nevyjádřilo se	72	43,64 %
Celkem (n)	165	100,00 %

Z tabulky (Tabulka 21), která vyjadřuje pomocí výpočtu relativních četností, jakou formu odpočinku by respondenti uvítali, bylo zjištěno, že 46,67 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, by uvítali zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek. Pro tuto výzkumnou hypotézu je také nutné určit hypotézy H_0 a H_1 :

$$H_0: \pi_0 \geq 40 \%$$

$$H_1: \pi_1 < 40 \%$$

Hladina významnosti je určena pro tuto výzkumnou hypotézu H3 jako $\alpha = 0,05$, přičemž hypotéza bude potvrzena či zamítnuta na bázi výpočtu Z-testu, který má následující vzorec:

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} \quad (11)$$

Nyní už lze přejít k výpočtu Z-testu pro výzkumnou hypotézu H3, která odhalí, zda více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jako formu odreagování či odpočinku.

$$Z = \frac{0,4667 - 0,4}{\sqrt{\frac{0,4(1 - 0,4)}{165}}} = 1,7489$$

Výsledná hodnota je 1,7489, a tato hodnota je vyšší než hodnota, která označuje 95 % kvantil normovaného normálního rozdělení. P-value činí na základě výsledku Z-testu 0,0402,

a tudíž je důkazem, že je výsledek vypočítán správně. Zároveň nutno podotknout, že je p – hodnota vypočítána pro pravostranný test, a to z důvodu znění výzkumné hypotézy, jelikož poukazuje na to, že více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jako formu odreagování či odpočinku. Proto tedy přijímáme hypotézu H_0 . U výzkumné hypotézy H_3 lze říct, že více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jako formu odreagování či odpočinku.

- *H4: Více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti.*

Vztahy na pracovišti jsou skutečně podstatné, jelikož zaměstnanci spolu musí neustále spolupracovat. Vztahy mezi kolegy mohou mít vliv na jejich spokojenost i jejich pracovní výsledky, a proto je potřeba se této oblasti více věnovat. K lepší spokojenosti v rámci vztahů na pracovišti může pomoci teambuilding, naslouchání a otevřenost mezi kolegy, vzájemná podpora mezi kolegy či více přátelská atmosféra mezi kolegy. V dotazníkovém šetření mohli respondenti hlasovat pro možnosti „velmi spokojen/a“ a „spíše spokojen/a“. Také respondenti mohli hlasovat pro možnosti „spíše nespokojen/a“ a „velmi nespokojen/a“.

Tabulka 22 Absolutní a relativní četnost pro H4 (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_i)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (n_j)
velmi spokojen/a	92	55,76 %
spíše spokojen/a	39	23,64 %
spíše nespokojen/a	34	20,60 %
velmi nespokojen/a	0	0 %
Celkem (n)	165	100,00 %

V tabulce (Tabulka 22) výše lze vidět, že na základě výpočtů relativních četností 55,76 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je velmi spokojených se vztahy na pracovišti.

Také je nutné určit hypotézy H_0 a H_1 :

$$H_0: \pi_0 \geq 60 \%$$

$$H_1: \pi_1 < 60 \%$$

Hladina významnosti stanovena pro výzkumnou hypotézu H4 je $\alpha = 0,05$. Hypotézu je nutné po výpočtu potvrdit či zamítnout, k čemuž se využije Z-test, jehož vzorec je následující:

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} \quad (12)$$

Nyní je na řadě již výpočet Z-testu pro výzkumnou hypotézu H4, která prozradí, zda více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti.

$$Z = \frac{0,5576 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6(1 - 0,6)}{165}}} = -1,1117$$

Výsledek Z-testu je -1,1117, a tudíž je výsledek nižší, než hodnota označující 95 % kvantil normovaného normálního rozdělení. P – hodnota pro pravostranný test činí 0,8669, což dokazuje správnost výsledku, jelikož je hodnota větší než α , přičemž $\alpha = 0,05$. Vzhledem k daným výsledkům zamítáme nulovou hypotézu, a tedy nelze tvrdit, že více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti.

8.6 Shrnutí kvadrantové analýzy, verifikace stanovených hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky

V praktické části byla zhotovena kvadrantová analýza a také byla provedena verifikace stanovených hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky. Jedná se o velmi podstatnou kapitulu diplomové práce, jelikož odhaluje oblasti, které působí na spokojenost zaměstnanců.

Kvadrantová analýza se zaměřuje na to, jak jsou zaměstnanci s danými oblastmi spokojeni, a jak je daná oblast pro zaměstnance důležitá. Kvadrantová analýza vycházela z výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. V kvadrantové analýze bylo zkoumáno osm oblastí, které se zaměřily na pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, zaměstnanecké benefity, vztahy s nadřízenými, stravování, dojíždění, zlepšení pracovních výsledků a odreagování či odpočinek. Z kvadrantové analýzy vyplývá, že by se organizační jednotka měla soustředit na pracovní prostředí, které se objevilo v prvním kvadrantu, a společnost by měla dělat vše pro to, aby se tato oblast přesunula do čtvrtého kvadrantu. Společnost by se proto mohla více zaměřit na vhodné rozložení pracovní plochy, vhodné ergonomické a zdravotnické pomůcky, lepší technické vybavení na pracovišti, teplotu a osvětlení, čistotu nebo také

na lépe vybavené sociální zařízení. Jelikož jsou pro vybranou kategorii zaměstnanců zaměstnanecké benefity, možnosti zlepšení pracovních výsledků a možnosti dojíždění do práce nedůležité, nemá smysl se těmito oblastmi zabývat. Možnosti odreagování či odpočinku a možnosti stravování jsou oproti přechozím oblastem pro respondenty více důležité, a jsou s nimi daleko méně spokojeni. Proto má smysl se těmito oblastmi zabývat. Zároveň je nutné udržet si dobré vztahy na pracovišti. Aby si dobré vztahy společnost udržela, neměla by společnost zapomínat ani na tuto oblast.

Z výsledků dotazníkového šetření vychází verifikace výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky. Výzkumná otázka byla zaměřena na to, zda existuje staticky významná závislost mezi celkovou spokojeností se současným zaměstnáním respondentů a pohlavím respondentů. Na základě matematicko-statistických metod, nelze zamítnout nulovou hypotézu, a tudíž celková spokojenost se současným zaměstnáním nezávisí na pohlaví respondentů. Výzkumná hypotéza H1 zkoumala, zda více než 50 % respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím. Tato hypotéza byla zamítnuta, a tudíž nelze říct, že více než 50 % respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím. U výzkumné hypotézy H2 bylo zkoumáno, zda více než 30 % respondentů by uvítalo větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování. Tato hypotéza byla přijata, a zaměstnanci by tedy uvítali větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování. Výzkumná hypotéza H3 se zaměřila na to, zda by více než 40 % respondentů uvítalo zřízení odpočinkové místnosti. Hypotéza H3 byla také přijata a potvrzuje, že více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jako formu odreagování či odpočinku. Poslední výzkumná hypotéza H4 zkoumala, jestli více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti. Ovšem zde byla nulová hypotéza zamítnuta, a v tomto případě nelze říct, že více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti.

Na základě zjištění z kvadrantové analýzy a verifikace výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky, by se vybraná společnost měla na konkrétním pracovišti zaměřit na pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, stravování a možnosti odreagování či odpočinku. S těmito oblastmi nejsou zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, zcela spokojeni. Pokud by se na tyto oblasti management vybrané společnosti v dané organizační jednotce více a účinně zaměřil, mohli by být zaměstnanci více spokojeni, což je v každé společnosti žádoucí a podporovaný stav.

9 PROJEKT ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZVOLENÉ KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Je podstatné, aby zaměstnanci byli na svém pracovišti spokojeni, a na základě dotazníkového šetření, kvadrantové analýzy, zjištění na základě verifikace stanovených hypotéz a výzkumné otázky a také například z vlastního zúčastněného pozorování, lze identifikovat oblasti, u kterých by společnost měla učinit změny vedoucí ke zlepšení spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Ačkoliv společnost svým zaměstnancům poskytuje kvalitní pracovní podmínky a dbá na jejich spokojenost, jsou na pracovišti oblasti, na kterých je možné stále něco zlepšovat, a mezi ně patří zejména pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, stravování a možnosti odreagování či odpočinku. V těchto oblastech by zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uvítali změny. Společnost si je vědoma, že by měla učinit změny vedoucí ke zlepšení spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců, a proto pro navržené změny společnost stanovila finanční limit, který je ve výši 450 000 Kč.

Dle dotazníkového šetření nejsou všichni zaměstnanci s pracovním prostředím zcela spokojeni, a proto by zaměstnanci v oblasti pracovního prostředí uvítali jistá zlepšení. Jak lze vidět v příloze (Příloha P II), nejvíce respondentů by si přálo v rámci této oblasti vhodné ergonomické a zdravotnické pomůcky. Také na základě přílohy (Příloha P II), v rámci zlepšení spokojenosti v oblasti vztahů na pracovišti by vybrané kategorii zaměstnanců dle dotazníkového šetření nejvíce prospěl teambuilding, jelikož na základě verifikace výzkumné hypotézy, je méně než 60 % respondentů velmi spokojených se vztahy na pracovišti. I stravování je velmi podstatná oblast, a v tomto případě by respondenti nejvíce uvítali větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu, což i dokazuje příloha (Příloha P II). Také lze v příloze vidět (Příloha PII), že možnosti odreagování a odpočinku hrají v tomto oboru také podstatnou roli, a mnoho z respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek.

Spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje plnění cílů organizace. Budování a udržování či zlepšování spokojenosti zaměstnanců je základem jejich loajality k organizaci. Jak už bylo podotknuto v teoretické části, spokojenost zaměstnanců má skutečně značný vliv na existenci a stabilitu organizace, a tento projekt zaměřený na zlepšení spokojenosti by mohl prospět celé společnosti.

Projektová část diplomové práce bude obsahovat následující části:

- cíle projektu,
- popis projektu a navržení změn,
- časová analýza,
- nákladová analýza,
- riziková analýza.

9.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zejména zlepšení oblastí, se kterými není vybraná kategorie zaměstnanců v dané společnosti zcela spokojena. Vzhledem k tomu, že jsou směny na pracovišti zdoluhavé a jedná se o sedavé zaměstnání, je potřeba vnímat veškeré oblasti se značnou důležitostí a věnovat jim dostatečnou pozornost. A to především těm oblastem, kde by zaměstnanci uvítali zlepšení. Na základě toho lze definovat následující dílčí cíle projektu:

- vhodné pracovní prostředí zejména pro zdraví zaměstnanců,
- zlepšení vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci,
- zlepšení v oblasti stravování,
- vytvoření vhodných prostorů pro aktivní i pasivní odpočinek,
- zlepšení spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti.

9.2 Popis projektu a navržení změn

Projekt zlepšení spokojenosti na základě výsledků dotazníkového šetření, kvadrantové analýzy a verifikace výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky či i vlastního zúčastněného pozorování se zaměřuje na oblasti, kde by zaměstnanci uvítali změny k lepšímu. A jelikož je spokojenost zaměstnanců klíčová, projekt se zaměřuje právě na jejich přání a potřeby. Současný stav jednotlivých oblastí není zcela nevyhovující, přesto ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jak ukázaly výsledky nejen dotazníkového šetření. Proto je zde prostor pro zlepšení, čemuž se věnuje tento projekt.

V rámci projektu jsou identifikovány oblasti, které zaměstnanci hodnotili za nejvíce podstatné, a které působí na jejich spokojenost. V projektu budou navrženy změny,

kteře by měly pomoct odstranit na daném pracovišti všechny nedostatky, a jejich zaměření je následující:

- zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek,
- organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti,
- rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu,
- zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek.

9.2.1 Zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek

Dle dotazníkového šetření a kvadrantové analýzy bylo zjištěno, že zaměstnanci by uvítali vhodné ergonomické a zdravotnické pomůcky, což dokázala i verifikace výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky. Zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek by mohlo snížit pravděpodobnost zdravotních problémů způsobených nevhodným pracovním prostředím. Proto je zcela pochopitelné, že je pro zaměstnance podstatné zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek vzhledem k sedavému zaměstnání.

Návrhem je tedy zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek, které jsou vhodné pro celodenní sedavý způsob zaměstnání. Na pracovišti chybí zejména bederní i zádové opěrky, balanční podložky na sezení, ortopedické podsedačky, rehabilitační míče a ostatní rehabilitační pomůcky, vhodné nožní opěrky a vhodné ergonomické podložky pod zápěstí. Všechny tyto pomůcky patří na pracoviště, jelikož zpříjemní zaměstnancům práci za stolem, snižují psychickou i fyzickou zátěž a zbavují bolesti a únavy. Je to dobrá investice pro společnost, protože zaměstnanci se budou cítit lépe a může to mít kladný vliv nejen na spokojenost, ale také na výkon zaměstnanců.

Nyní je důležité představit benefity jednotlivých ergonomických a zdravotnických pomůcek, a to konkrétně těch, které by byly vhodné na konkrétní pracoviště pro vybranou kategorii zaměstnanců, aby se následně mohly vybrat ty nejvíce potřebné pomůcky, které by zaměstnancům mohly pomoci k lepší spokojenosti. Mezi vhodné ergonomické a zdravotnické pomůcky pro vybranou kategorii zaměstnanců bezesporu patří bederní a zádové opěrky, které podporují správné, příjemné a dlouhodobé sezení tím, že uvolňují napětí zádoých svalů a zachovávají přirozené zakřivení páteře. Balanční podložky na sezení podporují zdravé sezení na kancelářské židli. Balanční podložky na sezení zapojují také zádové a vnitřní břišní svaly a zlepšují podporu správného držení těla. Na sezení jsou vhodné

nejen balanční podložky, ale také ortopedické podsedačky. Ortopedické zdravotní podsedačky zklidňují páteř na základě snižování tlaku, jenž je při sezení vyvíjen na kostrč a kyčle. Kromě toho, že slouží jako prevence, aktivně pomáhají při zdravotních problémech s páteří, kostrou a dalších zdravotních problémech. Již nyní má několik zaměstnanců na pracovišti rehabilitační míče, které si zajistili za vlastní náklady. Cena rehabilitačních míčů je poměrně příznivá, a pokud určitým zaměstnancům nevyhovují kancelářské židle, společnost může zaměstnancům aspoň dočasně ulevit od bolesti rehabilitačními míči. Ačkoliv se společnost snaží vždy zajistit kvalitní nábytek, každému zaměstnanci vyhovuje jiný druh židle a požadavky na ideální sezení jsou často odlišné. Rehabilitační míče se zaměřují zejména na střed těla a záda, které se používáním míčů posílí. Ačkoliv se na pracovišti již objevily nožní opěrky, bohužel se již opotřebovaly či úplně zničily. Nožní opěrky snižují únavu krku, zad a nohou. Pomáhají také udržovat správnou polohu nohou. Nožní opěrky také pomáhají minimalizovat otoky nohou a zvyšují prokrvení dolních končetin. Všichni zaměstnanci pracují s počítačem a neustále využívají počítačovou myš, a tudíž se objevují i zdravotní problémy, které se týkají nejvíce karpálních tunelů – onemocnění šlach, šlachových úponů a nervů rukou. Ačkoliv jsou na pracovišti podložky pod myš, nemusí vždy zaměstnancům stačit. Ovšem vhodné ergonomické podložky pod zápěstí snižují zátěž zápěstí a předloktí a zabraňují tak nemocem z přetížení, které již byly zmíněny.

