

Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace

Bc. Martina Lekešová

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. Martina Lekešová**
Osobní číslo: **M20647**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretickou část pro oblast spokojenost zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu v oblasti spokojenosti zaměstnanců.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt, který bude sloužit ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ABE, Ethel Ndidiamaka. *Future of work, work-family satisfaction, and employee well-being in the fourth industrial revolution*. Pennsylvania: Hershey, 2020, 382 s. ISBN 978-17-9983-349-9.
EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practise*. California: Thousand Oaks, 2012, 424 s. ISBN 978-1-4833-4166-8.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.
VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

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

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/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 s příjímání-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, považuji 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 17. 4 . 2023

Jméno a příjmení: Bc. Martina Lekešová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem práce je vytvoření projektového řešení, které povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Diplomová práce je rozdělena na tři části. První část je teoretická. Teoretická část popisuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Vymezuje pojem motivace. V teoretické části je poukázáno na důležitost benefitů pro zaměstnance v organizaci. V analytické části diplomové práce je zkoumán současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Je zde popsána vybraná organizace a benefity pro zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců je zkoumána pomocí dotazníkového šetření. Na základě těchto dat je vytvořen projekt. Cílem projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Spokojenost, motivace, benefity

ABSTRACT

The goal of the work is to create a project solution that will lead to an increase in employee satisfaction in the selected organization. The diploma thesis consists of three parts. The first part is theoretical. The theoretical part describes the job satisfaction of employees. It defines the concept of motivation and highlights the importance of benefits for employees. In the analytical part of the thesis, the current level of employee satisfaction in the selected organization is examined. The selected organization's employee benefits are also described in this section. Employee satisfaction is evaluated through a questionnaire survey. Based on this data, a project is created. The goal of the project is to increase employee satisfaction in the selected organization. The project was subjected to a time, cost, and risk analysis.

Keywords: Satisfaction, motivation, benefit

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Jance Vydrové Ph.D. za vedení diplomové práce, užitečné rady, její vstřícný přístup a připomínky při zpracování této práce.

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 13 |
| 1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 14 |
| 1.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ | 15 |
| 1.2 ZÁSADY ORGANIZACE PRO UDRŽENÍ SPOKOJENOSTI..... | 16 |
| 1.3 PROČ ZJIŠŤOVAT SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ | 16 |
| 1.4 JAK FIRMY ZJIŠŤUJÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ | 17 |
| 1.4.1 Robot Arnold..... | 18 |
| 1.4.2 Metoda IMPOSAT | 18 |
| 1.4.3 Survio dotazník | 19 |
| 1.4.4 Quanda dotazníky..... | 19 |
| 1.4.5 TCC online | 19 |
| 1.5 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST VE ZDRAVOTNICTVÍ | 20 |
| 1.6 PŘÍNOSY SPOKOJENÉHO ZAMĚSTNANCE PRO ORGANIZACI..... | 21 |
| 1.7 MONITORACE SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ..... | 22 |
| 1.7.1 Pozitiva monitorace spokojenosti zaměstnanců..... | 23 |
| 1.7.2 Sledované znaky spokojeného zaměstnance | 23 |
| 2 MOTIVACE | 24 |
| 2.1 VNITŘNÍ MOTIVACE..... | 25 |
| 2.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE | 26 |
| 2.3 MOTIV | 26 |
| 2.4 STIMUL..... | 27 |
| 2.5 POTŘEBA | 28 |
| 2.6 DEMOTIVACE | 28 |
| 2.7 VLASTNOSTI MANAŽERA | 28 |
| 2.7.1 Manažerský styl | 29 |
| 2.8 MOTIVAČNÍ FAKTORY | 30 |
| 2.9 MOTIVAČNÍ PROCES | 31 |
| 2.9.1 Firemní kultura..... | 31 |
| 2.10 CHYBY V ODMĚŇOVÁNÍ | 34 |
| 3 BENEFITNÍ PROGRAMY | 35 |
| 3.1 MARKETING V OBLASTI BENEFITŮ..... | 36 |
| 3.2 NEJČASTĚJŠÍ FORMY BENEFITŮ..... | 36 |
| 3.2.1 Nefinanční benefity | 37 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.2.2 | Finanční benefity..... | 38 |
| 3.3 | BENEFITY A.S. | 38 |
| 3.3.1 | Výhody..... | 38 |
| 3.3.2 | Cafeterie systém..... | 39 |
| 4 | DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ..... | 41 |
| 5 | SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI..... | 43 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST..... | 44 |
| 6 | PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI..... | 45 |
| 6.1 | O SPOLEČNOSTI..... | 45 |
| 6.2 | HISTORIE NEMOCNICE..... | 45 |
| 6.3 | PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ..... | 45 |
| 6.4 | STRUKTURA ODDĚLENÍ..... | 46 |
| 6.5 | KVALITA V NEMOCNICI..... | 46 |
| 6.5.1 | Akreditace nemocnice..... | 47 |
| 6.6 | ORGÁNY SPOLEČNOSTI..... | 47 |
| 6.7 | VEDENÍ NEMOCNICE..... | 47 |
| 6.7.1 | Předseda představenstva..... | 48 |
| 6.7.2 | Útvar člena představenstva pro ekonomickou oblast..... | 48 |
| 6.7.3 | Útvar člena představenstva pro oblast léčebné a ošetrovatelské péče..... | 48 |
| 6.8 | PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ..... | 48 |
| 6.9 | VIZE..... | 49 |
| 6.10 | BUDOVÁNÍ INTERNÍ ZNAČKY..... | 49 |
| 6.10.1 | Průměrný počet zaměstnanců..... | 50 |
| 6.10.2 | Rozdělení zaměstnanců dle věku..... | 52 |
| 6.10.3 | Nástupy a výstupy zaměstnanců..... | 53 |
| 6.10.4 | Spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci..... | 54 |
| 6.11 | ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE VYBRANÉ ORGANIZACI..... | 54 |
| 7 | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI..... | 56 |
| 7.1 | DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ..... | 56 |
| 7.1.1 | Cíle výzkumu..... | 56 |
| 7.1.2 | Výzkumné otázky..... | 56 |
| 7.1.3 | Hypotézy..... | 57 |
| 7.1.4 | Realizace a metodika dotazníkového šetření..... | 57 |
| 7.1.5 | Vyhodnocení dotazníkového šetření..... | 58 |
| 7.2 | OVĚŘENÍ HYPOTÉZ..... | 82 |
| 7.3 | SWOT ANALÝZA..... | 87 |
| 7.3.1 | Silné stránky..... | 87 |
| 7.3.2 | Slabé stránky..... | 88 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7.3.3 | Příležitosti | 89 |
| 7.3.4 | Hrozby | 89 |
| 8 | SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI | 91 |
| 9 | PROJEKTOVÁ ČÁST..... | 94 |
| 9.1 | PROJEKT VEDOUcí KE ZLEPŠENí SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI | 94 |
| 9.2 | CíLE PROJEKTU..... | 94 |
| 9.3 | POPIS PROJEKTU | 95 |
| 9.4 | CAFETERIA SYSTĚM..... | 96 |
| 9.4.1 | Rozdělení bodů v rámci cafeteria systému..... | 96 |
| 9.5 | JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI CAFETERIA SYSTĚMU | 98 |
| 9.5.1 | Pevný blok..... | 98 |
| 9.5.2 | Volitelný blok..... | 99 |
| 9.6 | ČASOVÁ ANALÝZA | 103 |
| 9.7 | NÁKLADOVÁ ANALÝZA | 105 |
| 9.7.1 | Vertikální analýza nákladů..... | 108 |
| 9.7.2 | Celkové shrnutí nákladů..... | 108 |
| 9.8 | RIZIKOVÁ ANALÝZA | 110 |
| 9.8.1 | Eliminace rizik | 112 |
| 9.9 | SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI..... | 113 |
| | ZÁVĚR | 115 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 117 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 126 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 128 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 129 |

ÚVOD

Pracovní spokojenost je kombinace psychologických, fyziologických a enviromentálních okolností, které způsobí, že osoba pravdivě řekne, že je spokojená s prací. Lze tedy říct, že spokojenost s prací je soubor příznivých a nepříznivých pocitů a emocí, se kterými zaměstnanci nahlížejí na svoji práci. Po náboru zaměstnance je kladen důraz na udržení zaměstnance. Spokojený zaměstnanec vykazuje vyšší produktivitu v zaměstnání a je ochoten pracovat i přesčas. Spokojený zaměstnanec je bohatstvím organizace. Je důležité včas odhalit nespokojené zaměstnance a snažit se, aby byli spokojenější. To předchází odchodu ze zaměstnání

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Tato diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části. Jedná se o část teoretickou, analytickou a projektovou. Na konci každé části je zhodnocení celého celku. Teoretická část je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole je popsána spokojenost zaměstnanců, jaké jsou faktory, které na ni mají vliv. Je zde poukázána důležitost zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Jakým způsobem se zjišťuje spokojenost a také znaky spokojených zaměstnanců. V druhé kapitole je popsána motivace, protože je se spokojeností spojena. Jsou zde popsány vlastnosti manažera a kultura organizace. V třetí kapitole jsou vypsány nejčastější benefity a je zde přiblížen pojem cafeteria systém. V poslední kapitole je představeno dotazníkové šetření, protože je využito v této diplomové práci.

V analytické části diplomové práce je představena vybraná společnost XY, její součásti, vedení, vize, předmět podnikání a historie. Jsou zkoumány benefity, které společnost v současnosti nabízí svým zaměstnancům. Jsou vypracovány otázky k dotazníkovému šetření. Poté je zpracováno dotazníkové šetření, které je vyobrazeno do přehledných grafů s komentářem. V analytické části jsou zhodnoceny hypotézy. Je sestavena SWOT analýza vybrané organizace. Nakonec jsou zhodnoceny výzkumné otázky.