Ergonomických a zdravotnických pomůcek, které patří na pracoviště bylo zmíněno mnoho, ovšem je nutné vybrat ty nejvíce potřebné pomůcky, které by společnost mohla svým zaměstnancům poskytnout. Nejvíce si dle vlastního průzkumu zaměstnanci stěžují na bolest zad, proto by bederní a zádové opěrky mohly tyto zdravotní potíže eliminovat. Navíc je výhodou, že bederní a zádové opěrky se na trhu objevují už od 34 Kč. Samozřejmě jsou na trhu i dražší varianty, přičemž nejdražší varianty se pohybují okolo 1 199 Kč. Průměrná cena bederních a zádových opěrek činí 626 Kč. Aby měli možnost mít bederní a zádovou opěrku všichni traťoví i úsekoví dispečeri a operátoři je potřeba zajistit bederní a zádové opěrky na 46 židlí. Vzhledem k finančním představám společnosti je ideální vybrat ergonomickou bederní opěrku „Wellife 3841 ergonomická bederní opěrka“, jejíž cena činí 199 Kč. Obrázek této ergonomické bederní opěrky je přiložen v příloze (Příloha P III). Tato ergonomická bederní opěrka patří dle recenzí mezi nejvíce funkční a účinné ergonomické bederní opěrky. Tudíž pokud by se zajistil tento typ bederní opěrky s ohledem, že je potřeba zajistit 46 opěrek na každé místo, celková cena za ergonomické bederní opěrky činí 9 154 Kč. K tomu je potřeba ještě připočítat cenu dopravy, která je na všech e-shopech,

kde je tento typ bederních opěrek dostupných, nastavena na 79 Kč. Také by zaměstnancům jistě za lepším zdravím pomohly rehabilitační míče. Konkrétně overball je ideálním řešením do kanceláře. Overball je vhodné umístit do přechodu hrudní a bederní páteře, v tom případě osobu nutí sedět rovně, zapojuje břišní svaly a narovnává bederní páteř. Overball lze použít k různým cvičením doma i v kanceláři, včetně cvičení rovnováhy a protahování. Proto vzhledem k všestrannému využití je také navrhnout jako efektivní řešení za účelem zlepšení spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců v oblasti pracovního prostředí. Náklady na tyto rehabilitační míče nejsou vůbec vysoké, ceny se pohybují od 42 Kč po 299 Kč. Průměrná cena overballů vychází na 87 Kč. Mezi nejlépe hodnocené overbally patří „Lifefit Overball 20 cm“, jehož cena činí 62 Kč, a obrázek tohoto overballu je přiložen v příloze (Příloha P III). Tento rehabilitační míč je vynikající pro různé posilovací, protahovací a balanční aktivity, ale je obzvláště užitečný jako doplněk při zajištění správného sezení, například na pracovišti. Aby tento rehabilitační míč mohl být přiřazen na každé místo, je potřeba zajistit 46 overballů. V případě koupě konkrétního typu „Lifefit Overball 20 cm“ za 62 Kč je celková cena vyčíslena na 2 852 Kč. Cena dopravy za tento typ overballů se liší dle výběru e-shopu, nejvyšší cena za dopravu však činí 99 Kč. Jelikož se při práci s počítačovou myší často objevují problémy s karpálními tunely a také zdravotní problémy týkající se šlachových úponů a nervů rukou, neměly by na pracovišti chybět ani ergonomické podložky pod zápěstí. Ergonomické podložky pod zápěstí právě zvyšují pohodlí při používání počítačové myši, výrazně předcházejí také již zmíněným zdravotním problémům tím, že zmírňují napětí v zápěstí a předloktí zároveň. Cenové rozpětí vhodných ergonomických podložek pod zápěstí se pohybují od 134 Kč po 453 Kč, přičemž průměrná cena činí 281 Kč. Nejlépe hodnocenou ergonomickou podložkou pod zápěstí je „Hama Pro Mini gelová opěrka pod zápěstí antracitová“, která se dá koupit za 259 Kč, a je zobrazena v příloze (Příloha P III). Tato ergonomická podložka pod zápěstí by měla splnit svůj účel, protože při používání se přizpůsobí zápěstí, snižuje tlak na zápěstí a minimalizuje tím bolest. Pokud by se opět počítalo s počtem 46 kusů, celková cena je stanovena na 11 914 Kč. Cena za dopravu u těchto ergonomických podložek pod zápěstí je při dovršení určité výše na všech dostupných e-shopech zdarma. Jelikož celková cena zcela převyšuje požadovanou výši na dosažení dopravy zdarma, náklady na dopravu u těchto ergonomických pomůcek jsou nulové. Pokud sečteme náklady za všechny tři druhy ergonomických a zdravotnických pomůcek pro 46 míst na pracovišti včetně dopravy, celkové náklady na zajištění činí 24 098 Kč. Vzhledem k tomu, že by tyto ergonomické a zdravotnické pomůcky měly snižovat výskyt zdravotních problémů zaměstnanců

ze sedavého zaměstnání, jistě se koupě těchto pomůcek pro společnost vyplatí (zbozi.cz, ©2023).

9.2.2 Organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti

Na základě dotazníkového šetření, kvadrantové analýzy i verifikace výzkumných hypotéz a výzkumné otázky bylo dokázáno, že respondenti nejsou zcela spokojeni se vztahy na pracovišti, a nejčastěji by respondenti uvítali teambuilding pro zlepšení vztahů na pracovišti. Teambuilding lze nazvat metodou vzdělávání a rozvoje, která klade důraz především na týmovou práci, budování týmu a rozvoj klíčových týmových dovedností a kompetencí, zejména co se týká komunikace, spolupráce a také například společného překonávání překážek. Proto by tato metoda mohla pomoci s nasloucháním, otevřeností, vzájemnou podporou mezi kolegy a více přátelskou atmosférou v rámci vztahů mezi pracovníky, což by také dle dotazníkového šetření respondenti ocenili. Také je podstatné si uvědomit, že vztahy na pracovišti jsou velmi důležité. Pokud totiž dochází k mezilidské nespokojenosti, ovlivňuje zaměstnance závažněji než jakýkoli jiný typ nespokojenosti, jako jsou například platové podmínky.

Na konkrétním pracovišti pracuje většina zaměstnanců ve skupinách v různých počtech osob. Celkově se na pracovišti střídá na jednotlivých sálech dohromady 40 skupin. Na základě dotazníkového šetření, což dokázala i verifikace výzkumné hypotézy a zodpovězení výzkumné otázky, bylo zjištěno že 44 % respondentů není zcela spokojených se vztahy na pracovišti. Nejvíce by tito respondenti uvítali teambuilding. Vzhledem k udržení anonymity respondentů nelze vyvodit, zda se více nespokojených respondentů v rámci vztahů na pracovišti nachází v jedné skupině. Ovšem dle vlastního zúčastněného pozorování a výsledků dotazníkového šetření by bylo vhodné zorganizovat teambuildingové akce pro 20 skupin. Také je tento počet vyvozen z účasti na jiných akcích, které společnost pořádá za účelem podpory sportu či zábavy. Vzhledem k tomu, že přímo teambuildingové akce v organizační jednotce ještě doposud neproběhly, bylo by vhodné je z počátku udělat na dobrovolné bázi, a proto by organizace pro 20 skupin měla být ideální. Také by bylo vhodné vzhledem k turnusovým směnám pro lepší stmelení kolektivu naplánovat jednodenní teambuildingové aktivity.

Vzhledem k vysokému počtu skupin bylo náročné vybrat firmu nabízející teambuildingové aktivity. Ideálním řešením je firma SMART TEAMBUILDING, která nabízí snadný objednávací proces, nízkou cenu a větší transparentnost nákladů při plánování

doprovodných akcí a teambuildingových aktivit. V této nízkonákladové variantě nabízí nejoblíbenější témata týmových, teambuildingových a firemních programů. Vychází z jejich 22letých zkušeností s plánováním akcí a teambuildingů. Ačkoliv se jedná o nízkonákladovou variantu, firma nabízí nejoblíbenější variace týmových, teambuildingových a firemních programů. Výhodou také je, že programy jsou určeny k realizaci kdekoli, pro různé skupiny, v časovém rozmezí od 1,5 do 4 hodin. Náklady se stanoví na základě toho, kolik týmů je potřeba vytvořit (smartteambuilding.cz, ©2023).

Pro vybranou kategorii zaměstnanců jsou vybrány dvě teambuildingové aktivity. První z nich je strategická hra pro 8-100 osob „Jungle survival“, která je preferována jako outdoor aktivita na 3-4 hodiny. Tato strategická hra využívá skutečné informace k simulaci havárie malého letadla a zvyšuje míru přežití v džungli. Důraz je kladen na komunikační procesy a učení se novým informacím při pohybu v tropickém prostředí, zejména v džungli, a cvičení jsou mimořádně rovnoměrně rozložené mezi mysl a tělo, přestože tématem programu je přežití v džungli. Celá myšlenka a s ní spojené vyprávění jsou založeny na historických údajích a skutečných událostech. Všichni se vžijí do rolí imaginárních cestujících ve scénáři, který popisuje havárii malého letadla v Kostarice. Všichni srážku přežijí, ale záchrana si vyžádá všechny síly zaměstnanců, moudrost a jejich schopnosti. Při každé činnosti budou zaměstnanci muset shromáždit zásoby pro přežití (speciální karty) a budou muset učinit řadu zásadních strategických rozhodnutí, která ovlivní, zda zrovna jejich družstvo přežije. Načasování hry i logistika jednotlivých kroků jsou pečlivě naplánovány. Každý tým plní stejné úkoly a činnosti, ale v jiném pořadí. Výsledkem je, že každý tým bude mít podrobný harmonogram práce s nastavenou logistikou týmových činností. Za včasný příchod na určené stanoviště vždy týmy obdrží další předměty. V první části strategické hry každý účastník dostane konkrétní zadání, které obsahuje popis situace a všechna relevantní fakta, včetně technických informací o letu a zeměpisného názvosloví. Na základě toho si každý účastník nejprve sám určí zásadní strategické rozhodnutí, při kterém se musí rozhodnout, zda vyčkat, nebo vyhledat pomoc. Na základě tohoto kritéria pak každý stanoví pořadí důležitosti "zachráněných" předmětů z letadla. Druhá část je zcela týmová a zahrnuje různá příjemná indoor i outdoor teambuildingová cvičení. Za každou splněnou akci obdrží zaměstnanci důležité zásoby (karty), které budou potřebovat ve třetí fázi hry. Závěrečná fáze je opět týmová, ale je více taktická a velmi intelektuální. Bude se hovořit o taktice a budou se vytvářet plány pro využití materiálů v reálném životě. K dispozici budou mít zaměstnanci pouze skutečné obrázkové karty, veškerý ostatní obsah je smyšlený. Rozhodnout se,

zda čekat na záchranu nebo vyhledat pomoc, je jejich hlavním cílem. Na základě této priority uspořádají karty "zachráněných věcí z letadla" tak, aby odrážely potřeby pro přežití. Tato hra slibuje velmi živou a emotivní diskuzi. Nejprve si firma porovná zjištění s výsledky ostatních týmů v moderované debatě a poté vše firma porovná s radami specialistů z vojenské důstojnické školy speciálních jednotek v Panamě. Vítězné družstvo získá symbolickou týmovou cenu (smartteambuilding.cz, ©2023).

Přidaná hodnota v této strategické hře je v tom, že koncept podporuje myšlenku, že "jsme jeden tým a všichni táhneme za jeden provaz". Metodika a návrhy odborníků na přežití v džungli poskytují pevný základ zásad přežití. Při tvorbě simulace firma využila strategie výuky využívané v armádní důstojnické škole. Přidanou hodnotou tohoto programu je možnost naučit se dovednosti, které lze využít kdekoli venku, zejména v tropickém podnebí nebo při situacích přežití. Pro přípravu scénáře přežití v džungli ve vhodné kombinaci venkovního a vnitřního prostředí se hodí jakékoliv prostory. Firma potřebuje dostatečně velkou místnost pro úvod, první individuální segment a závěrečné moderování, s dostatečným prostorem pro celou skupinu. Firma doporučuje konferenční místnosti, jídelny, haly, recepcce a jakékoli otevřené prostory. Pokud předpověď hlásí jasné a teplé počasí, doporučuje firma uspořádat celý program venku. V tomto případě může teambuildingová akce probíhat přímo v budově a na pozemku organizační jednotky, jelikož může poskytnout volné prostory jak uvnitř budovy, tak venku. Firma doporučuje se obléknout a zajistit si obuv odpovídající počasí. Nejlépe venkovní oblečení, které je obecně pohodlné a sportovní obuv. Firma zároveň požaduje jeden uzamykatelný prostor využívaný pro mobilní kancelář, toalety pro organizátory akce a sklad produkčního materiálu s připojením k Wi-Fi, místa pro parkování organizátorů a jednoduché stravování pro organizátory akcí. Veškeré tyto požadavky není problém zajistit v budově a na pozemku, kde organizační jednotka sídlí (smartteambuilding.cz, ©2023).

Druhá vybraná teambuildingová aktivita pro danou kategorii zaměstnanců je „Detektivní hra“. V této týmové hře založené na detektivním vyšetřování bude vybraná kategorie zaměstnanců v roli kriminalistů pátrat po komplikovaném případě krádeže originální patentové inovace. Hru lze hrát venku i uvnitř, doporučuje se však využít venkovních prostorů, pokud to počasí umožní. Samostatná účast týmů a účastníků na plnění jednotlivých úkolů a aktivit podstatně převažuje nad tradičním teambuildingem s řízeným průběhem hry a „náročnými“ cvičeními v tomto teambuildingovém přístupu. Ve skutečnosti to znamená, že o pořadí navštívených míst a logistice aktivit v rámci hry rozhodují přímo týmy.

V této hře budou zaměstnanci zkoumat pachové stopy, analyzovat vzorky otisků prstů, řešit záhady a hledat nápovědy, poslouchat telefonní záznamy nebo vytvářet podobizny pomocí forenzního softwaru na základě fotografií skutečných osob. Organizátoři tedy zasahují do této teambuildingové aktivity minimálně. Co se týká technických požadavků, pro scénář detektivní hry je zapotřebí deset malých stanovišť – jakékoliv malé prostory, kde vedle sebe mohou pohodlně stát dvě osoby, a jedno velké stanoviště pro úvod a závěr. V tomto případě lze prostory uvolnit na teambuildingové aktivity opět v budově a na volných prostorech okolo budovy, jelikož se zde nachází několik volných prostorů, které mohou být využity, aniž by ostatní zaměstnanci byli narušeni při práci. Kromě toho musí být zajištěno parkování pro auta firmy s materiálem, bezpečný prostor, kde můžou zřídit mobilní kancelář a uskladnit produkční potřeby, přístup k elektřině a Wi-Fi a základní catering. Jelikož je okolo budovy dostatečné množství volných parkovacích míst, prostory s elektřinou i Wi-Fi, které mohou být pro firmu vyhrazeny a catering není problém zajistit, vybraná firma poskytující teambuildingové aktivity je zcela vyhovující (smartteambuilding.cz, ©2023).

Zajistit teambuilding pro takový počet skupin může být dost finančně náročné, proto byla vybrána firma, která nabízí skutečně nízkonákladový teambuilding a je vyhovující z hlediska všech požadovaných podmínek. Na teambuildingové aktivity je vhodné vyhradit dva termíny, aby si zaměstnanci mohli vybrat vyhovující termín dle jejich časových možností, a to i z hlediska rozložení směn. Celkově je potřeba zajistit strategické a týmové hry pro 20 skupin. Maximální množství skupin na jednu teambuildingovou aktivitu je 10 skupin, přičemž u jedné skupiny je doporučený počet osob nastaven na 7-10 osob, což přesně splňuje skupina, které spolu na pracovišti pracuje na jednom sále. Na základě toho je ideálním řešením vybrat dva termíny, kdy budou strategické a týmové hry realizovány, a skupiny si budou moct vybrat, zda absolvují strategickou hru „Jungle survival“ nebo týmovou „Detektivní hru“. Za strategickou hru „Jungle survival“ pro 9-10 skupin činí cena za služby 124 630 Kč. Jelikož firma sídlí v Praze, cena za dopravu je vyčíslena na 2 056 Kč. Za týmovou „Detektivní hru“ je cena za služby pro 9-10 skupin vyčíslena na 98 010 Kč, přičemž cena za dopravu také činí 2 056 Kč. Také firma vyžaduje základní catering, který by měl zahrnovat nealkoholické nápoje a snídaní, oběd, večeře a svačiny. Pokud by byly využity služby nedaleké restaurace, catering by na jeden termín byl v ceně 4 490 Kč včetně nákladů na převoz.

9.2.3 Rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu

Je důležité dodržovat zdravý životní styl i v práci. Především všeobecně platí, že nevyvážená strava snižuje produktivitu práce, a pokud již v organizační jednotce existuje jídelna s určitou nabídkou jídel, bylo by vhodné ji náležitě využít a přizpůsobit ji potřebám zaměstnanců, zejména když zaměstnanci nejsou zcela spokojeni a uvítali by větší výběr jídel, ale i nápojů a doplňkového sortimentu. Zaměstnavatel si také musí uvědomit, že pracovník, který špatně obědvá, nemá odpoledne dostatek energie a je náchylný ke stresu. Špatný výběr jídla může mít za následek nedostatečný výkon nebo dokonce zdravotní problémy a s tím související absenci v zaměstnání. Organizace by se měla zaměřit na zásady zdravého životního stylu vzhledem k tomu, že by větší a pestřejší nabídka pokrmů a ostatního sortimentu, která je podle respondentů nedostatečná, mohla nejen zlepšit zdraví a pohodu zaměstnanců, ale může mít příznivý vliv i na výsledky podniku. Kvalitní a pestré stravování navíc zlepšuje mezilidské vztahy a náladu, a také zvyšuje produktivitu zaměstnanců.

V současnosti již do jídelny každý den chodí kuchař z restaurace, která sídlí nedaleko místa pracoviště, a připravuje a vydává zvolené kategorii zaměstnanců pokrmy. Zvolená kategorie zaměstnanců by ve většině případů uvítala větší nabídku jídel, která by byla navíc pestřejší, kvalitnější a porce by byly dostačující. Také by zaměstnanci uvítali větší nabídku nápojů a doplňkového sortimentu. Nyní se v jídelně podávají spíše nutričně nevyvážené pokrmy, sladké nápoje a cukrovinky. Nelze vyloučit, že i tyto pochutiny si nenajdou své strávníky, ovšem nabídka by měla být přizpůsobena i zaměstnancům, kteří by se chtěli stravovat pestře a vyváženě. S ohledem na sedavé zaměstnání by nabídka mohla být rozšířena o pokrmy, které obsahují širší spektrum různých potravin, aby jídla byla vyvážená. Co se týká nápojů a doplňkového sortimentu, nabídka by se mohla rozšířit o smoothie, šťávy, ovocné či zeleninové nápoje, rostlinná mléka, odlehčené sendviče, saláty, proteinové tyčinky, raw tyčinky a další odlehčená jídla, která zasytí, a dodají zaměstnancům energii na několik hodin.

Řešením rozšíření nabídky pokrmů, které budou pestřejší a vyváženější, by měla být domluva s restaurací o zařazení pokrmů s širším spektrem různých potravin, aby zaměstnanci měli možnost jíst zdravěji a dodali tělu energii a zbavili se únavy. Jelikož i to jsou benefity vhodného jídelníčku. U této navržené změny se spíše jedná o vstřícnost restaurace, která stravu dodává. Stejně tak by se jednalo o rozšíření nabídky nápojů a doplňkového sortimentu. Na základě dřívější spolupráce by to neměl být ze strany restaurace problém. Veškeré dosavadní pokrmy, nápoje a ostatní doplňkový sortiment má

momentálně na starosti vybraná restaurace sídlící blízko pracoviště, a proto by se mohla zapojit i do změny s rozšířením dosavadní nabídky spojené se stravováním. Ovšem vzhledem k tomu, že by mezi požadavky patřila i příprava zdravých nápojů, odlehčených sendvičů, salátů, nákup ostatního sortimentu či příprava pestřejších pokrmů, společnost by měla svému dodavateli (restauraci) poskytovat příspěvek. Příspěvek ve výši 5 000 Kč měsíčně by měl být dostačující, aby pokryl náklady na energie, přípravu, rozšířený nákup, dopravu, obaly a boxy na převoz pokrmů a ostatního sortimentu. Tento příspěvek by měl pokrýt všechny speciální požadavky, které by vedly ke zlepšení spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců. Bylo by i možným řešením najít nového dodavatele, ale vzhledem k tomu, že mimo menší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu, jsou zaměstnanci i společnost s vybranou restaurací spokojeni, by bylo zbytečné rozvázat tuto spolupráci.

9.2.4 Zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek

Každá organizace by měla mít místnost nebo prostor, kde se mohou pracovníci scházet na kávu, povídat si a hlavně odpočívat. Ti, kteří se cítí odpočatě, pracují lépe. V závislosti na velikosti a typu vybavení může mít relaxační místnost různou podobu. Nejdůležitějším faktorem je mít místo, kde si můžou zaměstnanci odpočinout, vyčistit myšlenky a zapojit se do diskuse a mezilidských vazeb. Tam, kde se lidé cítí dobře, se jim lépe pracuje. Není nutné, aby prostor pro setkání zaměstnanců byl obzvláště jedinečný. Ve skromných podnicích je přijatelné i skromnější vybavení. Není ani nutné, aby se jednalo o samostatnou místnost. Přesto musí jít o místo, kde si pracovníci mohou odpočinout a konverzovat se spolupracovníky, aniž by rušili ostatní. Samozřejmě je možné vytvořit pouze odpočinkový kout na pracovišti, ale vyhrazený prostor s pohodlným sezením a vhodným nábytkem je nepochybně vhodnější. Vzhledem k tomu, že většinu dne tráví zaměstnanci přímo na pracovišti, je možnost odpočinku v příjemném prostoru chytrým nápadem pro lepší pracovní výkon a větší spokojenost zaměstnanců.

Dotazníkové šetření současně s verifikací výzkumné hypotézy a zodpovězení výzkumné otázky odhalilo, že zaměstnanci by právě odpočinkovou místnost pro aktivní i pasivní odpočinek uvítali. Vzhledem k tomu, že jsou směny dlouhé, jistě by odpočinková místnost mohla pomoci k lepší spokojenosti zaměstnanců. V současné době si zaměstnanci mohou odpočinout v šatnách, které jsou oddělené pro muže a ženy, a nachází se v nich skříňky pro osobní věci, šatní lavice a sociální zařízení. Ovšem na každém patře se nachází denní místnost, která slouží zejména pro přípravu a konzumaci nápojů a pokrmů. V denní místnosti

je vždy umístěna lednice pro každý sál, sporák, kuchyňská linka s dřezem, alespoň jedna mikrovlnná trouba a kávovar. Své pokrmy mohou zaměstnanci mohou konzumovat u stolu, který je umístěn u zdi společně s několika židlemi. Ačkoliv lze říci, že zaměstnanci si v denní místnosti či v šatnách mohou odpočinout, nejsou to naprosto vyhovující prostory pro odpočinek, který by si zaměstnanci zasloužili. Momentálně by bylo možné zrekonstruovat denní místnost či šatnu k ideálům odpočinkové místnosti, ovšem bylo by možné využít i volné a nevyužité prostory v budově.

Taková místnost by měla být dostatečně prostorná, být dobře větraná, s přirozeným denním světlem a vytápěná na teplotu alespoň 20 °C. Musí být vybavena stoly a židlemi s opěradly v množství, které odpovídá počtu pracovníků pracujících na nejpočetnější směně. Pokud by místnost sloužila také ke stravování, musí mít přístup k dostatečnému množství tekoucí teplé a studené vody, jakož i k umyvadlu, kuchyňskému dřezu a spotřebičům pro ohřev a skladování potravin, podobně jako je tak v denní místnosti. Ačkoliv je denní místnost na každém patře vybavena tak, aby se v ní mohli zaměstnanci stravovat, v odpočinkové místnosti by se mimo prostory na pohodlné sezení mohl nacházet kávovar a výdejníky vody. Poblíž kávovaru a výdejníku vody by měly být pohodlné místa na sezení se stolem, kde by si zaměstnanci mohli vychutnat nápoj. Také by se v odpočinkové místnosti měly nacházet sedací vaky, které jsou komfortní a originální formou místa na sezení. Rozmanitost je v odpočinkových místnostech vítaná, a proto by zaměstnanci jistě uvítali kombinaci židlí, křesel, sedacích vaků i pohovky. Také příjemnou atmosféru doplní i obrázky. V odpočinkových místnostech se často nachází i prostor pro zábavu, proto není neobvyklé i do takové místnosti umístit televizi či stolní fotbal.

Vzhledem k prostorovým možnostem by odpočinková místnost měla být vybavena jednou třímístnou pohovkou, také by neměly chybět alespoň dva sedací vaky, dvě křesla a tři židle. V tom případě by byl počet míst na sezení zcela vyhovují směně o největším počtu lidí na sále. U tří židlí by měl být umístěn menší stůl a poblíž stůl s kávovarem, dávkovačem vody a také by v místnosti měl být umístěn kuchyňský dřez. Pro zaměstnance by bylo jistě příjemné si vychutnat kávu se svými kolegy, což by mohlo posílit i vztahy na pracovišti, a to by mohlo také mít vliv na zlepšení spokojenosti. Také je důležité dodržovat pitný režim, proto by dávkovač na vodu v takové místnosti byl zcela jistě také využit. Aby se zaměstnanci mohli i pobavit, jistě by uvítali v takové místnosti i televizi s herní konzolí a stolní hry pro možnost odreagování. Účelem odpočinkové místnosti totiž není pouze odpočívat,

ale také se odreagovat. Příjemnou atmosféru by jistě doplnil koberec, obrázky na zdi a květiny, jelikož i detaily jsou důležité a mohou přispět k vytvoření příjemné atmosféry.

Náklady na zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek jsou pochopitelně poměrně vysoké. Ceny většiny nábytku a bytových doplňků jsou čerpány ze stránek jysk.cz. JYSK je dánský obchodní řetězec, který prodává nábytek včetně bytových doplňků, a je vybrán z důvodu, že nabízí velký výběr nábytku a bytových doplňků, které jsou potřeba v odpočinkové místnosti. Jako třímístná pohovka je vybrána „Pohovka GEDVED 3místná šedá“ za cenu 9 000 Kč. Tato pohovka je dostatečně velká a pohodlná a měla by poskytnout zaměstnancům dostatečný komfort. Pro pestřejší formu sezení jsou vybrány i dva sedací vaky „Sedací pytel KOLIND 60×90×60 černá“, jejichž cena je vyčíslena na 900 Kč za kus, což dohromady činí 1 800 Kč. Vzhledem k bohaté nabídce křesel byla vybrána křesla modelu „Křeslo SINDAL černá“, která jsou potažena koženkou, a sedadla a opěradla doplněna pěnovou výplní. Tyto křesla vyhovují požadavkům a cena je 3 500 Kč za kus. Pokud se tedy bude počítat cena za dvě křesla, která jsou potřeba do odpočinkové místnosti, cena bude činit 7 000 Kč. Poslední druh míst na sezení jsou židle. Model „Jídelní židle JONSTRUP“ stojí 900 Kč za kus a skvěle se hodí jako sedací místo ke stolku. Židle jsou potřeba v počtu tří kusů, a tudíž celková cena činí 2 700 Kč. K židlím je nepochybně potřeba i menší stolek, takovým by mohl být „Jídelní stůl JEGIND Ø105 bílá/přírodní“, který je kulatého tvaru a skutečně je vhodný do odpočinkové místnosti. Jeho cena činí 4 299 Kč. Nedaleko židlí a kulatého stolu by měl být také stůl či pult s kávovarem. Ideálním řešením je barový pult s názvem „Barový pult BROHAVE 50x120 černá“, který je vhodný na umístění kávovaru a stojí 3 000 Kč. Aby byla odpočinková místnost útulná, je potřeba myslet i na detaily, což může doplnit například příjemný koberec. Koberec „Koberec BIRK 160x230 šedá“ za 4 699 Kč by jistě zpříjemnil prostory, a proto je také vybrán do odpočinkové místnosti. Doprava za všechny položky na pracoviště činí 549 Kč (jysk.cz, ©2023).