Na základě výsledků z analytické části, kde je zkoumán současný stav spokojenosti, je sestaven projekt, což je poslední částí diplomové práce. Tento projekt je popsán. Jsou zde rozebrány jeho jednotlivé součásti, které obsahuje. Tento projekt by měl vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Nakonec projektové části je tento projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.

V teoretické části budou pomocí odborné literatury zpracovány informace ohledně spokojenosti zaměstnanců. Budou sledovány faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců a bude přiblížena důležitost sledování spokojenosti zaměstnanců v pravidelných intervalech v každé organizaci. Dále se práce bude zabývat motivací zaměstnanců, která se spokojeností úzce souvisí. Nakonec bude práce zaměřena na nejčastější typy benefitů, které zaměstnavatelé využívají.

Praktická část má za úkol analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Budou zkoumány současné benefity organizace, jak je zaměstnanci využívají a zda jsou s nimi spokojeni. Bude zkoumána celková spokojenost zaměstnanců a problémy, které spokojenosti brání.

K hlavnímu cíli byly sestaveny tři dílčí cíle.

- První dílčí cíl: Zjistit míru spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Druhý dílčí cíl: Zjistit hlavní problémy bránící spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Třetí dílčí cíl: Zjistit míru spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity.

Byly stanoveny čtyři výzkumné otázky.

- První výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním místem ve vybrané organizaci?
- Druhá výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci vybrané organizace dostatečně motivováni k práci?
- Třetí výzkumná otázka: Cítí zaměstnanci podporu ze strany vedoucího?
- Čtvrtá výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity?

Na základě cílů bude sestaven dotazník, který bude rozdán zaměstnancům vybrané organizace. Na závěr analytické části bude sepsána SWOT analýza.

Byly stanoveny čtyři hypotézy, které budou následně na základě dat ověřeny.

1. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru celkové spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců na pracovní pozici všeobecná sestra než u zaměstnanců na pracovní pozici sanitář /ošetřovatel.
2. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s delší dobou praxe 21 a víc let než u zaměstnanců, kteří v organizaci pracují kratší čas 0-3 let.
3. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru celkové spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců ve věku 41-50 let než u zaměstnanců věkové skupiny 18-30 let.
4. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u zaměstnanců věkové skupiny 41-50 let než u zaměstnanců věkové skupiny 18-30 let.

Na základě zhodnocení současného stavu spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření bude vypracován projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Na závěr projektu bude zhodnocen na základě časové, nákladové a rizikové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Podle Geberta a von Rosenstiela je dělena pracovní spokojenost na část motivační, která je orientovaná na potřeby, anebo část situační, která je ovlivněna pobídkou. Pracovní spokojenost se dá rozlišit na jednotlivou nebo celkovou pracovní spokojenost. Můžeme se zaměřit na pracovní spokojenost, jako na přechodný stav nebo stálý stav. Můžeme brát v potaz pracovní spokojenost v minulosti, anebo také v budoucnosti. Podle Kollárika lze spokojenost rozdělit na spokojenost v práci a spokojenosti s prací. Spokojenost v práci ukazuje na osobnost konkrétního pracovníka, ale spokojenost s prací je užší pojem a souvisí přímo s vykonávanou činností (Vévoda, 2013, s. 13–14).

Firmy vedou snahu o kvalitní nábor zaměstnanců a investují do něj nemalé finance. Po náboru zaměstnance je kladen důraz na udržení zaměstnance, proto se průběžně informují, zda je zaměstnanec šťastný a spokojený v zaměstnání. Spokojení zaměstnanci vykazují vyšší produktivitu v práci. Taková firma, kde jsou zaměstnanci spokojení, má nižší náklady, protože mají menší absenci v práci, jsou ochotni odvádět práci přesčas a je menší riziko, že odejdou z firmy (LMC,2019).

Spokojenost zaměstnance je souhrn pocitů, který je odvozen z rozdílu mezi požadavky a očekáváním, což vyplyne z plnění pracovních úkolů v organizaci a jeho subjektivního vnímání. Je to míra, při které organizace splňuje zaměstnancovi požadavky a očekávání spojené s jeho vykováváním pracovních povinností (Petříková,2006).

V dnešní době je pro byznys angažovanost u zaměstnanců důležitá, ale je měřena jen málo. Tradiční průzkumy spokojenosti přináší mnoho dat, ale jen některá jsou použitelná ve spojitosti s pocitem štěstí a spokojenosti zaměstnance. Na světě můžeme najít jen jeden stát, ve kterém je měřena hrubá národní spokojenost, a to v Bhútánu. Ostatní země se zaměřují na hrubý národní produkt. Organizace si čím dál více uvědomují, že hlavní potenciál nesou angažovaní a spokojení zaměstnanci. Často se můžeme setkat s tím, že je měřena spokojenost u zaměstnanců každé dva roky v organizaci (Velde,2016).

Pracovní spokojenost je kombinace psychologických, fyziologických a enviromentálních okolností, které způsobí, že osoba pravdivě řekne, že je spokojená s prací. Lze tedy říct, že spokojenost s prací je soubor příznivých a nepříznivých pocitů a emocí, se kterými zaměstnanci nahlíží na svoji práci (Bourne,2022).

1.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Na pracovišti je důležitá eliminace stresu zaměstnanců, v co nejvyšší míře. Snížení stresu vede k vyšší motivaci u zaměstnance, a to vede k vyššímu výkonu v práci a tím je i organizace stále lepší. Pro zaměstnance, ale i manažery je důležité plnění cílů. Organizace se zabývají lidským faktorem na pracovišti, protože nejsou důležité jen výkony zaměstnanců, ale také motivace lidí k takovým výkonům. Dříve bylo využíváno vyhrožování z pozice vedení, že pokud dojde k snížení výkonu, tak se budou snižovat prémie. K tomu by dnes nemělo docházet. Dobré pracovní podmínky pak ovlivňují i soukromý život zaměstnanců. Dříve se zaměřoval podnik jen na produktivitu na úkor vztahů v zaměstnání. Omezovali se společné pracovní akce například výlety a zájezdy, toto se ale nyní hojně do firem navrácí. (Vítek,2014).

Pro udržení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti je důležitá komunikace, a to na profesionální i osobní úrovni. Komunikace umožňuje větší otevřenost a spolupráci při plnění pracovních úkolů. Důležitou součástí je podniková kultura, která dává zaměstnancům sdílené hodnoty a pokyny. U zaměstnanců je více spokojenosti, pokud mohou cítit bezpečí v organizaci. Toho může být dosaženo, když budou pracovat pro silnou životaschopnou organizaci. Při plnění společných cílů organizace se podníí pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci. Zaměstnancům se může zvýšit spokojenost při plnění úkolu, který je náročnější a vyžaduje společné úsilí. Práce se tak nezdá být monotónní. Pokud má zaměstnanec možnost kariérního růstu, tak je šťastnější a pro organizaci loajálnější. Pokud jsou vyslyšeny vedením nápady a připomínky zaměstnanců, tak může být dosaženo vyšší spokojenosti u zaměstnance. Některé aspekty spokojenosti zaměstnanců nemohou být vedením ovlivněny, protože jsou skryté v osobnosti každého člověka. Pro zaměstnance je samozřejmě důležitý i plat a benefity. Kromě platu a odměn v práci je pro zaměstnance důležitá spravedlnost a uznání za odvedenou práci (Bourne,2022).

Mzda je jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru zaměstnání. Peníze jsou hlavní pobídkou k efektivnímu výkonu, ale nejedná se o jediný motiv. Nejdůležitější je pro zaměstnance pocit uznání a respektu. Mzda je důležitá pro uspokojení potřeb a seberealizaci zaměstnanců. Mzda, která je provázena s výkonem, je více motivující. V organizaci, kde jsou všichni zaměstnanci placeni stejně bez ohledu na výkon, dochází k nespokojenosti s prací. Peníze můžou zabít vnitřní motivaci zaměstnance (Latham,2012, s. 30).

1.2 Zásady organizace pro udržení spokojenosti

Organizace by měla o aktivitách informovat své zaměstnance prostřednictvím newsletterů, odměn, neformálního uznání a dalších forem komunikace. Většina zaměstnanců tráví podstatnou část týdne v práci, ale nechce úplně ignorovat své koníčky a zájmy. Pokud je u zaměstnanců čas na oddych v průběhu pracovního dne například na kávu a oběd, tak lze u nich očekávat vyšší spokojenost. Dobré je pravidelně zaměstnance povyšovat, pokud to není možné, tak je alespoň posílat na různá školení, což jim dá nový rozhled pro organizaci. Pokud se zaměstnanci cítí sledování a přehnaně kontrolování, tak spokojenost očekávat nelze. Klíčová je spravedlnost ke všem zaměstnancům stejně. Neměl by být potlačen jakýkoli náznak kreativity ze strany zaměstnance, naopak to může vést k inovaci v organizaci. Zaměstnavatel by své zaměstnance měl připravovat na změny v oblasti inovací, tak aby se neobávali budoucnosti a věděli, že mají své místo (Basumallic,2021). Je důležité se o zaměstnance kvalitně starat, zaměstnanci jsou nejpodstatnější komoditou v každé organizaci. Péče o zaměstnance je stejně důležitá jako kvalitní produkt. Práce by měla zaměstnancům dávat smysl (Palarčíková,2021).