Jelikož obchodní řetězec JYSK nenabízí všechny potřebné položky do odpočinkové místnosti, je potřeba zajistit ostatní položky z jiných webových stránek, přičemž byl vybrán internetových obchod Alza. Na webových stránkách alza.cz lze objednat většinu požadovaných položek, a proto byl tento největší obchod s počítači a elektronikou, ale také s domácími spotřebiči, drogerií, šperky, parfémami, ale i sportovním zbožím či hobby sortimentem vybrán. Do odpočinkové místnosti je na barový pult potřeba zajistit kávovar, a proto byl na internetovém obchodu Alza vybrán jeden z nejlépe hodnocených modelů

„De'Longhi Magnifica Compact ECAM 22.115.B“ mezi jehož funkce patří mimo jiné možnost připravit dva šálky kávy najednou, automatické vypnutí, dostatečný zásobník na 1,8 litru vody a mlecí mechanismus s mlecími kameny, protože zaměstnanci upřednostňují mletí zrnkové kávy. Tento kávovar lze zajistit za 7 999 Kč, což je přijatelná cena pro společnost. Co se týká samotné zrnkové kávy, zaměstnanci mají i v kuchyních na jednotlivých patrech kávovary, ale zrnkovou kávu si každý zaměstnanec nosí ze svých zásob, jelikož každý upřednostňuje jiný druh kávy, a bylo by finančně náročné zajistit několik druhů zrnkové kávy, aby zaměstnanci byli s výběrem spokojeni. Protože je i pitný režim důležitý, v odpočinkové místnosti by neměl chybět ani dávkovač vody, který by zaměstnancům připomínal, že je nutné pitný režim dodržovat. Barový pult by doplnil tedy i dávkovač vody, a model „Hyundai Aqua Optima Lumi“ v ceně 2 569 Kč s objemem 8,2 litru by mohl být ideálním řešením, jelikož také vodu filtruje a chladí. Sada skleniček by také neměla v odpočinkové místnosti na barovém pultu chybět, proto sada „Maxxo Termo skleničky DG832 latté 2ksMimo“ v ceně 249 Kč by skvěle posloužila na kávu i vodu. Aby byl počet skleniček dostatečný i v případě ztráty, bylo by vhodné objednat 6 sad těchto skleniček, což by ve výsledku činilo 1 494 Kč. Mimo barový pult a posezení je vhodné zařadit i do odpočinkové místnosti možnost zábavy, proto by odpočinkovou místnost jistě zpestřila i televize s herní konzolí. Mezi nejlépe hodnocené modely na internetovém obchodě Alza patří televize „55" Samsung UE55AU7172“, která splňuje všechny parametry a její cena 10 990 Kč je velmi přijatelná. Vzhledem k prostorovým možnostem je vhodné televizi zavěsit na stěnu, na což je potřeba držák na televizi. Z produktů, které mají velmi kladné hodnocení je vybrán držák na televizi „AlzaErgo M150B Keyhole kloubový 23"-42"“ v ceně 639 Kč. Tento internetový obchod nabízí také možnost zapojení televize a odbornou montáž na zeď za 1 899 Kč, proto by i tato služba byla od internetového obchodu Alza využita. Aby se zaměstnanci měli možnost náležitě odreagovat, jistě by je potěšila také herní konzole. Konkrétně „PlayStation 4 Slim 500 GB + Call of Duty: Modern Warfare II“ za 8 490 Kč je zcela dostačující na odreagování. Připojení herní konzole k televizi je součástí služby zapojení televize a odborné montáže. K herní konzoli je nutné dokoupit ještě jeden herní ovladač za 1 499 Kč, který se konkrétně nazývá „Sony PS4 Dualshock 4 V2 – Black“, a bude ideální pro hry pro dvě osoby. Aby zaměstnanci neměli výběr pouze z jedné hry, lze ještě přikoupit hru „Jumanji: The Video Game – PS4“ v ceně 559 Kč, která je pro více hráčů. Ovšem ne každý je fanouškem odreagování pomocí elektroniky, a proto by se v odpočinkové místnosti měly nacházet také stolní hry, které by také mohly utužit vztahy na pracovišti. Jako stolní hry

by dle recenzí zaměstnanec měly bavit hry „Dobble“ za 309 Kč, také skvělá karetní hra až pro 7 hráčů „Bang!“ za 329 Kč, naprosto klasická a všemi známá hra „Dostihy a sázky“ za 409 Kč a desková hra „SMG Spol. Hra Jumanji CZ“ za 579 Kč. Za všechny stolní hry je potřeba vynaložit náklady v hodnotě 1 626 Kč, a cena dopravy za všechny položky je vyčíslena na 399 Kč (alza.cz, ©2023).

Ačkoliv internetový obchod Alza má skutečně široký sortiment, a většinu položek je možné nakoupit v tomto internetovém obchodu, na nákup obrázků na zeď je vybrán německý řetězec hobbymarketů OBI. Prodejna OBI se nachází i nedaleko pracoviště, konkrétně 3 km daleko, a proto je to ideální řešení, jak zajistit obrazy do odpočinkové místnosti. Nejlepší motiv pro příjemnou atmosféru v odpočinkové místnosti je příroda, a proto jsou vybrány obrazy jako například „Bondecor Obraz Putframe Les 70 x 100 cm“ s motivem lesa v dřevěném rámu za cenu 1 149 Kč, obraz s motivem zapadajícího slunce u jezera „Bondecor Obraz, tištěné plátno Slunce 80 x 150 cm“ v ceně 1 899 Kč, a také je vybrán obraz „Bondecor Obraz, tištěné plátno Kameny 50 x 120 cm“ s motivem slunce a hor, jehož cena činí 1 149 Kč. Celková cena za obrazy je vyčíslena na 4 197 Kč. Jelikož se prodejna nachází nedaleko pracoviště, náklady za vlastní přepravu služebním autem s dostačujícím a prostorným kufrem jsou vyčísleny na pouhých 19 Kč (obi.cz, ©2023).

Odpočinková místnost by měla také zahrnovat dřez na opláchnutí rukou či nádoby vzhledem k tomu, že se v odpočinkové místnosti nachází kávovar. Kuchyňská skříňka s dřezem se nachází také v německém řetězci hobbymarketů OBI. V tomto případě nelze tuto položku vyzvednout přímo na prodejně jako předchozí položky, což vzhledem k větší velikosti a náročnějším podmínkám na převoz je lepším řešením. Kuchyňská skříňka s dřezem „Respekta Kuchyňská skříňka+dřez Samara KS60S posuv. dvířka, bílá 85 x 100 x 60 cm“ je v ceně 6 699 Kč a náklady za dopravu činí 349 Kč. Také je potřeba zajistit montáž kuchyňské skříňky s dřezem, na to je dle vlastního průzkumu potřeba vyčlenit 2 500 Kč včetně nákladů na dopravu (obi.cz, ©2023).

Mimo jednotlivé položky je nutné myslet také na cenu služeb spojenou se zřízením odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek. Odborná instalace televize na zeď i připojení herní konzole již bylo vyčísleno na 1 899 Kč. Co se týká montáže kuchyňské skříňky s dřezem, náklady za montáž činí 2 500 Kč. Také je potřeba nezapomínat na údržbu odpočinkové místnosti, která je vyčíslena na 6 000 Kč za rok. V ceně jsou započítány zejména náklady na energie a úklid.

Na obrázku (Obrázek 13) je zobrazen návrh, jak by odpočinková místnost pro aktivní i pasivní odpočinek mohla vypadat.



Obrázek 13 Odpočinková místnost (Vlastní zpracování dle programu Sweet Home 3D)

9.3 Časová analýza projektu

Je vhodné vypracovat časový harmonogram vyhotovení projektu od stanovení cílů až po vyhodnocení projektu, který slouží jako představení jednotlivých fází a kroků, které provází tvorbu projektu.

Časový harmonogram je směřován na přípravnou fázi projektu, zejména na navržení jednotlivých změn. Je třeba zohlednit pořadí jednotlivých kroků a jejich konkrétní časovou náročnost.

Pro časovou analýzu projektu je použita metoda CPM. Metoda kritické cesty CPM je zakládána právě na nalezení kritické cesty, a to je časově nejdelší cesta od počátečního do koncového uzlu v grafu.

K vyhotovení projektu je použit také program QM for Windows 4. QM pro Windows poskytuje matematickou analýzu pro operační management, kvantitativní metody nebo manažerské vědy. Obsahuje metody výpočtu pro PERT/CPM, lineární programování, rozhodovací analýzu, dopravní problém, statistické funkce, programování cílů a tak dále.

Tabulka 23 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Stanovení cílů	2	–
B	Analýza současné situace	5	A
C	Návrh, příprava a schválení projektu	15	B
D	Návrh na zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek	3	C
E	Návrh organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti	4	C
F	Návrh na rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu	2	C
G	Návrh na zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek	5	C
H	Kontrola projektu a prostor na úpravu jednotlivých návrhů	10	D, E, F, G
I	Vyhodnocení projektu	3	H

Jak zobrazuje tabulka (Tabulka 23) výše, prvotní fází projektu je stanovení cílů, přičemž doba trvání jsou 2 dny, dále následuje analýza současné spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti, jenž doba trvání je 5 dnů. Doba trvání 15 dnů připadá na návrh, přípravu a schválení projektu zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Dále časový harmonogram projektu stanovuje jednotlivé návrhy, přičemž u návrhu na zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek doba trvání činí 3 dny. Návrh organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti z hlediska doby trvání činí 4 dny. U návrhu na rozšíření nabídky pokrmů a nápojů a doplňkového sortimentu činí doba trvání 2 dny. U návrhu na zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek je doba trvání nejdelší, a činí 5 dnů. Následně je důležité provést kontrolu projektu a také zajistit prostor na úpravu jednotlivých návrhů,

přičemž doba trvání činí 10 dnů. Posledním krokem časového harmonogramu projektu je vyhodnocení projektu s dobou trvání 3 dnů.

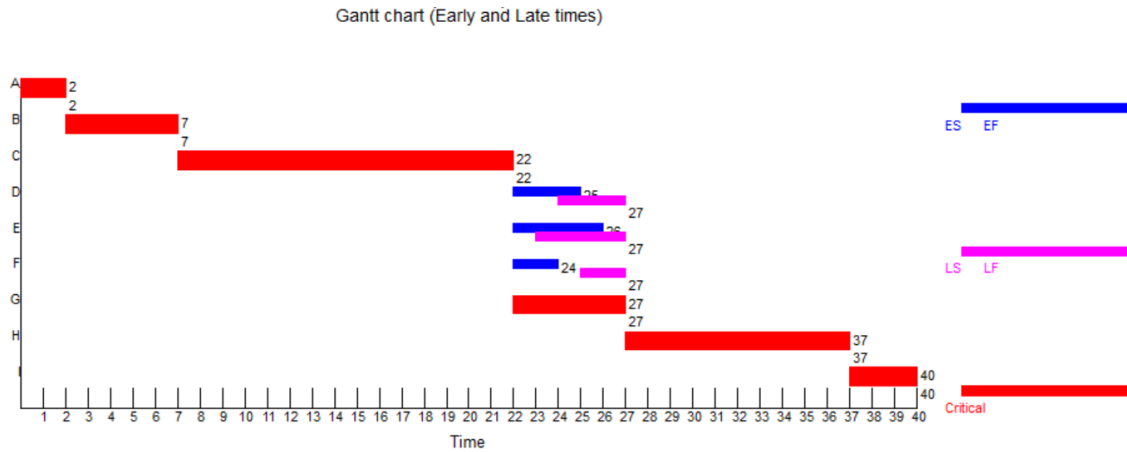
Tabulka (Tabulka 24) níže zobrazuje, že pomocí programu QM for Windows je vyhodnocena časová analýza, která prokáže nejmenší možnou délku tvorby projektu, jenž činí 40 dnů. Tabulka níže také zobrazuje případnou časovou rezervu, červené číslo 0 označuje kritickou cestu bez časové rezervy. Také lze vidět nejbližší možné zahájení a ukončení operací (Early Start a Early Finish) a nejpozději možný začátek a konec (Late Start a Late Finish).

- **Kritická cesta: A → B → C → G → H → I.**

Tabulka 24 Znázornění délky projektu a kritické cesty (Výstup programu QM for Windows)

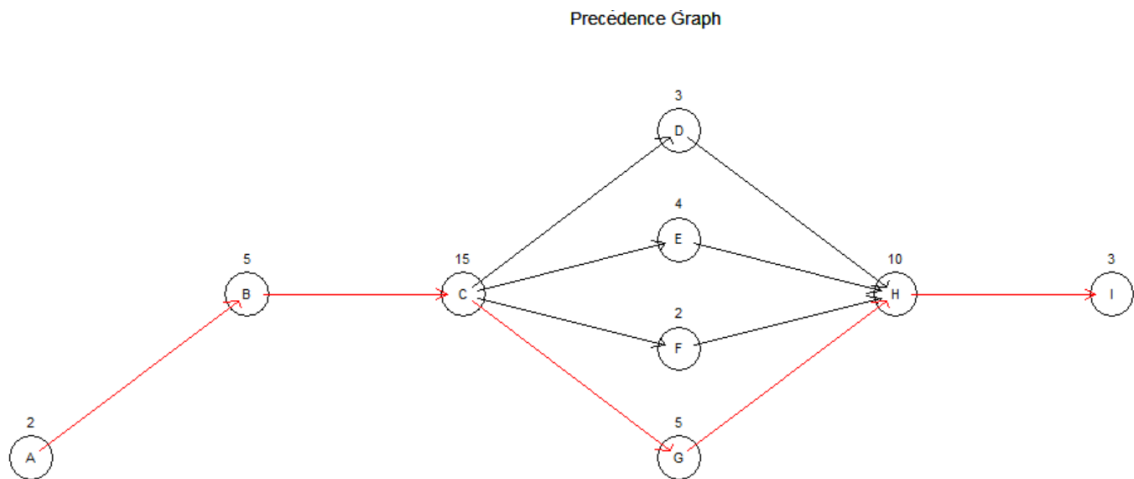
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	40					
A	2	0	2	0	2	0
B	5	2	7	2	7	0
C	15	7	22	7	22	0
D	3	22	25	24	27	2
E	4	22	26	23	27	1
F	2	22	24	25	27	3
G	5	22	27	22	27	0
H	10	27	37	27	37	0
I	3	37	40	37	40	0

Kritická cesta je graficky zobrazena na dalším obrázku (Obrázek 14) pomocí Ganttova diagramu, který byl vytvořen také v programu QM for Windows. V řízení projektů se Ganttův diagram používá k vizuálnímu znázornění časového rozvržení řady činností. Ganttův diagram standardně neobsahuje vztahy mezi činnostmi, ale současné programy pro plánování projektů tyto závislosti obvykle zahrnují. Červeně je označena kritická cesta. Nejdříve myslitelné začátky a konce jednotlivých činností jsou znázorněny modrou barvou. Nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých činností jsou znázorněny fialovou barvou.



Obrázek 14 Ganttův diagram (Výstup programu QM for Windows)

V programu QM for Windows je vytvořen také poslední obrázek (Obrázek 15) týkající se časové analýzy. Pro přehlednost je použit síťový graf, protože graficky znázorňuje kritickou cestu v průběhu celé přípravy projektu a vzájemné vazby mezi jednotlivými činnostmi. Ostatní činnosti jsou vyznačeny černě, zatímco kritická cesta je zvýrazněna červeně. Kritická cesta, je ta, kde musí být projekt realizován bez prodlení. V případě zpoždění může dojít ke komplikacím, které ohrožují tvorbu projektu.



Obrázek 15 Síťový graf (Výstup programu QM for Windows)

9.4 Nákladová analýza projektu

Projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti je zaměřen na čtyři oblasti, které je potřeba zlepšit na základě výsledků z dotazníkového šetření, kvadrantové analýzy, zjištění na základě verifikace stanovených hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky a také z vlastního zúčastněného pozorování. Mezi tyto oblasti především patří pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, stravování a možnosti odreagování či odpočinku. V projektu byly navrženy změny, které by měly pomoci ke zlepšení spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců a zaměřují se na vhodné pracovní prostředí zejména pro zdraví zaměstnanců, zlepšení vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci, zlepšení v oblasti stravování a vytvoření vhodných prostorů pro aktivní i pasivní odpočinek.

Tabulka (Tabulka 25) níže zobrazuje náklady projektu za jednotlivé změny v rámci projektu zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Náklady v jednotlivých návrzích byly již velmi podrobně vyčísleny v popisu projektu, tedy při podrobném popisu navržených změn. Navržené změny jsou přizpůsobeny finančnímu limitu ve výši 450 000 Kč. Některé změny mohou být při realizaci dodatečně upraveny nebo změněny, což se týká finanční stránky projektu. Pokud by se změny v rámci projektu realizovaly v budoucnu, je nutné počítat, že ceny za jednotlivé položky a služby se mohou měnit, a to zejména proto, že se neustále mění míra inflace. Náklady jsou rozloženy na celý rok. Jelikož by realizací jednotlivých změn v projektu byl pověřen odpovědný zaměstnanec v dané organizační jednotce, měl by získat i finanční odměnu, ta je vyčíslena na 15 000 Kč, a tato finanční odměna je také zahrnuta v tabulce níže. Cena by měla být dostačující vzhledem k vynaloženému úsilí a věnování času na jednotlivé navržené změny v projektu.

Tabulka 25 Shrnutí celkových nákladů projektu (Vlastní zpracování)

Navržené změny	Cena s DPH (Kč)
Zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek	24 098 Kč
Organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti	235 732 Kč
Rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu	60 000 Kč
Zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek	90 974 Kč
Finanční odměna odpovědnému zaměstnanci	15 000 Kč
Celkové náklady	425 804 Kč

Celkové náklady projektu zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti na rok činí 425 804 Kč. Nejnákladnější navrženou změnou je organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti. Ačkoliv byla na teambuildingové aktivity vybrána jedna z firem, která nabízí skutečně nízkonákladový teambuilding, počet skupin, pro které je potřeba teambuildingové aktivity zorganizovat je mnoho, a proto je cena vyšší a činí 235 732 Kč. Náklady zahrnují nejen samotné teambuildingové aktivity, ale také náklady spojené s dopravou a cateringem pro firmu. Zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek je druhou finančně nejnáročnější navrženou změnou, jelikož náklady na odpočinkovou místnost včetně DPH činí 90 974 Kč. Nelze opomenout, že v nákladech je zahrnut veškerý nábytek, elektronika, bytové doplňky i služby spojené se zřízením odpočinkové místnosti a náklady spojené s údržbou. Jelikož dotazníkové šetření, kvadrantová analýza a zjištění na základě verifikace stanovených hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky odhalilo, že by vybraná kategorie zaměstnanců uvítala rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu, jedná se také o jeden z návrhů na změnu a náklady na tento návrh činí 60 000 Kč za rok.

Méně finančně náročnější je zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek, jelikož náklady jsou vyčísleny na 24 098 Kč. V této ceně jsou zahrnuty ergonomické bederní opěrky, overbally, ergonomické podložky pod zápěstí na všechny místa, kde vykonává práci vybraná kategorie zaměstnanců, včetně nákladů za doručení ergonomických a zdravotnických pomůcek. Poslední položkou v nákladech je finanční odměna odpovědnému zaměstnanci, která je vyčíslena na 15 000 Kč. Odměna odpovědnému zaměstnanci nesmí být opomenuta, jelikož zaměstnanec vynaloží čas i úsilí do realizace jednotlivých navržených změn.

Následující tabulka (Tabulka 26) zobrazuje přehled nákladů v případě, že by byl projekt uskutečněn od září roku 2023 do srpna roku 2024. Měsíc září je nejvhodnější pro zahájení projektu, jelikož již nejsou tolik čerpány placené dovolené, a proto by zaměstnanci, kteří jsou potřební pro zhotovení navržených změn měli být plně přítomni. Jednotlivé řádky značí měsíce a ve sloupcích se nachází jednotlivé navržené změny, přičemž zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek je označeno jako číslo 1, organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti je označena jako číslo 2, rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu je označeno jako číslo 3, zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek je označeno číslem 4 a číslo 5 značí finanční odměnu odpovědnému zaměstnanci. Na konci jednotlivých řádků jsou uvedeny

náklady za dané měsíce, na konci sloupců jsou uvedeny náklady za jednotlivé navržené změny, a následně je v posledním sloupci a zároveň v posledním řádku uvedena částka představující celkové náklady.

Tabulka 26 Nákladová analýza projektu za jednotlivé měsíce (Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	Celkem
Září	9 233 Kč		5 000 Kč			14 233 Kč
Říjen	2 951 Kč		5 000 Kč			7 951 Kč
Listopad	11 914 Kč		5 000 Kč			16 914 Kč
Prosinec			5 000 Kč			5 000 Kč
Leden			5 000 Kč			5 000 Kč
Únor			5 000 Kč		7 000 Kč	12 000 Kč
Březen		104 556 Kč	5 000 Kč			109 556 Kč
Duben		131 176 Kč	5 000 Kč			136 176 Kč
Květen			5 000 Kč	9 548 Kč		14 548 Kč
Červen			5 000 Kč	33 047 Kč		38 047 Kč
Červenec			5 000 Kč	38 163 Kč		43 163 Kč
Srpen			5 000 Kč	10 216 Kč	8 000 Kč	23 216 Kč
Celkem	24 098 Kč	235 732 Kč	60 000 Kč	90 974 Kč	15 000 Kč	425 804 Kč

Projekt je časově naplánován dle nejvhodnějších podmínek pro zahájení realizace jednotlivých navržených změn. Na počátku v měsíci září je ihned naplánováno rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu. Pokud by restaurace byla skutečně vstřícná, což se již předpokládá na základě dřívější spolupráce, mohlo by ihned dojít k realizaci této navržené změny, na kterou by byl každý měsíc vynaložen příspěvek ve výši 5 000 Kč. Dále by také v měsíci září již mohla započít změna ve formě zajištění prvního typu vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek, přičemž by náklady na ergonomické bederní opěrky činily 9 233 Kč včetně dopravy. Tudíž by náklady za měsíc říjen činily 14 233 Kč. V měsíci říjnu kromě příspěvku za rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu ve výši 5 000 Kč by mohl být zajištěn i druhý druh vhodných

ergonomických a zdravotnických pomůcek. Jednalo by se o overbally v ceně 2 951 Kč včetně dopravy, a proto by v říjnu náklady činily 7 951 Kč. V listopadu by také mohl být zajištěn třetí druh vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek, což jsou ergonomické podložky pod zápěstí za 11 914 Kč, a celkově by náklady za měsíc listopad činily tedy 16 914 Kč. Zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek je směřováno na počátek projektu, jelikož je potřeba zajistit navrženou změnu do prosince, protože ten měsíc je velmi časově i finančně náročný, vzhledem k vánočním svátkům a pořádání vánočního večírku, a proto by tento náročný měsíc mohl narušit realizaci navržených změn. Proto mimo pravidelný příspěvek vybrané restauraci by neměla být plánována žádná z navržených změn, a v prosinci by náklady tudíž činily 5 000 Kč. Stejně je tomu tak i v měsíci lednu, kdy by bylo vhodné nezačít realizovat žádnou změnu, jelikož má společnost začátkem roku mnoho jiných povinností, a proto by celkové náklady za měsíc leden činily také 5 000 Kč. V měsíci únoru by měl odpovědný zaměstnanec získat část finanční odměny, a to konkrétně 7 000 Kč. V tomto měsíci by se měl odpovědný zaměstnanec soustředit na plánování realizace zbylých dvou navržených změn, a proto by celkové náklady za tento měsíc byly ve výši 12 000 Kč. Jelikož je v měsíci březnu již příznivější počasí, které je vhodné na teambuildingové aktivity, mohl by v tomto termínu proběhnout jeden ze dvou termínů teambuildingových akcí, přičemž by realizace byla ve výši 104 556 Kč, a při přičtení pravidelného příspěvku na rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu, by celkové náklady za měsíc březen činily 109 556 Kč. V měsíci dubnu by mohl být realizován druhý termín teambuildingové akce v hodnotě 131 176 Kč, a náklady v měsíci dubnu by činily celkem 136 176 Kč. Od května až po srpen by mohla být zahájena realizace poslední navržené změny, kterou je odpočinková místnost. V květnu by měla být zajištěna kuchyňská skříňka s dřezem, jelikož je na její realizaci nutná i montáž, a proto je vhodné první část poslední změny směřovat na květen. Tato část změny je vyčíslena na 9 548 Kč, a spolu s pravidelným příspěvkem vybrané restauraci činí celkové náklady na měsíc květen 14 548 Kč. Dále by v červnu měl být zajištěn nábytek, jelikož se jedná hned po kuchyňské skříňce s dřezem o druhou nejdůležitější část této navržené změny. Zajištění nábytku je vyčísleno na 33 047 Kč, a celkově náklady na měsíc červen činí 38 047 Kč. V červenci by odpočinkovou místnost měla doplnit zábavná část odpočinkové místnosti a také kávovar, dávkovač vody a další doplňkový sortiment, který by již mohl být po zajištění nábytku umístěn do odpočinkové místnosti, a to ve výši 38 163 Kč. Celkově v měsíci červen by tedy náklady byly ve výši 43 163 Kč. Poslední měsíc by již byly dokoupeny pouze doplňky do odpočinkové místnosti, a zároveň by v tomto

měsíci byla započítána pravidelná údržba místnosti. Tyto dva aspekty jsou vyčísleny ve výši 10 216 Kč. Pravidelný příspěvek restauraci na rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu by činil opět 5 000 Kč. Také by v posledním měsíci realizace celého projektu dostal odpovědný zaměstnanec zbylou finanční odměnu ve výši 8 000 Kč. V posledním měsíci by tedy náklady činily 23 216 Kč. Celkové náklady v případě realizace celého projektu by v součtu za jednotlivé měsíce činily 425 804 Kč.

9.5 Riziková analýza projektu

Projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti mohou ohrozit určitá rizika, která mohou mít negativní dopad na navržené změny. Identifikace rizik, posouzení závažnosti rizik a jejich dopad na navržené změny, vyhodnocení těchto rizik a návrh protipatření jsou zásadní pro jejich eliminaci. Realizaci projektu, jehož cílem je zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti, mohou ohrozit následující rizika:

- Nedostatek finančních prostředků.
- Nespokojenost zaměstnanců s navrženými změnami.
- Problémy s firmou nabízející organizaci teambuildingových aktivit.
- Neochota vybrané restaurace rozšířit nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu.
- Zvýšení nákladů na realizaci navržených změn vzhledem k vysoké inflaci.
- Negativní přístup vedení organizační jednotky či odpovědného zaměstnance k navrženým změnám.

Způsob, jakým se lze zabývat riziky, je znázorněn v rizikové analýze projektu, která rozděluje rizika do prioritních kategorií. Pro rizikovou analýzu lze vybrat libovolná dvě kritéria, která se mají použít pro hodnocení rizik. Nejtypičtější jsou dopad a pravděpodobnost, jež jsou použita i v tabulce (Tabulka 27) níže. Hodnoty jsou jednotlivým rizikům přiřazeny podle následující stupnice:

Pravděpodobnost vzniku rizika:

- nízká: 0,1; střední: 0,3; vysoká: 0,6.

Dopad rizika:

- nízký: 0,1; střední: 0,3; vysoký: 0,6.

Tabulka 27 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Dopad rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
Nedostatek finančních prostředků		X				X	0,18
Nespokojenost zaměstnanců s navrženými změnami	X				X		0,03
Problémy s firmou nabízející organizaci teambuildingových aktivit		X			X		0,09
Neochota vybrané restaurace rozšířit nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu		X			X		0,09
Zvýšení nákladů na realizaci navržených změn vzhledem k vysoké inflaci			X		X		0,18
Negativní přístup vedení organizační jednotky k navrženým změnám		X				X	0,18

U tabulky (Tabulka 27) jsou hodnocena jednotlivá rizika podle pravděpodobnosti jejich vzniku a závažnosti jejich dopadu na projekt. Výsledné hodnoty každého rizika jsou hodnoceny dle následující škály:

- nízká rizika: 0,00 – 0,08.
- střední rizika: 0,09 – 0,17.
- vysoká rizika: 0,18 a více.

Nízká rizika

- Nespokojenost zaměstnanců s navrženými změnami.

Mezi nízká rizika patří nespokojenost zaměstnanců s navrženými změnami. Jelikož navržené změny vychází z dotazníkového šetření, které vybraná kategorie zaměstnanců vyplnila, pravděpodobnost tohoto rizika je minimální. Toto riziko bylo identifikováno zejména na základě toho, že každý respondent odpovídal v dotazníkovém šetření individuálně, a někteří zaměstnanci nemusí mít rádi změny. Ovšem pozitivní změny by měly mít kladný vliv na spokojenost vybrané kategorie zaměstnanců. Pro snížení rizika by odpovědný zaměstnanec mohl udělat průzkum, zda zaměstnanci s navrženými změnami souhlasí, a zda by neudělali určité kroky jiným způsobem.

Střední rizika

- Problémy s firmou nabízející organizaci teambuildingových aktivit.

Pro organizaci teambuildingových aktivit byla navržena firma, která se specializuje právě na organizování doprovodných eventů a teambuildingů. Teambuildingové aktivity lze objednat vyplněním objednávkového formuláře. Po odeslání formuláře, ověří firma jejich kapacitu a také zašle závaznou objednávku k podpisu. Zde ovšem může nastat problém, proto je pravděpodobnost rizika i dopad rizika na střední úrovni. Navíc firma doporučuje pro udržitelnost nízkých nákladů celý proces uskutečnit bez osobních schůzek a bez vytváření nabídek. Problém by mohl nastat na základě nedostatečných konzultací ohledně představy odpovědného zaměstnance a požadavků firmy nabízející teambuilding. Pro snížení tohoto rizika by měl odpovědný zaměstnanec se snažit s firmou vytvořit formální objednávku nebo přizpůsobit program dle jeho přání. V případě potřeby by měl odpovědný zaměstnanec iniciovat také osobní konzultaci během procesu plánování.

- Neochota vybrané restaurace rozšířit nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu.