1.3 Proč zjišťovat spokojenost zaměstnanců

Je důležité včas odhalit nespokojené zaměstnance a snažit se, aby byli spokojenější. To předchází odchodu ze zaměstnání. Při zjišťování spokojenosti zaměstnance, je manažerem zjišťován postoj zaměstnance k organizaci, k vedení a k jeho strategii. Je sledováno, jak je zaměstnanec spokojený s komunikací ve firmě a systémem odměňování. Manažerovi, ale nemůže stačit jen sledovat, zda jsou jeho zaměstnanci spokojeni, ale je potřeba, aby zaměstnancům byly vytvářeno takové pracovní prostředí, aby se jim odcházet z firmy ani nechtělo. Měla by být vedena snaha o kladné vztahy v práci, udržování dobré nálady a snaha o příjemnou atmosféru na pracovišti (LMC,2019).

Spokojený zaměstnanec je důležitý pro organizaci, protože organizaci poskytuje to nejlepší ze svých schopností. Zaměstnanci chtějí kariérní růst a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Pokud je zaměstnanec spokojený v organizaci, tak se jí snaží vrátit veškeré úsilí. Z pohledu zaměstnance je důležitá pracovní spokojenost vnímána vyděláváním adekvátního platu, pracovní stabilitou, kariérním růstem, odměnami a novými příležitostmi. Pro zaměstnavatele znamená pracovní spokojenost to, že dostane ze zaměstnance to nejlepší. Organizace by měla usilovat o dobré jméno, aby přilákala nové zaměstnance a měla by stávajícím zaměstnancům umožnit se neustále učit. Spokojený

zaměstnanec je více efektivní a loajální. Do práce dává vyšší nasazení, a to vede k vyššímu zisku. Letargický nespokojený zaměstnanec dělá chyby a je spíše přítěží (Mba SKOOL,2021).

Zaměstnanci jsou nejvyšším bohatstvím v organizaci. Spokojený zaměstnanec dosahuje vyšší produktivity, mají nižší absenci v zaměstnání a předchází se tím odchodům ze zaměstnání. Spokojení zaměstnanci přispívají k dosahování stanovených cílů v organizaci (Pojerová,2011).

1.4 Jak firmy zjišťují spokojenost zaměstnanců

Jedna z metod, která je často využívána, je osobní pohovor mezi manažerem a zaměstnancem na tzv. one to one schůzkách. Manažer se zaměstnance ptá, jak je spokojen s prací nebo s novou technologií. Mnoho firem využívá pro své zákazníky tlačítkový systém, kdy zákazník zmáčkne tlačítko buď s usměvavým nebo zamračeným smajlíkem. Taková možnost je i pro testování spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Tuto možnost využila firma JOTUN CZECH a.s. Bohužel bylo prokázáno, že tato metoda není příliš objektivní, protože to neukazovalo, jak je zaměstnanec v práci spokojený, ale spíše to ukazovalo na jeho momentální náladu, kterou může pokazit třeba jen oběd, který jim příliš nechutnal. Je možné využít robota. V LMC takového robota vyvíjejí. Konverzační robot Arnold je zkoušen již v několika organizacích. Zaměstnanci využijí konverzaci s robotem přes počítač nebo přes notebook, svěří mu svoje pocity. Někdy manažeři mohou využít neformální rozhovor o spokojenosti a pozvou své zaměstnance třeba do restaurací na společné akce a očekávají, že se zde zaměstnanci více otevřou. Je nutné s výsledky průzkumu spokojenosti pracovat, jinak by příště mohla panovat neochota ze strany zaměstnanců spolupracovat (LMC,2019).

Ve větších organizacích s vyšším počtem zaměstnanců je využíván často dotazník k zjištění spokojenosti a také loajality zaměstnanců k organizaci. Příprava a realizace může trvat delší čas, záleží hodně na množství zaměstnanců v organizaci. Je zde důležitá příprava samotného dotazníku, ale je rovněž důležité ponechání času na návrat vyplněných dotazníků a zpracování dat. Výhodou je také pokud je dotazníkové šetření pravidelně opakováno, aby bylo vidět, zda opatření učiněná po vyhodnocení do budoucna zafungovala. Výhodou je grafické zpracování a třídění respondentů dle pohlaví, věku a odpracovaných let, díky tomu je zde možnost zacílení na určitou skupinu zvlášť. Protože každá kategorie může cítit nedostatky v něčem jiném. Toto šetření by mělo být zahrnuto v dlouhodobých plánech personalistů. Na šetření je možné využít i externí firmu, při které mohou být zaměstnanci otevřenější (Pojerová,2011).

1.4.1 Robot Arnold

Na vývoji Arnolda pracuje společnost LMC s.r.o. Má za úkol dělat průzkumy spokojenosti, shromažďuje data a ty pak posílá manažerům. Arnold používá 30 témat, která se zaměstnanci může probrat, tato témata jsou nastavena organizací, kde se robot využije a to, aby se probrala témata, o které má daná organizace zájem. Poté je do Arnolda nahrán seznam zaměstnanců, ten jim sám pošle pozvánku ke konverzaci. Následně se určí, komu jsou zaslána data s výsledky. Důležité je vysvětlení, jak Arnold funguje a poukázání na jeho důležitost v organizaci zaměstnancům. Arnold posílá pozvánky ke konverzaci na mail nebo textovou zprávou a pokud se zaměstnanec nezapojí, ještě mu pošle upozornění jako připomínku. Manažerům jsou zaslána data z Arnolda a vedení obdrží kompletní zprávu. Mohou na základě výsledků jednat a udělat různá opatření. Neméně důležitá je zpětná vazba na Arnolda od svých zaměstnanců. Na výběr je ze 7 jazyků. Tuto možnost průzkumu spokojenosti využívají například Tipsport, SCIO, STARBUCKS, UniCredit, mBank, Innogy a další (Arnold).

1.4.2 Metoda IMPOSAT

Tato metoda byla využita při monitorování spokojenosti zaměstnanců u dopravních společností. Úroveň spokojenosti zaměstnanců ovlivňuje atmosféru v celé organizaci. U dopravních společností je velmi obtížné měřit spokojenost, protože jsou tam odlišné pracovní pozice a každá pozice má jiné potřeby, které vyžaduje. Proto byl vytvořen tento nástroj, tak aby měl, co nejnižší nároky na zaměstnance a zároveň byl efektivní. Jedním z požadavků od vedení byla kvantifikace zjištěných výsledků, aby bylo možné je sledovat z dlouhodobého hlediska. Tato metoda se zaměřuje na potřeby zaměstnanců. Zjišťuje, jaké potřeby jsou pro určitého zaměstnance důležité a jaký má nárok na rychlost jejich vyplnění. Pro některé zaměstnance jsou nejvíce důležité pracovní podmínky, pro někoho je to dobrý pracovní kolektiv a pro někoho zase to může být finanční odměna. Ale většinou je to shluk více těchto faktorů. Při této metodě jsou nejdříve realizovány pohovory se zaměstnanci na všech pozicích, ale také v managementu. Na základě pohovorů je vybráno 15–20 klíčových potřeb a vytvořen dotazník. Cílem je, aby každý zaměstnanec ohodnotil potřebu na škále od 0-10 podle důležitosti, kterou jí přikládá. V dotazníku jsou i otázky, které se potřeb netýkají, ale mají informační charakter například o pohlaví, věku nebo délce praxe. Nakonec jsou výsledky prezentovány managementu, který by měl na základě výsledků zaujmout stanovisko (Observatoř bezpečného silničního provozu, 2015).

1.4.3 Survio dotazník

Na webových stránkách Survio je možnost pro firmy vytvořit si dotazníky pro své zaměstnance. Jsou zde vzory pro firmy, které je možné využít k tomuto účelu. Tyto dotazníky lze využít k hodnocení nových potenciálních pracovníků a tím si zajistit nejvhodnějšího nového zaměstnance. Využití online dotazníku je nejpohodlnější a nejrychlejší řešení, jak lze získat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Dotazník může být využit i u organizací, kde není internet zaměstnancům přístupný. Může být zvolena pověřená osoba, která jej vytiskne pro zaměstnance a data zadá zpět do počítače. Spokojenému zaměstnanci záleží na tom, aby organizace prosperovala, a to má vliv na úspěch celé organizace. Pokud je zaměstnanec nespokojený, může naopak neúmyslně nebo úmyslně organizaci poškozovat. Na webových stránkách Survio, je pro zaměstnavatele připraveno 11 vzorů, podle kterých je možné hodnotit zaměstnance. Je zde dotazník pro uchazeče o práci, dotazník spokojenosti s přijímacím řízením o práci, dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci, měření zaměstnance na pracovišti, dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity, průzkum motivace zaměstnanců, dotazník sebehodnocení, 360 ° zpětná vazba, zpětná vazba odcházejícího zaměstnance, hodnocení zaměstnance nadřízeným a syndrom vyhoření zaměstnance. Je to velmi jednoduchá a přístupná metoda, jak hodnotit spokojenost zaměstnanců (Survio,2020).

1.4.4 Quanda dotazníky

Průzkum spokojenosti zaměstnanců je možné také vytvořit na stránkách Quanda. Zaměstnancův hlas není vždy slyšet, ale je klíčovou součástí organizací a bez něj nelze uspět. Pomocí průzkumu spokojenosti zaměstnanců můžeme zjistit mnoho o postoji zaměstnance k organizaci a jeho názory. Dotazník na webové stránce Quanda byl vytvořen ve spolupráci s experty na personalistiku (Quanda,2023).

1.4.5 TCC online

Společnost TCC online pomáhá organizacím dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Pyšní se především vysokou návratností. Udávají návratnost až 80 %. Což přináší velmi vypovídající hodnotu. Dotazník je velmi intuitivní. Může být vyplněn přes mobilní telefon, pc, notebook, tablet nebo jednoduše pomocí tužky a papíru. Ukazuje na angažovanost zaměstnanců práci, která ukazuje, jak jsou motivováni dosahovat vysokých výkonů. Na základě matematicko-statistické analýzy systém TCC online hledá spojitost mezi otázkami v průzkumu spokojenosti s identifikací a angažovaností zaměstnanců. Na základě dat dokáže

určit, jaký je předpoklad pro posun míry angažovanosti a identifikace u jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnavatel díky tomu ví, kdy se má na co zaměřit. Tato společnost nabízí funkci SMART, kdy systém v krátkém časovém horizontu porovná data a seřadí je pro zaměstnavatele od nespokojených zaměstnanců po ty nejvíce spokojené. Je tak možné identifikovat nespokojené skupiny zaměstnanců a důvody, proč pocítují nespokojenost. Tím jde zacílit nejprve na ty nejvíce nespokojené zaměstnance a pokusit se o sjednání nápravy. Anonymita je u respondentů plně zajištěna. Zaměstnanci mohou mít u otázek škálu důležitosti, aby bylo zjištěno, která oblast průzkumu je pro ně nejdůležitější. Pokud se organizace rozhodne opakovaně využít dotazníky společnosti TTC online, tak může využít srovnání v historii, kde vidí, jak se v průběhu mění spokojenost zaměstnanců a jak jsou přijatá opatření v následujících letech účinná. Celý průzkum sestává ze tří částí. Jedná se o přípravnou fázi, fázi realizace a fázi vyhodnocení. V přípravné fázi se definuje a upřesní oblasti, které se budou zkoumat. Poté jsou vytvořeny přímo výzkumné otázky. Následuje vytvoření dotazníku, a to včetně grafické podoby. Ve fázi realizace jsou dotazníky rozeslány mezi zaměstnance. Ve fázi vyhodnocení se data statisticky a administrativně zpracují. Je sestavena interpretace a doporučení, které jsou součástí závěrečné zprávy. Nakonec mohou být data prezentována organizaci (TCC online,2023).

1.4.6 Zásady u dotazníků

Dotazníky lze zjistit, co si zaměstnanci skutečně myslí a s tím je třeba pracovat. Je třeba zavést opatření po vyhodnocení dat a za čas dotazníky opakovat a zjistit, zda jsou zaměstnanci více spokojeni. Zpočátku může panovat neochota dotazníky vyplnit, ale v průběhu času se může tato ochota zvyšovat. V případě, že zaměstnavatel udělá na základě dotazníků změny. Zaměstnanci by měli mít všichni přístup a dostatek času na vyplnění, proto je třeba zvážit elektronické a tištěné dotazníky dle možností organizace. Se změnami je vhodné zaměstnance seznámit, aby viděli, že zaměstnavateli na výsledcích záleží (Palarčíková,2021).

1.5 Motivace a pracovní spokojenost ve zdravotnictví

Motivace a pracovní spokojenost ve zdravotnictví je sledována již od 30. let 20. století. První byla studie z roku 1940, kdy byla posuzována pracovní doba, postoj k práci, vztah k managementu, rovnováha mezi pracovním s osobním životem, příjem a příležitost k postupu. V současnosti je vedena snaha, aby se vytvořilo pro zdravotníky takové pracovní prostředí, aby docházelo, k co nejnižší fluktuaci zdravotnického personálu.

V zdravotnických zařízeních je snaha o zajištění dostatku personálu, a tím dochází ke snížení nákladů spojených s náborem nových zdravotnických pracovníků a tím je zabráněno snížení kvality poskytované péče. V roce 2001 byla provedena studie Hartem, kdy se prokázalo, že sestry pracující ve fakultních nemocnicích jsou spokojenější než ty, které pracují v těch městských. Podle Harta požadovaly sestry nejvíce méně fyzicky a psychicky vyčerpávající práci, pravidelné směny, víc peněz, víc času na svoji rodinu, možnost kariérního postupu a také méně odpracovaných hodin. Výzkum pracovní spokojenosti sester v České republice vedli například Bártlová, Marečková, Nakládalová, Vévoda, Staňková a další. Bártlová uvedla, že je velmi důležité celoživotní vzdělávání sester. Vzdělané sestry poskytují vysoce kvalitní péči svým pacientům. Odborný růst poté pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost sester. Ve výzkumu Bártlové byl označen nejčastější důvod nespokojenosti sester finanční aspekt jejich práce a hned jako druhý důvod bylo označeno nedocenění ze strany zaměstnavatele (Vévoda, 2013, s. 15–26).

Za nejdůležitější zdroj pro zdravotnická zařízení jsou považováni zaměstnanci. Tento zisk organizace je spojen se spokojenými zaměstnanci. Spokojený zaměstnanec je motivovaný a má vyšší výkon. Zaměstnanec, který je spokojen s prací má nižší absence a nedochází tolik k fluktuaci zaměstnanců. Fluktuací se zabývá často vrcholný management, protože je to důležité pro strategii organizace. Je potřeba si zaměstnance udržet, lákat nové zaměstnance a dělat pro ně práci smysluplnou. Mezi nejčastější příčiny fluktuace jsou nedostatečná odměna za práci, nemožnost kariérního růstu, zaměstnanec nepokládá svoji práci za důležitou, neuplatní své schopnosti, práce neplní očekávání a přesčasy. Nedostatek zdravotnického personálu je problémem v celém světě. Stres v profesi sester má velký vliv na jejich fluktuaci. Hlavními důvody odchody jsou stres, nedostatek podpory ze strany kolegů a velká zátěž. Spokojenost v tomto zaměstnání je důležitá pro udržení sester ve zdravotnictví. Často panuje nespokojenost v oblasti odměňování (Magerčiaková et Kober, 2023, s. 27-32).

1.6 Přínosy spokojeného zaměstnance pro organizaci

Spokojenost zaměstnanců vede k efektivní motivaci. U spokojenějších zaměstnanců jsou vykazovány vyšší pracovní výkony. Pracovní spokojenost vede k snížení fluktuace zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci nechtějí z organizace odejít a tím dochází ke snížení nákladů v organizaci, které by jí vznikly, kdyby musela najmout nového zaměstnance.

Spokojenost zaměstnanců přispívá k loajalitě k organizaci, a to je potom přeneseno také na uživatele služeb a zákazníky (AZ dialog).

Výhoda spokojených zaměstnanců v organizaci jsou vyšší zisky. Vyšší spokojenost vede k vyšší tržbě, a to vede k nižším nákladům a tím je lepší hospodářský výsledek. Spokojení zaměstnanci pracují efektivněji a zvyšují svůj výkon. Dochází tím ke snížení odchodů zaměstnanců. Při menší odchodovosti zaměstnanců mají noví uchazeči zájem pro organizaci pracovat. Organizace tak získává nové talenty do své organizace. Pokud se vedení o své zaměstnance zajímá, tak jsou loajální a mají tendenci podporovat poslání a cíle organizace. Prostřednictvím dobrého chování vedení vůči zaměstnancům je šířena dobrá pověst organizace (Bourne,2022).

1.7 Monitorace spokojenosti zaměstnanců

Efektivní organizace využívá několik kroků při monitoraci a měření spokojenosti zaměstnanců. První krok je definování, kdo je pro organizaci zaměstnanec a co pro organizaci spokojenost zaměstnanců znamená. Druhý krok je identifikace znaků spokojenosti zaměstnanců. Třetím krokem je navržení dotazníkového šetření pro monitoraci spokojenosti zaměstnanců. Čtvrtý krok je stanovení, kdo všechno se zúčastní tohoto dotazníkového šetření. Pátý krok je vhodné vyhodnocení získaných dat. Poslední krok je využití těchto výsledků a snaha zvýšit spokojenost zaměstnanců. Nejčastější metoda zjišťování spokojenosti zaměstnanců je dotazníkové šetření, protože je zde výhoda rychlého získání dat od co nejvíce zaměstnanců. Toto je poté doplněno rozhovory s jednotlivými pracovníky (Petříková,2006).

Monitorace spokojenosti zaměstnanců v organizaci je moderním nástrojem. Zaměřuje se na informace z různých oblastí a poskytuje zpětnou vazbu vedení v organizaci. Ty moderní průzkumy nesledují pouze spokojenost zaměstnance, ale také jejich angažovanost ve společnosti. Organizace, které pravidelně zjišťují spokojenost zaměstnanců a zajímá je jejich názor, tak jsou na trhu v dlouhém období víc stabilní a ziskové. Když si zaměstnavatel cení svých zaměstnanců a vzbuzují důvěru, tak jsou schopni doporučit organizaci svým známým a tím organizace získá nové zaměstnance (TCC online,2023).

Zkoumání pohody zaměstnanců mezi prací a rodinou začíná pohledem na výzkum motivace a souvisí také s vedením v organizaci. Kořeny to má v tom, že člověk je tvor společenský. Důležitá je interakce mezi pracovníky, to ovlivňuje efektivitu v organizaci. Sleduje se produktivita a spokojenost zaměstnanců, jak vzájemně působí. Zodpovědnost a znalost vedou zaměstnance k vnitřní motivaci, k spokojenosti a vysokému výkonu. Vnitřní kvalita

pracovní vazby a spokojenost vede k loajalitě k organizaci a k vyšší efektivitě. Pokud má zaměstnanec pocit, že organizace má dobrý postoj k zaměstnancům a cítí, že je organizace spolehlivá a etická, tak bude vazba k organizaci kladná a zaměstnanec bude cítit bezpečí. Organizace zase na oplátku očekává od zaměstnanců zodpovědnost (Abe,2020, s. 1–3)

1.7.1 Pozitiva monitorace spokojenosti zaměstnanců

Dochází k identifikaci ohrožených skupin zaměstnanců. Na základě vyhodnocených dat vedení organizace vykoná pro zaměstnance to, čeho si budou cenit. Organizace provede cílená opatření pro ty nejvíc ohrožené skupiny. Při rozdělení do kritérií dotazníku si zaměstnavatel určuje ty nejrizikovější. Realizací průzkumu spokojenosti se snižuje fluktuace zaměstnanců. Pravidelným průzkumem se hledají efektivní řešení, která vedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců (TCC online,2023).