Ačkoliv nedaleká restaurace spolupracuje s danou organizační jednotkou již delší dobu, nelze vyloučit neochotu vybrané restaurace rozšířit nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu. Vybraná restaurace nemusí souhlasit s danými požadavky, mezi které patří příprava zdravých nápojů, odlehčených sendvičů, salátů, nákup ostatního sortimentu či příprava pestřejších pokrmů. Pro restauraci to může být z časového hlediska neuskutečnitelné či náročné. Navíc může být příspěvek ve výši 5 000 Kč měsíčně nedostačující za energie, přípravu, rozšířený nákup, dopravu, obaly a boxy na převoz

pokrmů a ostatního sortimentu. Pro snížení tohoto rizika by se měl odpovědný zaměstnanec ujistit, že finanční představa příspěvku se shoduje s představami vybrané restaurace. Také by si měl odpovědný zaměstnanec s vybranou restaurací domluvit schůzku, kde by sdělil své požadavky, a ujistil se, zda je příprava pestré a vyvážené stravy včetně rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortiment ze strany vybrané restaurace možná.

Vysoká rizika

- Nedostatek finančních prostředků.

Ačkoliv jsou jednotlivé navržené změny navržené co nejpříjemnějším možným způsobem, co se finanční stránky týká, mohou postupem času nastat problémy s nedostatkem finančních prostředků. Nejnákladnější položkou v nákladové analýze je organizace teambuildingových aktivit v rámci zlepšení vztahů na pracovišti. Ačkoliv se jedná skutečně o firmu, která nabízí nejlevnější teambuildingové aktivity na trhu, je možné určitým způsobem ještě toto riziko snížit. Na teambuildingové aktivity byly vybrány dvě hry, přičemž jedna z her je levnější. Proto by odpovědný zaměstnanec mohl rozhodnout, že skupiny nebudou mít na výběr z více her, ale bude se organizovat pouze levnější varianta hry. Také se riziko může snížit detailnějším průzkumem zájmu, jelikož by teambuildingové aktivity byly pro vybranou kategorii zaměstnanců na dobrovolné bázi. Dále se v nákladové analýze nachází zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek, přičemž byly vybrány takové pomůcky, které jsou v průměrné cenové relaci. Ovšem z hlediska poměru ceny a kvality jsou nejlepší na trhu. Toto riziko lze snížit výběrem nejlevnější ergonomických a zdravotnických pomůcek či případné domluvy na množstevní slevě. Nákladová analýza také obsahuje náklady na rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu. V případě nutnosti by se pro snížení rizika mohl odpovědný zaměstnanec domluvit s vybranou restaurací na nižší výši příspěvku. Finanční odměna odpovědnému zaměstnanci nepatří mezi cenově nejvyšší položky v nákladové analýze. V každém případě by tato položka měla být z hlediska nákladů zachována. Naopak u zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek by šly udělat změny vedoucí ke snížení nákladů u této navržené změny. Bylo by možné najít levnější varianty u bytových doplňků a elektroniky. Zejména u televize a herní konzole by mohlo dojít ke snížení nákladů, jelikož nejsou nutně potřebné v odpočinkové místnosti a jsou to poměrně nákladné položky u této navržené změny. Nejen samotná televize a herní konzole, ale také doplňkové položky a montáž k této elektronice

jsou finančně náročné. Proto pro snížení rizika by bylo možné najít levnější varianty těchto položek nebo zvážit absenci těchto položek určených pro zábavu v odpočinkové místnosti.

- Zvýšení nákladů na realizaci navržených změn vzhledem k vysoké inflaci.

Dalším rizikem s největším potenciálním dopadem je zvýšení nákladů na navržené změny v rámci projektu, na čemž má největší podíl aktuální ekonomická situace. Ačkoliv dle prognóz by měla celková inflace klesat, pro snížení rizika by bylo nejlepší sledovat makroekonomické ukazatele, a na základě toho by bylo vhodné si vytvořit dostatečnou rezervu, která by mohla případné zvýšené náklady pokrýt. Také lze snížit riziko plánováním a časovým rozdělením realizací v souladu s vývojem ekonomické situace.

- Negativní přístup vedení organizační jednotky k navrženým změnám.

Ačkoliv jsou navržené změny přizpůsobeny přáním respondentů na základě výsledků dotazníkového šetření, nelze vyloučit, že vedení organizační jednotky může k navrženým změnám z různých důvodů zaujmout negativní přístup. Pro snížení rizika je vhodné pro vedení organizační jednotky formou prezentace představit veškeré přínosy navržených změn nejen pro danou organizační jednotku, ale také pro celou společnost. Protože navržené změny by měly vézt ke zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti, jistě by důležitost navržených změn mohlo vedení organizační jednotky přehodnotit, a zaujmout více pozitivní přístup k celému projektu.

ZÁVĚR

Jedním ze základních prvků ovlivňujících plnění cílů organizace a jejich ztotožnění se s nimi je spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je postavena na rozvoji a udržování či růstu jejich spokojenosti, podobně jako jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky založeny na uspokojování požadavků. Pro každou společnost je spokojenost zaměstnanců důležitá, jelikož ovlivňuje i pracovní výkon. Proto byl také pro vybranou společnost zpracován projekt, který má za účel zlepšit spokojenost zvolené kategorie zaměstnanců.

Hlavním cílem teoretické části bylo zpracování literární rešerše na oblast řízení lidských zdrojů, motivace, spokojenost zaměstnanců a péče o zaměstnance. Poslední kapitola teoretické části se zabývala shrnutím teoretické části a také formulování teoretických východisek pro zpracování praktické části. Také byly v poslední kapitole formulovány čtyři výzkumné hypotézy a jedna výzkumná otázka.

V praktické části byla na počátku představena vybraná společnost. Konkrétně v rámci představení společnosti tato kapitola zahrnovala základní údaje o vybrané společnosti, organizační strukturu vybrané společnosti, vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti a strukturu personálního oddělení. Dále byly v praktické části zejména na základě vlastního zúčastněného pozorování popsány oblasti, které mohou mít vliv na spokojenost vybrané kategorie zaměstnanců v dané organizační jednotce. Jednalo se o pracovní prostředí, zaměstnanecké vztahy, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, zaměstnanecké benefity, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, přičemž konec kapitoly shrnul péči o vybranou kategorii zaměstnanců.

Součástí praktické části byla také analýza současné spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na začátku bylo nutné definovat cíle analýzy, popsat charakteristiku respondentů a popsat tvorbu dotazníku. Dotazníkové šetření směřovalo na osm oblastí, v kterých se respondenti mohli vyjádřit, zda by uvítali v některých z oblastí určitá zlepšení. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla provedena kvadrantová analýza, která odhalila, že by se měla vybraná společnost nejvíce zaměřit na zlepšení v oblasti pracovního prostředí, jelikož tato oblast je pro vybranou kategorii zaměstnanců nejvíce důležitá, ale jsou s ní zaměstnanci nespokojeni. Také byly z výsledků dotazníkového šetření ověřeny čtyři výzkumné hypotézy a zodpovězena jedna výzkumná otázka. Výzkumná otázka odhalila, že celková spokojenost se současným zaměstnáním nezávisí na pohlaví respondentů. Výzkumná hypotéza však odhalila, že nelze říct, že více než 50 %

respondentů je velmi spokojených s pracovním prostředím. Následující hypotéza zkoumala, jestli by více než 30 % respondentů uvítalo větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování. Jelikož byla hypotéza přijata, vybraná kategorie zaměstnanců by uvítala větší nabídku pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu v rámci možností stravování. U další hypotézy bylo zkoumáno, jestli by více než 40 % respondentů uvítalo zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek v oblasti odreagování či odpočinku. Tato hypotéza byla přijata, a tudíž více než 40 % respondentů by uvítalo zřízení odpočinkové místnosti. Poslední hypotéza byla zamítnuta, a tedy nelze potvrdit, že více než 60 % respondentů je velmi spokojených se vztahy na pracovišti. Vybraná společnost by se tedy měla zaměřit na pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, stravování a možnosti odreagování či odpočinku s ohledem na zjištění z kvadrantové analýzy a ověření výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky.

Výsledky analýzy odhalily, na jaké oblasti má být projektová část směřována. Po definování cílů projektu následoval popis projektu a navržení změn. Navržené změny se týkaly zajištění vhodných ergonomických a zdravotnických pomůcek, organizace teambuildingových akcí v rámci zlepšení vztahů na pracovišti, rozšíření nabídky pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu a zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek. Každá navržená změna byla podrobně popsána i s vyjádřením finanční náročnosti. Na závěr projektové části byla provedena časová analýza, nákladová analýza a riziková analýza.

Při zpracování diplomové práce byly dodrženy zásady pro vypracování. Při tvorbě diplomové práce byly dále využity zejména interní zdroje vybrané společnosti. Všechny cíle diplomové práce byly splněny.

Spokojenost zaměstnanců vede ke zlepšení výkonnosti, produktivity práce a efektivity, jakož i ke stabilitě a rozvoji zaměstnanců. Proto věřím, že navržené změny by jistě měly vliv nejen na zvýšení spokojenosti vybrané kategorie zaměstnanců, ale také by měly vliv na dosažení cílů celé společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th ed. London: Kogan Page, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. 1. vyd. Brno: Lingea, 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th ed. Harlow: Pearson, 659 s. ISBN 978-1-2921-1956-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. vyd. Praha: Grada, 175 s. ISBN 978-80-247-5872-5.

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ, 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 187 s. ISBN 978-80-7552-060-9.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2017. *Human resource management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 225 s. ISBN 978-80-2484-103-8.

- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15th ed. Boston: Pearson, ISBN 978-1292092621.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. 1. vyd. Praha: Portál, 375 s. ISBN 978-80-262-1728-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PATHÉ, Nicole, 2020. *Bud'te v práci spokojenější*. 1. vyd. Praha: Grada, 174 s. ISBN 978-80-271-1383-5.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha: Management Press, 238 s. ISBN 978-80-726-1289-5.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. 1. vyd. Průhonice: Professional Publishing, 190 s. ISBN 978-80-88260-43-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

ROUBAL, Ondřej, PETROVÁ, Iva a ZICH, František, 2014. *Metodologie marketingových výzkumů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 144 s. ISBN 978-80-7408-092-0.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada, 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

TRACY, Brian, 2015. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. 1. vyd. Praha: Synergie, 135 s. ISBN 978-80-7370-433-9.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-271-02273.

WINTERSBERGER, Daniel, 2017. *International human resource management: a case study approach*. 1st ed. London: Kogan Page, 288 s. ISBN 978-0-7494-8098-1.

WROBLOWSKÁ, Zuzana, 2016. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 176 s. ISBN 978-80-7431-162-8.

Internetové zdroje

Alza.cz – rychlý a pohodlný nákup odkudkoliv. *Alza.cz* [online]. ©2023. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/dum-a-domaci-potreby>.

JYSK | Nábytek do vašeho domova. *Jysk.cz* [online]. ©2023. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.jysk.cz/obyvaci-pokoj>.

Nízkonákladový teambuilding od Smartteambuilding.cz. *Smartteambuilding.cz* [online]. ©2023. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.smartteambuilding.cz/koncepty/>.

OBI – Vše pro váš domov – Vše pro stavbu, dům a zahradu. *Obi.cz* [online]. ©2023. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.obi.cz/zahrada-a-volny-cas/c/860>.

Zboží.cz - Tisíce obchodů na jednom místě. *Zbozi.cz* [online]. ©2023. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.zbozi.cz/zdravi/zdravotni-pomucky-a-lekarske-vybaveni/bederni-a-zadove-operky>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s. akciová společnost

CPM Critical Path Method

QM Quantitative Methods

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015, s. 17).....	16
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015, s. 129)	23
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování dle interních zdrojů)	53
Obrázek 4 Organizační struktura pracoviště (Vlastní zpracování dle interních zdrojů).....	54
Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)	55
Obrázek 6 Pohlaví respondentů (Google Forms, @2023).....	65
Obrázek 7 Věková skupina respondentů (Google Forms, @2023)	65
Obrázek 8 Nejvyšší dosažené vzdělání (Google Forms, @2023)	66
Obrázek 9 Doba zaměstnání respondentů ve společnosti (Google Forms, @2023).....	67
Obrázek 10 Současná pracovní pozice (Google Forms, @2023)	67
Obrázek 11 Důvod pro práci na dané pracovní pozici (Google Forms, @2023)	68
Obrázek 12 Výsledky kvadrantové analýzy (Vlastní zpracování).....	81
Obrázek 13 Odpočinková místnost (Vlastní zpracování dle programu Sweet Home 3D)	106
Obrázek 14 Ganttův diagram (Výstup programu QM for Windows).....	109
Obrázek 15 Síťový graf (Výstup programu QM for Windows)	109
Obrázek 16 Ergonomická bederní opěrka (zbozi.cz, © 2023).....	147
Obrázek 17 Overball (zbozi.cz, © 2023)	147
Obrázek 18 Gelová opěrka pod zápěstí (zbozi.cz, © 2023)	148

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Výpočet míry spokojenosti.
- (2) Výpočet míry důležitosti.
- (3) Výpočet průměrné hodnoty spokojenosti.
- (4) Výpočet průměrné hodnoty důležitosti.
- (5) Pearsonův kontingenční koeficient.
- (6) Vzorec pro výpočet hypotetické četnosti.
- (7) Výpočet hodnoty testovacího kritéria χ^2 .
- (8) Fisherův exaktní test.
- (9) Výpočet Z-testu pro výzkumnou hypotézu H1.
- (10) Výpočet Z-testu pro výzkumnou hypotézu H2.
- (11) Výpočet Z-testu pro výzkumnou hypotézu H3.
- (12) Výpočet Z-testu pro výzkumnou hypotézu H4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Míra spokojenosti – pracovní prostředí (Vlastní zpracování)	71
Tabulka 2 Míra důležitosti – pracovní prostředí (Vlastní zpracování).....	71
Tabulka 3 Míra spokojenosti – vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)	72
Tabulka 4 Míra důležitosti – vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování).....	73
Tabulka 5 Míra spokojenosti – zaměstnanecké benefity (Vlastní zpracování)	73
Tabulka 6 Míra důležitosti – zaměstnanecké benefity (Vlastní zpracování).....	74
Tabulka 7 Míra spokojenosti – vztahy s nadřízenými (Vlastní zpracování)	74
Tabulka 8 Míra důležitosti – vztahy s nadřízenými (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 9 Míra spokojenosti – stravování (Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 10 Míra důležitosti – stravování (Vlastní zpracování)	76
Tabulka 11 Míra spokojenosti – dojíždění (Vlastní zpracování).....	77
Tabulka 12 Míra důležitosti – dojíždění (Vlastní zpracování)	77
Tabulka 13 Míra spokojenosti – zlepšení pracovních výsledků (Vlastní zpracování)	78
Tabulka 14 Míra důležitosti – zlepšení pracovních výsledků (Vlastní zpracování).....	79
Tabulka 15 Míra spokojenosti – odreagování a odpočinek (Vlastní zpracování)	79
Tabulka 16 Míra důležitosti – odreagování a odpočinek (Vlastní zpracování).....	80
Tabulka 17 Údaje o respondentech pro VO1 (Vlastní zpracování).....	82
Tabulka 18 Hypotetické četnosti pro VO1 (Vlastní zpracování)	83
Tabulka 19 Absolutní a relativní četnost pro H1 (Vlastní zpracování)	84
Tabulka 20 Absolutní a relativní četnost pro H2 (Vlastní zpracování)	85
Tabulka 21 Absolutní a relativní četnost pro H3 (Vlastní zpracování)	87
Tabulka 22 Absolutní a relativní četnost pro H4 (Vlastní zpracování)	88
Tabulka 23 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování).....	107
Tabulka 24 Znárodnění délky projektu a kritické cesty (Výstup programu QM for Windows)	108
Tabulka 25 Shrnutí celkových nákladů projektu (Vlastní zpracování)	110
Tabulka 26 Nákladová analýza projektu za jednotlivé měsíce (Vlastní zpracování).....	112
Tabulka 27 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování).....	115

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazníkové šetření.