1.7.2 Sledované znaky spokojeného zaměstnance

Jsou sledovány pracovní vztahy na pracovišti, mezi jednotlivými kolegy a také mezi nadřízeným a podřízeným. Je pozorována subjektivní spokojenost zaměstnance z vykonávané práce, zda je tato práce pro zaměstnance zajímavá, zda využívá své znalosti naplno. Zaměstnavatel se zaměřuje také na pracovní prostředí, zejména na technické vybavení, osvětlení, sociální zázemí, zda je pracoviště prašné nebo zvýšeně hlučné. Kontroluje se, zda je dodržena bezpečnost práce a zda jsou zaměstnanci dostupné ochranné pomůcky. Zjišťuje se, jestli má zaměstnanec dostatečnou možnost se dále vzdělávat pro svoji profesi. Pozoruje se, jestli cítí zaměstnanci bezpečí a jistotu v organizaci, a to zejména jistotu finančního zajištění. Je zjišťováno, zda mají zaměstnanci dostatečné benefity například více dní dovolené, stravenky, úprava pracovní doby, využití vozidla pro soukromé účely. Jsou také sledováni vedoucí pracovníci, jak jedná se zaměstnanci a jestli jsou ochotni přijmout připomínky zaměstnance (Petříková, 2006).

Manažer organizace by ocenil, kdyby byl pro zaměstnance nejvíce motivující smysl práce. Organizace žádá zaměstnance, kteří dobře spolupracují. Jakmile jsou zaměstnanci finančně zajištěni, potřebují dobré vztahy s kolegy a pocit užitečnosti. U samostatně pracujících zaměstnanců se zvyšuje pocit užitečnosti a sounáležitosti s organizací. Pokud nenachází zaměstnanci v práci smysl, tak dochází k fluktuaci zaměstnanců (Bednář,2017, s. 22-23).

2 MOTIVACE

Motivace je pochopena, jako něco čímž můžeme dosahovat úspěchu. V organizacích jsou vítáni motivovaní jedinci, kteří dokážou také motivovat svoje okolí. Od manažera v organizaci je očekáváno, že u něj bude vysoká míra motivace, ale také schopnost motivovat pracovníky v organizaci. Motivace je důležitou částí náplně práce vysoce postavených pracovníků. Pokud něco pracovník považuje za hodnotu, tak se to může stát motivačním faktorem. Naopak, co je pro pracovníka bezcenné, to se nemůže považovat za motivační faktor. Pokud chce manažer řídit dobře pracovní proces, tak by si měl ujasnit, jaké jsou hodnoty pracovníků (Vévoda,2013, s. 15-17).

Motivace je složitá, protože každý zaměstnanec má jiný motiv. Někdo se dokáže motivovat sám a někdo ne. Každý zaměstnanec má svoje potřeby a životní hodnoty odlišné. Problém je, že zaměstnanci snadno vidí novou odměnu jako standard a chtějí poté stále víc a víc. Je důležité, aby se manažer zajímal o motivy svých zaměstnanců a s tímto pak pracoval. Benefity často působí jen krátkodobě. Zaměstnanci chtějí ty benefity, které zrovna nemají. Často se lze setkat s tím, že zaměstnancům chybí v zaměstnání pocit úspěchu, pochvala od vedoucího a příznivé mezilidské vztahy. Mohlo by se tedy zdát, že za nedostatečné řízení z pozice manažera, dostávají zaměstnanci benefiční balíčky (Tejnorová,2010).

Základním slovem odvozeným od motivace je motiv, což je zjednodušeně řečeno, proč lidé dělají něco, co po nich chce někdo druhý. Základní motivace je věc každého člověka a je u každého rozdílná. Peníze a osobní výhody lze zařadit mezi nejnižší stupně motivace, ale nelze je úplně opominout. Plat a osobní výhody chce každý zaměstnanec, ale jeho loajalita a motivace vůči organizaci se tím stejně nezvyšuje. Je přínosné mít v organizaci lidi, které nezajímají jen tyto nízké stupně motivace, ale kteří mají rádi práci jako takovou, baví je. Tito zaměstnanci jsou více loajální a líp spolupracují. Mohou být hrdí na svou organizaci, váží se vedení a jsou pyšní na své produkty (Spáčilová).

Motivace je vědět nebo věřit, že to, co dělám, má smysl. Zaměstnanec je snadné demotivovat, stačí mu pocit, že si jej organizace neváží. Může mít pocit, že organizace ho bere jako samozřejmost a nekomunikuje s ním. Zaměstnanci nesou špatně i nedostatek informací a nemožnost něco ovlivnit v organizaci. Každý zaměstnanec musí vědět, co od něj organizace očekává, jakou má roli a jak je prospěšný v týmu. Osobní pochvala působí jako největší motivátor (Performia).

Motivaci je nezbytná, aby zaměstnanec dokázal cokoli dělat. Ukazuje na rozdíl mezi tím, co si osoba přeje prožívat a co skutečně v současnosti prožívá. Lze ji tedy chápat jako hnací sílu, díky které lze dosahovat cílů. Pokud někomu chybí motivace, tak se dostaví pocit prázdnoty. Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější. Další rozdělení je na pozitivní a negativní. Pozitivní motivace je, když nějaké chování zaměstnance odměníme. Negativní motivace je, když za takové chování trestáme (Julies,2020).

Vnější nátlak funguje do určité míry, ale jsou lepší jiné motivy. Lidé posuzují motivaci na základě okolností, podle kterých se zaměstnanec chová. Pokud zaměstnanec usiluje jen o odměnu za práci, tak je mu vytýkán osobní nezájem o práci. Pokud nejeví zájem jen o peníze, tak se dá předpokládat, že zaměstnanec má vnitřní motivaci. Vnější pobídky mohou mít za následek snížení vnitřní motivace. Vnitřní motivace je nepolapitelný koncept, jedná se o zvýšený výkon zaměstnance bez vidiny peněžité odměny (Latham,2012, s.31).

Motivace je to, proč děláme to, co děláme. Je to hybná síla. Je to, co chceme, a to nám dává energii. Díky motivaci dochází k uspokojování potřeb. Motivace dodává cílevědomost a výkonnost. Motivace může působit také negativně, když se snaží zaměstnanec dokončit úkol na úkor svých fyzických potřeb (Medlíková,2021, s. 19).

2.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vzejde z nitra potřeb člověka. Za cíl má tato osoba vnitřní uspokojení. Lze zde vidět faktory motivace, jako jsou základní životní potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, ale také i smysl života. Vnitřní potřeby jsou považovány za velmi silné motivátory. V organizacích je proto vedena snaha vyvolat u zaměstnanců pocit sounáležitosti a nalezení smyslu v práci, kterou vykonávají. Je dobré, když se vnitřní motivace stane součástí firemní kultury. Pokud zaměstnanci má důvěru v práci a organizaci, jsou potom šťastnější (Julies,2020).

Vnitřní motivace je stav, kdy osoba vykonává něco pro vlastní pocit uspokojení a zážitek. Osoba, která má vnitřní motivaci se sama učí novým věcem a těší ji to (naševávodý).

Jsou zde čtyři hlavní motivační faktory. Řadí se sem samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam. Tyto faktory působí na každého zaměstnance jinak. Samostatnost motivuje osoby proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit své činnosti. Někdy nelze veškerou samostatnost nechat na zaměstnancích, ale mohou rozhodnout aspoň v něčem. Schopnost rozvíjet se je také základní lidská potřeba. Lidé se

chtějí zdokonalovat. Při plnění stále náročnějších úkolů se zaměstnanci zlepšují. Viditelné výsledky práce jsou často nejsilnějším motivačním faktorem, protože je chtějí zaměstnanci vidět. Výsledky zvyšují jejich sebedůvěru. Někteří zaměstnanci mají potřebu vykonávat práci, která má širší společenský význam. Nezajímají je zisky v organizaci, ale přínos činnosti společnosti jako celku. Proto je důležité zaměstnancům objasňovat, proč je jejich práce důležitá (Urban,2016).

V člověku jsou vrozené psychologické potřeby, které jej vedou k tomu, aby se choval určitým způsobem. Není zde zapotřebí vnější motivace, aby dosáhl určitého chování. U vnitřně motivovaných jedinců je odměna rozvoj sebe sama. Uspokojení může přinést objevování nových věcí a znalostí (Thpanorama, ©2023).

Vnitřní motivace působí dlouhodoběji. Činnosti, které vykovává vnitřně motivovaná osoba, jej uspokojují. Člověk, který chce, umí nalézt řešení úkolů efektivně. Je důležité, aby viděl smysl v tom, co dělá. Odměny v práci mohou vnitřní motivaci oslabit, i když neúmyslně. Se zvyšující se odměnou člověk dělá věci spíš za tu odměnu než sám, protože by to chtěl (Skazál,2019).

2.2 Vnější motivace

Vnější motivaci lze chápat jako stav, kdy na osobu působí vliv vnějších činitelů. Zde je využita motivace v podobě odměny a trestu. Vnější motivace není tak silná jako ta vnitřní, ale nelze ji opomenout. Pokud člověk, ale vnitřní motivaci nemá, tak musí být využita ta vnější. Nejlepší je propojení vnitřní a vnější motivace (Julies,2020).

Lze zde zařadit i odměny, které za svou práci získají zaměstnanci od organizace. K vnějšímu motivačnímu faktoru mohou patřit pochvaly, uznání a prestiž (Urban,2016).

Řadí se zde to, co pracovníci získají za svoji práci, vykonají-li ji včas. Jedná se především o finanční odměny, což mohou být prémie, bonusy a mzda. Patří zde i naděje na povýšení a zvýšení platu. Nefinanční odměna je zde pochvala, uznání a prestiž (Urban,2017, s. 29).

2.3 Motiv

Jedná se o jeden z nejdůležitějších pojmů v oblasti motivace. Motiv jsou vlastně určité vnitřní pohnutky k jednání a důvody, které vedou k určitým aktivitám a rozhodnutím. Jedná se o emoce, hodnoty a ideály. Často je s motivem spojován také cíl. Tímto cílem je myšleno dosažení vnitřního uspokojení neboli dosažení žádaného psychického stavu. Motivy lze rozdělit na energizující a řídicí. Řídicí motivy udávají směr. Tedy konkrétní způsob, kterým

lze dosáhnout určitého cíle. Energizující nám zase dodávají potřebnou energii k akci, abychom cíle vůbec mohli dosáhnout. Motiv je tedy vnitřní potřeba (Julies,2020).

Motiv lze chápat jako pohnutku, která slouží k uspokojení potřeb. Člověk vede snahu narovnat určitý stav, který může vycházet z nedostatku anebo přetlaku. Při nedostatku jde cítit prázdnota, jako je třeba hlad, ale jedná se také o pocit prázdnoty po penězích. Při tenzi chce člověk ze sebe něco vydat, což znamená vybití od vzteku a odreagování ze stresu. Motivy dělíme na biologické, psychické a sociální. Biologické neboli vrozené jsou fyziologické potřeby, jako jsou žízeň, hlad, potřeba kyslíku, ale lze zde zařadit i potřeby záchovné, jako potřeba sexu a poskytování rodičovské péče. Psychické motivy neboli získané jsou vnitřní motiv, které má člověk pro uchování duševní pohody. Lze zde zařadit osobní identitu, nalezení smyslu života a etické standardy, kterými se daná osoba řídí. Do psychických motivů lze zařadit také umění řešení problémů a překonávání překážek. Sociální motivy zahrnují mezilidské vztahy a prožívání těchto vztahů. Zde lze zařadit potřebu vyhnoutí se neúspěchu, potřeba moci a potřeba intimity (Studium psychologie).

2.4 Stimul

Je to důležitý pojem, který souvisí s motivací. Stimul lze získat z vnějšího prostředí. Jsou to vnější podněty, které vyvolávají jednání někoho jiného. Stimul předchází našemu motivu. Lze je rozdělit na impulsy a incentivy. Impulsem lze chápat změnu v těle a mysli osoby. Jedná se o vnitřní podnět, kdy impuls (např. bolest břicha) vyvolá motiv (např. potřeba navštívit lékaře). Incentivy můžeme chápat jako vnější podněty, které se naučeně a vrozeně vztahují k impulsům. Jedná se o aktivátory motivů. Lze si je představit například jako odměny nebo tresty (např. pochvala za dokončený úkol) (Julies,2020).

Stimul lze chápat jako pobídku z vnějšího prostředí, která vede k podnícení aktivity daného člověka. Stimuly jsou využívány v organizacích. Stimul je jednou z částí motivace v organizaci. Jedná se o vyšší mzdy, pracovní prostředí, benefity, spoluúčast na řízení organizace a spoluúčast na zisku firmy. Stimuly se využívají k motivování zaměstnanců, aby dosahovali určitých cílů. Pomocí těchto stimulů lze dosáhnout žádoucího chování u zaměstnanců (Management mania,2016).

Stimulace je na základě vnějších podnětů. Pokud je vyplácena adekvátní odměna za práci, tak je zaměstnanec dostatečně stimulován k práci. Působí jen v době, kdy jsou stimuly poskytnuty. V momentě, kdy se přestane, tak stimulace i ochota končí (Plamínek, 2015, s. 35-36).

2.5 Potřeba

Potřeby jsou cílem, kterého chtějí jednotlivci nebo skupiny dosahovat. Potřeby a motivace spolu souvisejí (Břicháček,2016).

Jedná se o stav organismu, kdy jedinec nebo skupina něčeho nedosahuje. Což může být objektivní, kdy mu skutečně něco chybí nebo subjektivní, nebo když se domnívá, že mu něco chybí (Petrušek,2020).

2.6 Demotivace

Pokud dochází k nezájmu o zaměstnance ze strany vedení, tak dochází k demotivaci. Demotivačně působí i fixní plat, který se nemění a tím pádem ať má zaměstnanec jakkoli dobré výsledky, tak větší odměnu nedostane. Pokud je některým zaměstnancům vyplácena vyšší odměna kvůli sympatiím, tak to působí na ostatní zaměstnance velmi demotivačně. Pokud se vedení nedrží svých vlastní pravidel, tak ani zaměstnanec nemá chuť je dodržovat. Problém je, když zaměstnanec neví, proč by měl dosahovat vyššího výkonu, jelikož se domnívá, že z toho získá vyšší profit jen zaměstnavatel. A poslední kámen úrazu je, když zaměstnanec přichází s novými nápady a myšlenkami do organizace a ta je potlačuje a nechce je vyslyšet (Spáčilová).

Je důležité, aby organizace působila motivačně na své zaměstnance, jelikož se tím snižuje demotivaci pracovníků. Nejvyšší vliv na demotivaci má přímý nadřízený zaměstnanec. Nejčastější zdrojem demotivace je pocit nespravedlivého finančního hodnocení a také slovního nespravedlivého hodnocení. Pokud má zaměstnanec pocit nespravedlnosti, tak snižuje svůj pracovní výkon. Na základě pocitu nespravedlnosti, chtějí zaměstnanci opustit své místo v organizaci a odejít ke konkurenci. Nedůvěra ze strany vedoucího je dalším bodem, proč dochází k demotivaci. Pro zaměstnance je pocit důvěry důležitý. Pokud zaměstnanec vedoucí příliš kontroluje, tak v nich vzbuzuje pocit, že vedoucí nedůvěřuje zaměstnancům (Urban,2011).

2.7 Vlastnosti manažera

Manažeři řídí pracovníky a provádějí kontrolní činnost výsledků. Od manažera se očekávají odborné znalosti, aby měl přehled, co která práce v dané organizaci obnáší. U manažera lze předpokládat strategické myšlení a nadhled. Manažer nese zodpovědnost za výsledky ve firmě. Jeho úkolem je správné rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům. Očekává se, že bude férový, komunikativní a bude umět naslouchat svým pracovníkům. Měl by vést snahu

správně motivovat zaměstnance a sám být plný motivace. Za své zaměstnance se má vždy postavit. Motivace vyžaduje od manažera čestnost a upřímnost, protože motivovat pracovníky, je velmi složitý úkol. Důležité je komunikovat s pracovníky a umět je pochválit za dobře vykonanou práci (Forsyth, 2009, s. 13-15)

Manažer se často věnuje svým úkolům, které je potřeba splnit a málo se věnuje svému týmu. Pro komunikaci často využívá email nebo intranet a tím se snižuje osobní kontakt se zaměstnanci. Největší zbraní manažera je nepeněžní motivace. Manažer má být přesvědčivý. Manažer má pracovníkům dát pocit, že práci, kterou vykonávají je smysluplná a užitečná. Jako projevení zájmu lze využívat osobní kontrolu při plnění jednotlivých úkolů a zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu. Jinak by mohli zaměstnanci nabýt dojmu, že zadané úkoly pro něj nejsou důležité a tím ani samotní zaměstnanci. Pochvaly i kritika je důležitá ve zpětné vazbě od vedoucího, protože se tím ukáže zájem o zaměstnance. Zpětná vazba je významným motivačním prvkem. U manažera se očekává spravedlnost, empatie a profesionalita. Mělo by být dbáno na dodržování slibů, které manažer svým zaměstnancům dá. Důležité je, jak chválit za dobře odvedený výkon a tím je činit spokojené, tak i kritika a trest za porušení pravidel. Měla by být oceněna iniciativa, a i dobré nápady, které od zaměstnanců vzejdou. Pochvaly zaměstnanců zvyšují jejich sebevědomí. Kritika je důležitá, avšak pozor na neustálou kritiku, protože ta může vést k obavám a nejistotě (Tejnorová,2010).

2.7.1 Manažerský styl

Styl je ovlivněn osobností manažera a je tedy zdlouhavé a složité jej změnit. Od manažera je očekáváno takové chování, aby si jej ostatní mohli vzít za vzor. Pracovníci hodnotí, jak manažer sděluje informace a jestli si jich váží. Máme čtyři typy manažerů stmelující, výzvodový, charismatický a spravedlivý. U stmelujícího typu je vedena snaha vytvořit harmonický tým, který se navzájem podporuje. Nevýhodou je, že zde dochází k sjednocení názoru a kreativní jedinci, zde nejsou spokojeni a odchází. Výzvodový typ vede snahu vytvářet neustále výzvy, protože zastává názor, že aby byli pracovníci spokojeni, musí dosáhnout nějakého cíle. Nejlepší z týmu je pak veřejně odměněn. Zastává se zde názor, že kdo má pomalejší tempo, tak je přítěží. Nevýhoda je, že nejlepší pracovníci se postupně stanou oblíbenci a ostatní, kteří na odměnu nedosáhnou se stanou průměrnými pracovníky a časem z organizace odejdou. Charismatický typ manažera pracovníci následují, vždy jsi jdou k němu pro radu. Ctí své pracovníky a ti ctí jeho. Je pro pracovníky vzorem. Spravedlivý manažer vede snahu nikomu nenadržovat a chce, aby jeho jednání bylo, co nejvíce

průhledné. Stanoví si tabulky a hodnotící techniky, aby hodnotil všechny zaměstnance stejně spravedlivě. Tito zaměstnanci, ale upadají do průměrné práce, neboť práce navíc není oceněna a nerozvíjí se kreativita. Manažer by se neměl rozhodnout jen pro jeden styl, ale měl by je měnit a přizpůsobit aktuální situaci (Evangelu, 2013, s. 104-105).