Příloha P II Grafické zpracování odpovědí z dotazníkového šetření.

Příloha P III Fotografie ergonomických a zdravotnických pomůcek.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti názvu

Vážená paní, vážený pane,

mé jméno je Adéla Hránková a jsem studentkou magisterského studijního programu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, na Fakultě managementu a ekonomiky.

Jelikož v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma "Projekt zlepšení spokojenosti zvolené kategorie zaměstnanců ve vybrané společnosti", chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který je zdrojem cenných informací pro řešení dané problematiky.

Dotazník je určen pro zaměstnance vybrané společnosti, kterou se diplomová práce zabývá, a je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění tohoto dotazníku.

***Povinné pole**

1. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 2 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 let a více

2. Jaká je Vaše současná pracovní pozice? *

Označte jen jednu elipsu.

- operátor/ka
- dispečer/ka

3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pro práci na dané pracovní pozici ve vybrané * společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- přestup z jiného pracovního místa u stejné společnosti
- na základě doporučení známých
- dobrá pověst a prestiž společnosti
- na základě dosavadní praxe
- možnost karierního růstu
- dobré platové podmínky
- na základě doporučení úřadu práce
- Jiné: _____

4. Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti svým známým? *

Označte jen jednu elipsu.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "spíše ne" nebo "rozhodně ne", proč byste zaměstnání ve společnosti nedoporučil/a svým známým?

6. Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním? *

Označte jen jednu elipsu.

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

7. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- pochvala/uznání
- vhodnější pracovní prostředí
- přátelské vztahy na pracovišti
- podpora sebevzdělání
- možnost karierního růstu
- lepší zaměstnanecké benefity
- finanční odměna
- Jiné: _____

8. Jak celkově hodnotíte pracovní prostředí?

•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v pracovním prostředí?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- vhodné rozložení pracovní plochy
- vhodné ergonomické a zdravotní pomůcky (opěrka, podsedák apod.)
- lepší technické vybavení na pracovišti
- teplota a osvětlení
- čistota
- lépe vybavené sociální zařízení
- Jiné: _____

10. Jak celkově hodnotíte vztahy na pracovišti?

•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v rámci vztahů na pracovišti?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- teambuilding
- naslouchání a otevřenost
- vzájemná podpora mezi kolegy
- více přátelská atmosféra mezi kolegy
- Jiné: _____

12. Jak celkově hodnotíte zaměstnanecké benefity společnosti?

•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v rámci zaměstnaneckých benefitů?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- úhrada kurzů v rámci osobního rozvoje
- vstupenky na kulturu/zábavu
- dárky k životnímu jubileu
- dovolená nad zákonný nárok
- Jiné: _____

14. Jak celkově hodnotíte vztahy s nadřízenými?

•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v rámci vztahů s nadřízenými?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- řešení problémů v soukromí
- zjistit příčiny problémů
- individuální přístup
- příjemný přístup i ve stresových situacích
- větší zájem o zaměstnance (jejich potřeby, požadavky atd.)
- Jiné: _____

16. Jak celkově hodnotíte možnosti stravování v práci?

•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v rámci možností stravování?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- delší otevírací doba jídelny
- větší nabídka pokrmů, nápojů a doplňkového sortimentu
- automaty na jídlo/pití
- lepší možnosti, kde si připravit a sníst domácí stravu
- Jiné: _____

18. Jak celkově hodnotíte možnosti dojíždění do práce?

•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti při dojíždění do práce?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- možnost vypůjčení služebních vozů
- příspěvek na dojíždění
- možnost se domluvit na lépe vyhovujícím příchodu/odchodu
- svoz zaměstnanců
- Jiné: _____

20. Jak celkově hodnotíte možnosti zlepšení pracovních výsledků?

•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci zlepšit Vaše pracovní výsledky?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- mít přehledný manuál/návod k využívaným programům
- možnost si na požádání procvičit své teoretické znalosti (online cvičné testy atd.)
- možnost si procvičit na požádání své praktické znalosti na cvičném sále
- pravidelná dobrovolná školení
- Jiné: _____

22. Jak celkově hodnotíte možnosti odreagování či odpočinku?

•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", jakou formu odreagování či odpočinku byste uvítal/a?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- zřízení odpočinkové místnosti pro aktivní i pasivní odpočinek
- zvýhodněný vstup do wellness centra blízko pracoviště
- zřízení odpočinkových koutů
- Jiné: _____

24. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

muž

žena

25. Do jaké věkové skupiny patříte? *

Označte jen jednu elipsu.

méně než 20 let

21 - 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

61 a více let

26. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

základní

střední

vyšší odborné

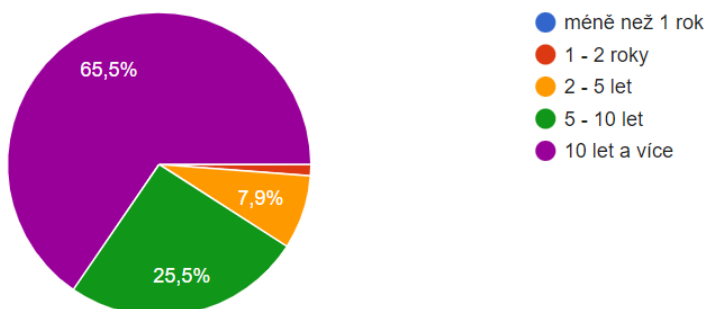
vysokoškolské

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ ODPOVĚDÍ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

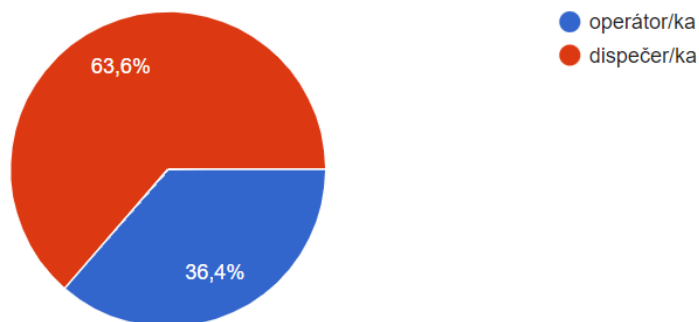
Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

165 odpovědí



Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

165 odpovědí



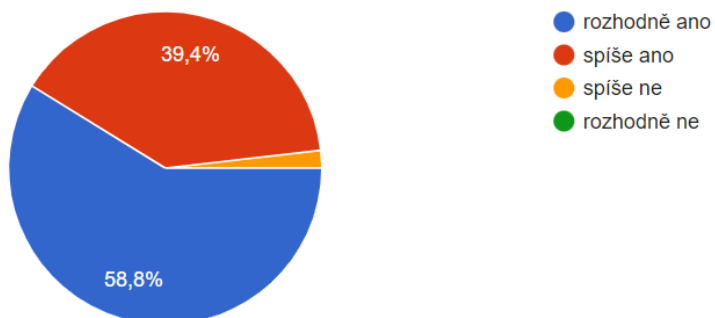
Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pro práci na dané pracovní pozici ve vybrané společnosti?

165 odpovědí



Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti svým známým?

165 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "spíše ne" nebo "rozhodně ne", proč byste zaměstnání ve společnosti nedoporučil/a svým známým?

3 odpovědi

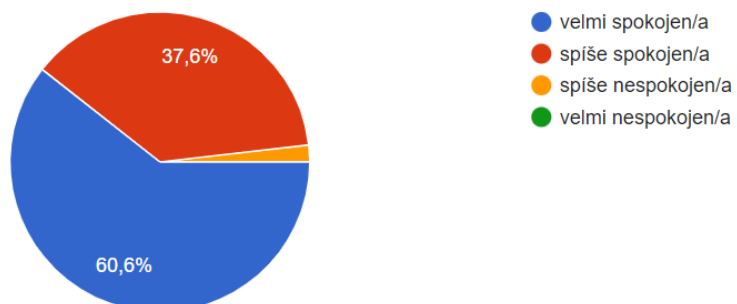
Nelíbí se mi kombinace dvanáctihodinové směny a sedavého zaměstnání.

Dlouhé směny, psychicky náročné

poměrně náročnější práce než se může zdát

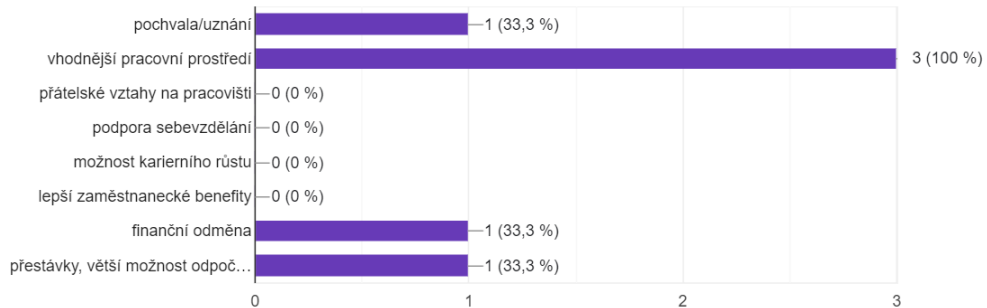
Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

165 odpovědí



Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti?

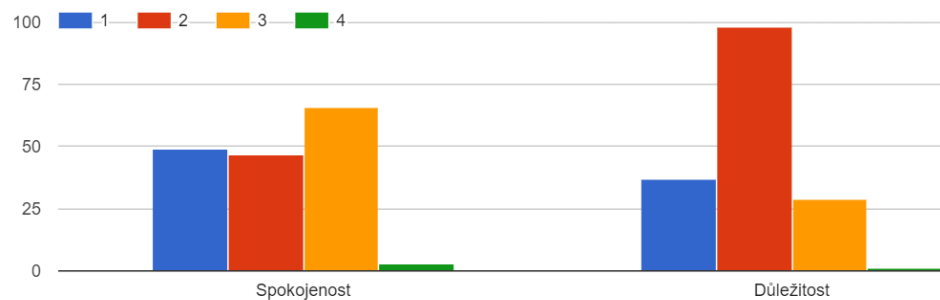
3 odpovědi



Jak celkově hodnotíte pracovní prostředí?

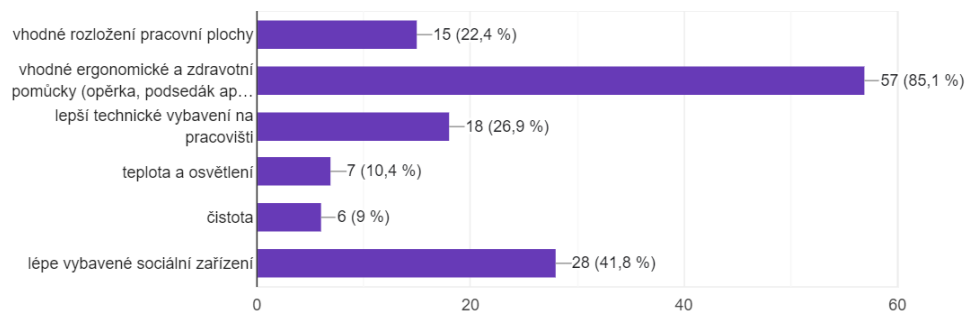
•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1 - velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)



Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v pracovním prostředí?

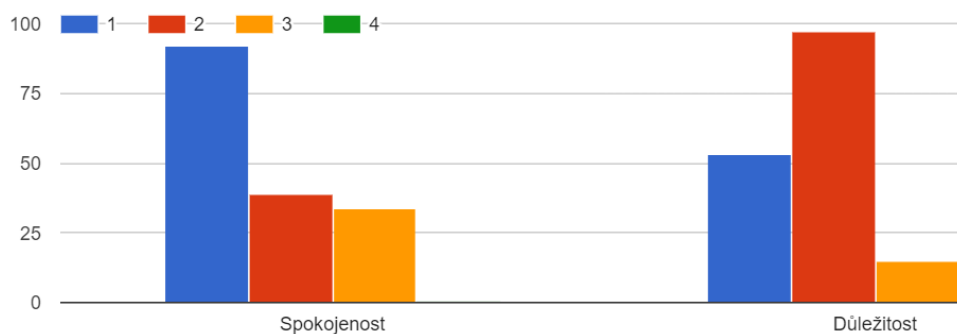
67 odpovědí



Jak celkově hodnotíte vztahy na pracovišti?

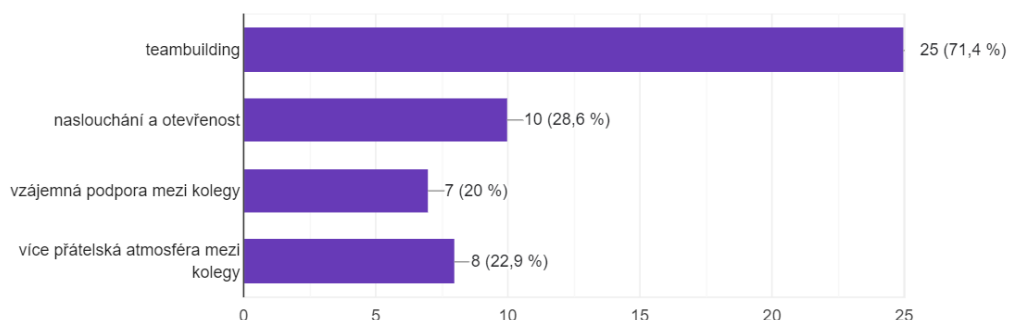
•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)



Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v rámci vztahů na pracovišti?

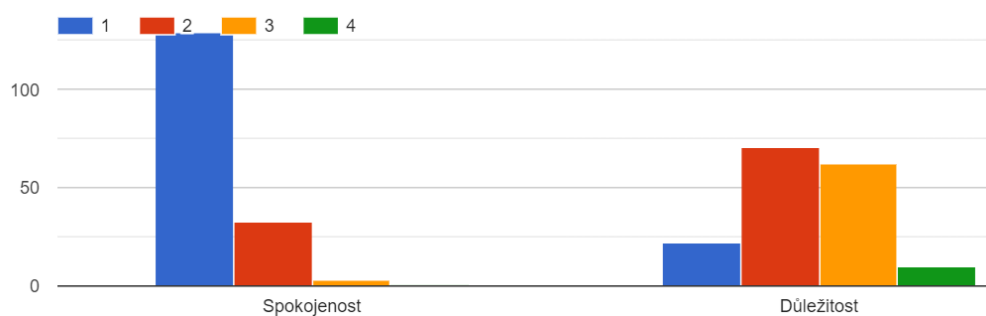
35 odpovědí



Jak celkově hodnotíte zaměstnanecké benefity společnosti?

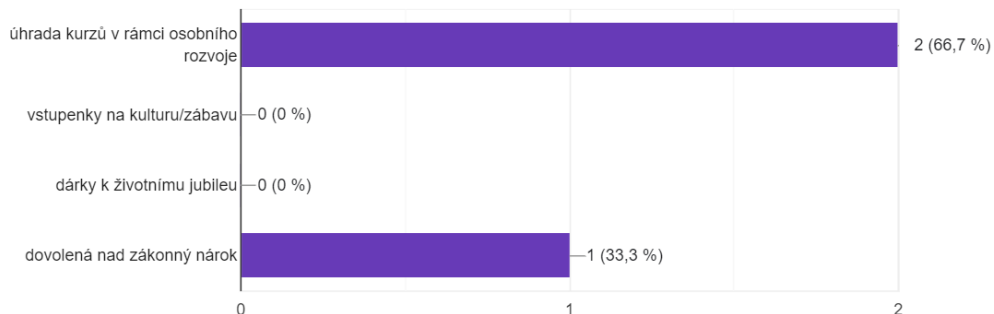
•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)



Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v rámci zaměstnaneckých benefitů?

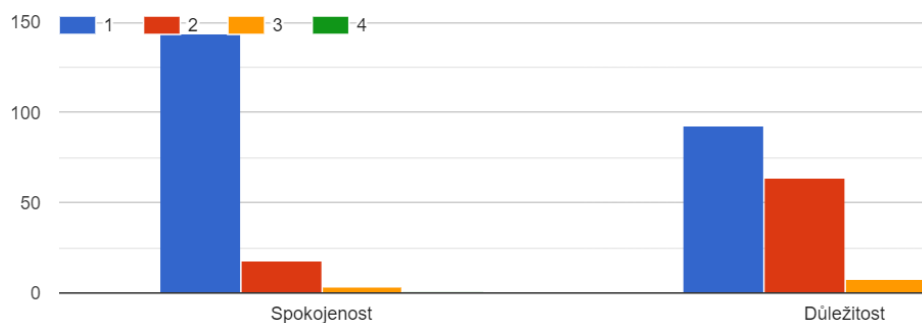
3 odpovědi



Jak celkově hodnotíte vztahy s nadřízenými?

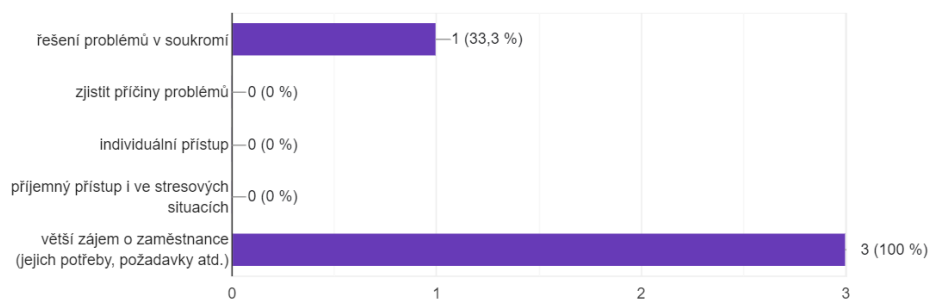
•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)



Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v rámci vztahů s nadřízenými?

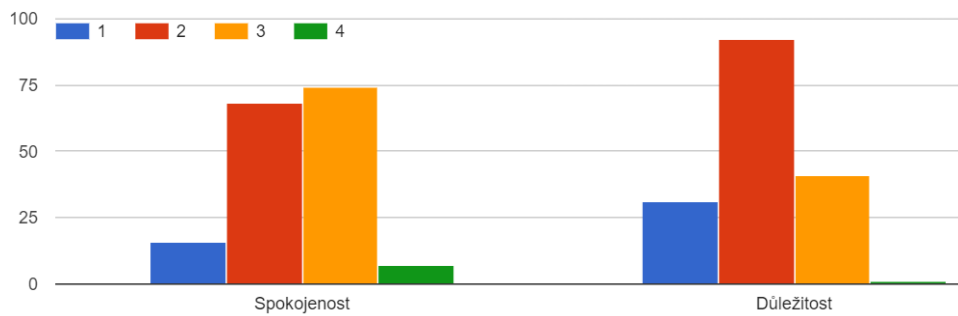
3 odpovědi



Jak celkově hodnotíte možnosti stravování v práci?

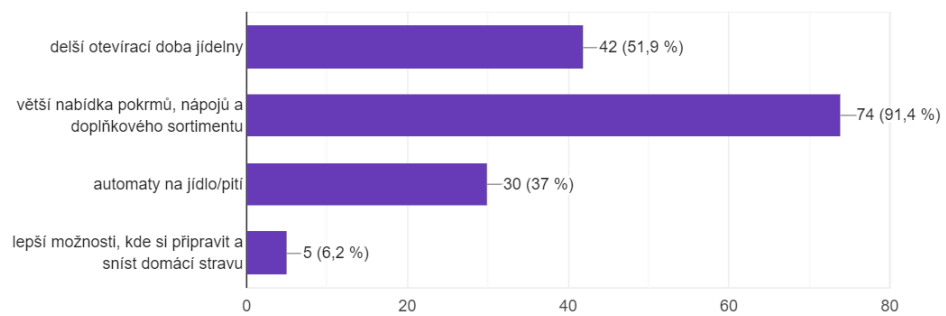
•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)



Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti v rámci možností stravování?

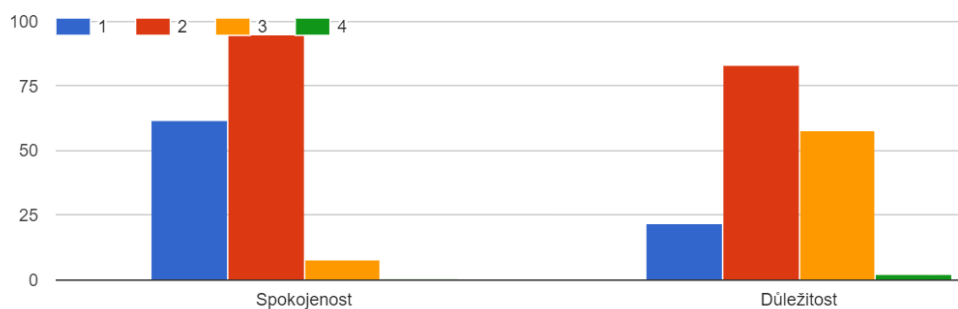
81 odpovědí



Jak celkově hodnotíte možnosti dojíždění do práce?

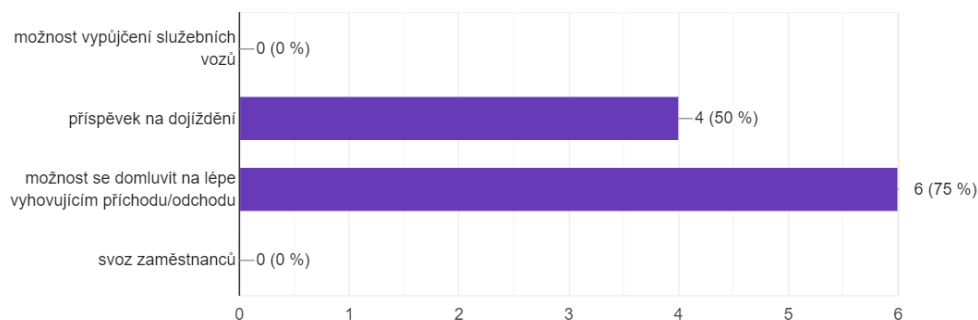
•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)



Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci k lepší spokojenosti při dojíždění do práce?

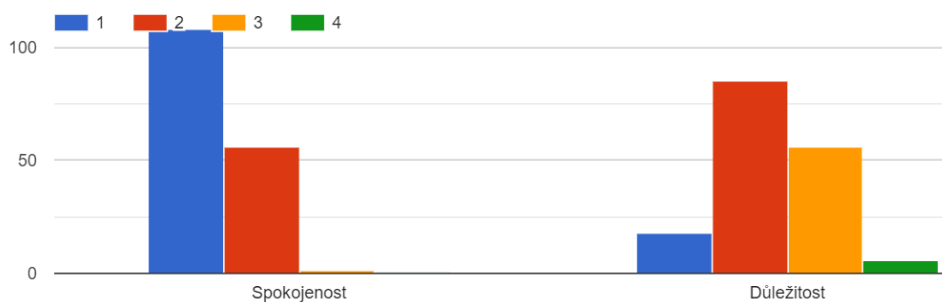
8 odpovědí



Jak celkově hodnotíte možnosti zlepšení pracovních výsledků?

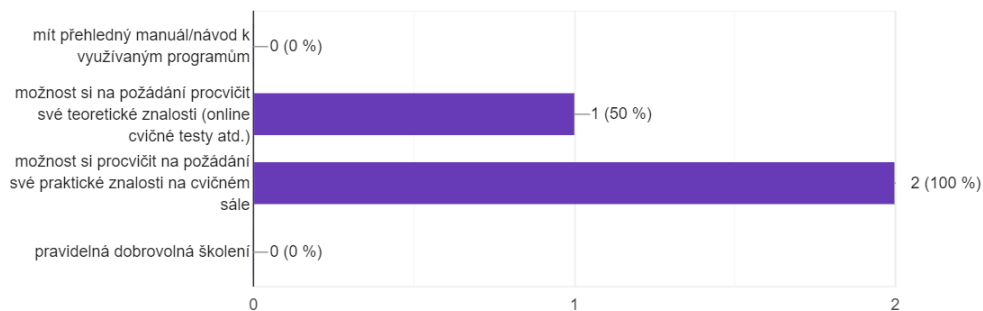
•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)



Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", co by mohlo pomoci zlepšit Vaše pracovní výsledky?

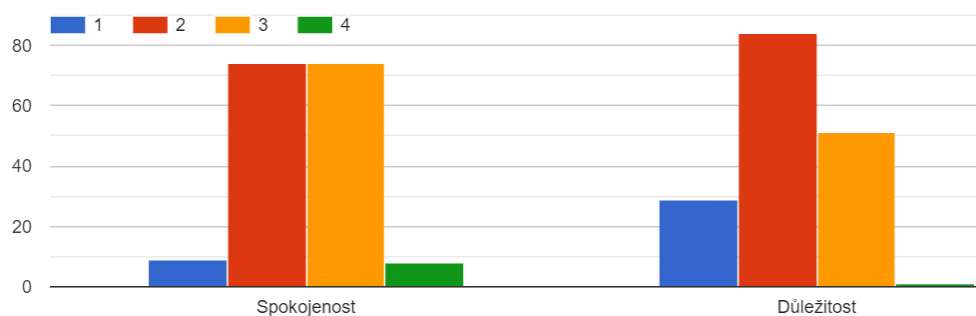
2 odpovědi



Jak celkově hodnotíte možnosti odragování či odpočinku?

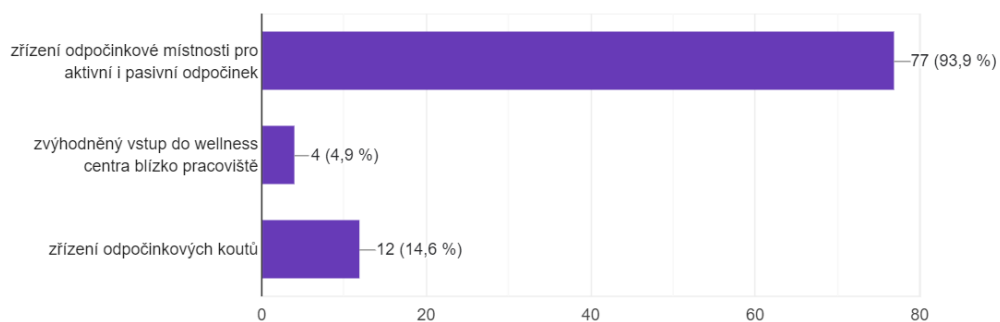
•(Spokojenost: 1 - velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - spíše nespokojen/a, 4 - velmi nespokojen/a)

•(Důležitost: 1- velmi důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - zcela nedůležité)



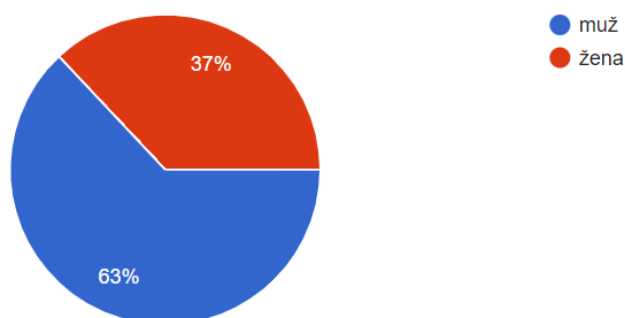
Pokud jste odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", jakou formu odragování či odpočinku byste uvítal/a?

82 odpovědí



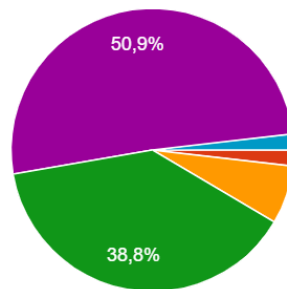
Jaké je Vaše pohlaví?

165 odpovědí



Do jaké věkové skupiny patříte?

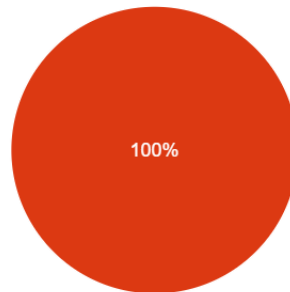
165 odpovědí



- méně než 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 a více let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

165 odpovědí



- základní
- střední
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**PŘÍLOHA P III: FOTOGRAFIE ERGONOMICKÝCH
A ZDRAVOTNICKÝCH POMŮCEK**



Obrázek 16 Ergonomická bederní opěrka (zbozi.cz, © 2023)



Obrázek 17 Overball (zbozi.cz, © 2023)



Obrázek 18 Gelová opěrka pod zápěstí (zbozi.cz, © 2023)