Je 6 základních typů řízení, které manažeři využívají. Jedná se o direktivní, týmový, demokratický, koučovací, vizionářský a příkladný. Direktivní je velmi často využívaný, není při něm místo k diskusi a poslední slovo má vedoucí. Dochází zde k poklesu morálky ze strany zaměstnanců. Týmový manažer stmeluje kolektiv a hledá zaměstnance se stejným smýšlením. Buduje se tak kultura, loajalita a sounáležitost v organizaci. Při demokratickém stylu naslouchá manažer zaměstnancům a vede snahu k využití jejich znalostí a schopností na maximum. Koučovací typ manažera dává do vedení lidí maximum energie, snaží se věnovat každému jednotlivci v organizaci a vyzdvihnout jeho přednosti. Vizionářský styl využívají jedinci, kteří mají mnoho vizí, plánů a cílů s organizací. Vedou snahu sjednotit zaměstnance, aby bylo možné pracovat na společném cíli. Poslední styl je příkladný, kdy manažer jde příkladem svým zaměstnancům a očekává, že se budou chovat stejně podle jeho nastavených pravidel (Pech, 2018).

2.8 Motivační faktory

Jeden z motivačních faktorů je úspěch, každý zaměstnanec je spokojený, když něčeho dosáhne. V rámci úspěchu lze hodnotit například množství prodaného zboží, čas strávený prací, jak dlouho je už zaměstnanec v organizaci zaměstnán, úspora nákladů a spokojenost zákazníků. Další částí motivace je uznání, které je velmi potřebné v rámci motivace pracovníků. Do faktoru uznání lze zařadit také platové navýšení nebo určité bonusy za vykonanou práci. Uznání je nejlepší projevit veřejně, nejlépe někým z vedení. Dalším motivačním faktorem je ocenění formou odměny. Jedná se například o služební auto, provize z prodeje, příspěvek na penzijní pojištění, podíl na zisku, pohyblivá pracovní doba a také třeba navýšení dovolené. Mezi další motivační faktor lze zařadit náplň práce, kterou zaměstnanec vykonává. Je přínosem, pokud má zaměstnanec svoji práci rád. Pokud práce lidi nebaví, tak je těžké motivovat, a tedy nebude nikdy dosaženo plného výkonu. Následující motivační faktor je odpovědnost, přenést nějaký důležitý úkol na pracovníka, je také velmi motivující. Zaměstnanec se cítí tak, že je potřebný ve firmě. Dalším faktorem je možnost kariérního růstu, je s ním často spojen také růst platu či mzdy, což je pro pracovníky také motivační (Forsyth, 2009, s. 31–40).

Lze je rozdělit na pozitivní a negativní. Oba tyto faktory jsou rovnocenné. Negativní motivace je také velmi přínosná, slouží k řešení složitých úkolů. Pozitivní motivace souvisí s odměnami za lepší výkony. Lze zde zařadit faktor hmotné zainteresovanosti, morálního ocenění a faktor seberealizace. Negativní motivace souvisí se silovými faktory, a to faktorem existenčním a faktorem strachu například o život a pracovní místo (Management mania,2019).

2.9 Motivační proces

Ve větších organizacích je obvyklý propracovaný systém motivačního a hodnotícího programu. Během fungování je organizace vystavena určitému vývoji a tento vývoj má vliv na propracovanost motivačního procesu. Jsou zde využity různé motivátory a buduje se firemní kultura. V malé firmě je často manažerem vlastník firmy. Ten motivuje své zaměstnance různě podle sympatií, nebo délky odpracovaných let. Vytváří si přátelský vztah se svými zaměstnanci, které zaměstnal mezi prvními, a tudíž se stává, že noví pracovníci budou z jeho firmy odcházet, v důsledku nadržování starším kolegům (Evangelu, 2013, s. 93–94).

Na začátku lze motivační procesu lze najít neuspokojenou potřebu, díky tomu dochází v těle k napětí, frustraci a následně ke stresu. To vede k činu, dojde k uspokojení potřeby, tím se osoba zbaví napětí, a to vede ke spokojenosti. Tím se kruh uzavře (Martínková,2017).

2.9.1 Firemní kultura

Zaměstnání by mělo být místem, kde se zaměstnanec cítí pohodlně a na základě toho dojde k vykonávání kvalitní práce. Někdy se lze setkat se strachem zaměstnanec už jen z příchodu do zaměstnání. Dobrá firemní kultura by měla vést ke snížení pracovního stresu. Zaměstnanec, který není vystresovaný, má vyšší výkon. Zaměstnanci v zaměstnání, kde je dobrá firemní kultura, cítí, že jejich práce má smysl. Dobrá kultura dělá ze zaměstnání místo, kde si zaměstnanci nechodí jen pro peníze. V zaměstnání s dobrou firemní kulturou je mnoho zájemců o práci, nízká fluktuace zaměstnanců, nové nápady a komunikace mezi pracovníky. Firemní kulturu má každá organizace, ale ne každá si to uvědomuje a pracuje na ní. Kultura v organizaci jde ruku v ruce se značkou zaměstnavatele. Skrze ni jsou vyjádřeny hodnoty, poslání a vize v organizaci (Tvrdá,2022).

Firemní kultura je bohatství firmy. Je to soubor práce zaměstnanců, jejich komunikace, čemu věří a jaké mají chování, a to jak uvnitř organizace, tak i navenek. Každá kultura ve firmě je jedinečná. Skrze ni lze ovlivnit loajalitu zaměstnanců a zapojení do práce. Firemní kultura

má rozhodující vliv na budoucnost organizace. Zodpovědnost za kulturu má vrcholový management, ale vytváří ji kompletně všichni zaměstnanci (VeJVodová,2018).

Jedná se o soubor norem, hodnot a postojů organizace. Stále se vyvíjí v průběhu času. Projevuje se v komunikaci zaměstnanců. Existují čtyři základní typy firemní kultury na základě otevřenosti a svobody zaměstnanců. První je klanová firemní kultura, kde lze nalézt přátelskou atmosférou, kde je na vrcholu spolupráce. Zaměstnanci mají velkou svobodu a dbá se na jejich spokojenost. Obvykle ji lze nalézt v malých firmách. Neformální firemní kultura je druhým typem, zde panuje soustředěnost na inovaci a kreativní myšlení. U zaměstnanců jsou ceněny nové nápady, díky tomu panuje velká rivalita. Třetím typem je soutěživá firemní kultura, která se objevuje na trhu s velkou konkurencí. Na prvním místě je vysoký zisk a zaměstnanci jsou prostředek k získání. Chybí zde osobní přístup. Poslední typem je hierarchická firemní kultura, kde jsou pevně daná pravidla a postupy. Je zde minimum změn, každý zaměstnanec přesně ví, co má dělat. Tento typ je staromódní a je opožděn za zbytkem trhu (axial,2023).

Firemní kulturu ukazuje atmosféra na pracovišti, její hodnoty a působení na okolí. Ovlivňuje ji spolupráce mezi zaměstnanci. Atmosféra na pracovišti má vliv na úspěch organizace. Pozitivní kultura buduje stálý a kvalitní tým (Freelo,2020).

Jedná se o vše, co spojuje zaměstnance a zaměstnavatele v organizaci. Lze zde zařadit společné vize, kterým zaměstnanci věří a uzpůsobí jim své chování. Pozitivní vliv na ni má pracovní prostředí, pravidla v organizaci, možnost kariérního růstu a nefinanční benefity. Kulturu začne zakladatel organizace, ale je třeba, aby o ni pečoval každý zaměstnanec (Cashbot,2021).

2.9.1.1 Firemní hodnoty

Jádrem kultury firmy jsou hodnoty. Silná kultura obsahuje mnoho zaměstnanců, kteří společně sdílí hodnoty. Jedná se o povědomí o dobru a zlu v souvislosti s organizací. Jsou odrazem morálky zaměstnanců, jejich loajalitou a ochotou k práci. Pokud se mají hodnotami řídit zaměstnanci, musí jít vedení příkladem a řídit se jimi taky (Aprofes,2017).

Jedná se o pravidla a myšlenky, se kterými se ztotožňuje celá organizace. Jsou nástrojem k dosahování společných cílů. Určuje směr, kterým se má organizace vydat. Práce musí zaměstnancům dávat smysl. Hodnoty podporují vizi organizace. Měly by být výstižné, krátké a snadno zapamatovatelné (Tvrdá,2019).

Určují směr celé organizace. Jsou součástí strategie organizace. Hodnoty by měly být viditelné a snadno zapamatovatelné. Hodnoty, které jsou zapsány na očích ukazují na postoje

vedení a tím se zvýší zájem o organizaci. Zvýší se motivace zaměstnanců a sníží se fluktuace (Rychtar,2022).

Hodnoty podporují vizi a upevňují firemní kulturu. Ukazují, jaká organizace je. Organizace si na základě hodnot vybírá zaměstnance se stejnými cíli. Pokud jsou sdíleny hodnoty mezi zaměstnanci, tak je organizace atraktivní pro nové uchazeče (Wendeling,2020).

2.9.1.2 Motivační a hodnotící systém

Pro manažera je důležité najít rovnováhu mezi tím, co si žádá firma a spravedlivou odměnou pro zaměstnance. Plně ideální motivační systém nelze. Manažer musí zohlednit tři hlediska. První je výsledek, kterého chce organizace dosáhnout. Dalším hlediskem jsou motivátory, které je ochotna organizace vynaložit pro motivaci zaměstnance. A poslední, co musí zohlednit jsou individuální hodnoty a motivátory pracovníků. Nejznámější je metoda hodnocení SMART, kdy manažer vychází z předem stanovených kritérií. Význam S je seznámení pracovníka s tím, jakou činnost má vykonávat. M ukazuje na to, že kritérium je měřitelné a ukazuje, jak a co se bude měřit. A znamená, že pracovník kritériu rozumí a souhlasí s ním. R značí, že kritériu je reálně splnitelné. T ukazuje, že pracovník zná termín, kdy se bude hodnotit (Evangelu, 2013, s. 101–110).

Hodnocení je silným motivačním nástrojem, úzce souvisí s odměňováním pracovníka. Díky hodnocení lze získat zpětnou vazbu od pracovníků a učinit změny. Prostřednictvím hodnocení lze motivovat k vyššímu výkonu a žádoucímu chování. Hodnocení můžeme rozdělit na systematické a nesystematické. Systematické probíhá v pravidelných intervalech například jednou ročně. Systematické hodnocení lze využít také při postupu zaměstnance na jinou pozici. Je provedeno písemně. Nesystematické hodnocení se provádí podle potřeby, nejsou přesně stanoveny postupy. Je to především ústní hodnocení zaměstnance mezi čtyřma očima a považuje se za neformální. Dále mohou být hodnoceny kompetence, což se hodnotí z dlouhodobého hlediska. Obvykle se hodnotí jedenkrát za rok. Ovlivňuje rozvoj a kariérní postup zaměstnance s čímž souvisí také odměňování. Může být také hodnocen výkon u zaměstnance, což je považováno za krátkodobé hodnocení jedenkrát za měsíc nebo jednou za tři měsíce. Souvisí s pohyblivou složkou platu (prémie, bonus) (Pilařová,2008, s. 106-113).

Kritika je často velmi obtížná forma komunikace, bez toho to v práci nelze. Cílem kritiky je poskytování zpětné vazby. Díky kritice může dojít k nápravě chyb. Při omezení chyb dojde k šetření času, předcházení nervovým situacím, dojde ke zlepšení vztahů na pracovišti, dojde ke zlepšení motivace týmu a lepší se pracovní výkon. Pokud je kritika dobře podána a

přijata, tak dochází ke zlepšení vztahu mezi zaměstnancem a manažerem, tím je zvýšena motivace zaměstnance a zvýší se výkon (Rychtaříková, 2008, s. 30-31).

2.10 Chyby v odměňování

System odměňování ve firmě je nastaven tak, aby zaměstnance motivoval k práci. Motivovaný zaměstnanec pomáhá organizaci dosahovat krátkodobých a dlouhodobých cílů, které si organizace sama stanovila. Špatně nastavený systém odměňování vede k demotivaci pracovníků. Demotivace pracovníků vede k odchodu ze zaměstnání ke konkurenci. Důležitá je variabilní a fixní složka mzdy a její poměr. Pokud je pohyblivá mzda příliš vysoká, tak to vede k velkému stresu zaměstnanců a k pocitu nejistoty. Pokud zaměstnavatel nemá variabilní složku mzdy, nebo je příliš malá, tak ztrácí důležitý nástroj pro motivaci zaměstnanců, aby dosahovali vyšších výkonů. Důležité pro odměňovací systém je jeho transparentnost a srozumitelnost pro všechny zaměstnance. Velkým problémem je nespravedlnost v odměňování. Mnohdy jsou rozdíly mezi jednotlivými týmy v organizaci anebo mezi jednotlivci. Může za to špatně nastavená firemní politika, doba, po kterou pracuje zaměstnanec v organizaci a na osobní povaze vedoucího. Toto je velké riziko pro udržení dobré atmosféry na pracovišti. Zaměstnanec, který chápe způsob odměn, je více motivovaný a nedochází k nesrovnalostem (Trexima, 2020).

Často je užíváno v zaměstnání kritérium délky praxe na pracovišti. Obecně lze předpokládat, že se zvyšující se praxí roste zkušenost u zaměstnance a tím se předpokládá, že vykonává svoji práci lépe. Často je to využíváno při dělnických profesích (Zilvar,2022).

Velmi častá chyba je předpoklad, že finanční odměňování má nejvyšší vliv na motivaci zaměstnanců. Je to motivace pro nové zaměstnance, ale není to dostatečná motivace pro výkon. Pro výkon je využívána pohyblivá složka mzdy, která je vázána k cílům, které zaměstnanec plní. Chybou je stanovení nereálných cílů, kterých zaměstnanec nemůže docílit, motivace k výkonu klesá, když má zaměstnanec pocit, že nelze na odměnu dosáhnout. Mezi chyby lze zařadit i způsoby odměňování zaměstnanců. Často se využívá individuální odměna za výkony. Tuto formu odměn nelze využít u všech profesí, neboť někde je potřeba týmová spolupráce. Skupinová odměna za výkon snižuje rivalitu mezi zaměstnanci a zvyšuje se jejich výkon. Je sledována skupina zaměstnanců a jejich výkony (Urban,2005).

3 BENEFITNÍ PROGRAMY

Zaměstnanecké benefity jsou v systému odměňování a motivace zaměstnanců za jejich pracovní činnosti. Někdy je významný a někdy je jen náhodným doplňkem ke mzdě. Organizace dlouhodobě svoji strategii promýšlí. Organizaci by ideálně mohla očekávat vrácení nákladů na vynaložené benefity, a to v odpovídající loajalitě a motivaci zaměstnanců k práci. Každý způsob odměny v průběhu času klesá, proto je nutné vymýšlet nové a zajímavé benefity. Příkladem jsou například zaměstnanecké stravenky, dříve byly považovány za benefit, ale dnes jsou vnímány spíše jako standard v práci. Benefity jsou finanční (penzijní připojištění), nebo na aktivity volného času, kam patří sport, kultura nebo dovolená. Organizace musí vzít v potaz také benefitní programy, které nabízí její konkurence, aby neztrácela svoje zaměstnance (Švábenický,2009).

Zaměstnanecké benefity dokážou mnohdy zlepšit spokojenost zaměstnanců. Tito lidé odvádějí v práci lepší výkon. Mají nižší absenci v práci a do práce mají snahu chodit včas. Spokojení zaměstnanci vytvářejí v organizaci dobrou atmosféru. Spokojený zaměstnanec se nesnaží odejít ke konkurenci (Klimková,2019).

Odměňování je nástrojem pro motivaci zaměstnanců. Finanční motivace nemůže tu nefinanční nahradit. Důležité je, aby si manažer pořádně rozmyslel, jaký bude systém odměňování, a to by měl sdělit svým zaměstnancům. Manažer zaměstnance odměňuje na základě jejich výkonu a kvalit. Benefitní programy jsou představeny jako odměna navíc. Manažer zjišťuje průběžně, zda je tyto benefity motivují. Benefitní programy se sloučí s potřebami zaměstnanců a možností firmy. Organizace s různými pracovními pozicemi potřebuje různorodost benefitů, aby mohla vyhovět různým potřebám napříč celou organizací. Mnoho organizací využívá systém caterie, protože si zaměstnanec může nejlépe vybrat, co je pro něj nejlepší. Tím jsou náklady vynaloženy efektivně a zaměstnanec cítí spokojenost (Tejnorová,2010).

Benefity jsou výhody, které zaměstnanci dostávají od svého zaměstnavatele nad rámec své mzdy. Žádný zákon neupravuje, na jaké benefity a za kolik peněz mají zaměstnanci nárok. Organizace se často v benefitech předhánějí, aby získali zaměstnance. Může se to pro ně stát konkurenční výhodou. Organizace by se na benefity neměla spoléhat úplně, spokojenost zaměstnanců vyžaduje komplexní péči (LMC,2021).

Jedná se o určité výhody poskytované nad rámec mzdy nebo platu. Není to upraveno zákonem, zaměstnavatel poskytuje benefity dobrovolně. Může to být využito jako

konkurenční výhoda k nalezení nových zaměstnanců či udržení si stávajících (opraha,2019).

Benefity mohou být využity buď fixním nebo flexibilním způsobem. Při fixním způsobu je čerpání ustanoveno v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu. Zde jsou uvedeny benefity, které mohou čerpat všichni zaměstnanci. Lze sem zařadit např. stravenky, mobilní telefon, automobil, občerstvení, příspěvky na rekreaci, příspěvky na penzijní pojištění a další. Při flexibilním způsobu mluvíme o cafeteria systému, kdy je stanoven počet bodů pro zaměstnance a ti poté čerpají benefity do výše svého kreditu. Body mohou být přiděleny například na základě pracovní pozice, délky praxe a jiných (Macháček,2021, s. 23).

3.1 Marketing v oblasti benefitů

Marketing hraje v oblasti benefitů svoji roli. Pro benefiční programy je důležité PR (public relations) v organizaci. Někdy se stane, že je vytvořen benefiční program, ale zaměstnanci o něj nemají zájem. Proto je důležitý marketing, aby vyzdvihl přednosti benefitů a ukázal, proč jsou důležité. Manažer zaměstnance seznamuje s benefity, podporuje zaměstnance v jejich užívání a zdůrazňuje, že se jedná o něco, co je navíc. Důležitá je komunikace se zaměstnanci. Zaměstnavatel vede snahu o kreativitu a snaží se zvyšovat atraktivitu benefičních programů. Benefit je výhoda, kterou zaměstnanec čerpá ze své funkce. Bohužel si zaměstnanec často myslí, že je to automatické a považuje to za standard (Tejnorová,2010).

Zaměstnavatel nese přání, aby si zaměstnanci cenili svých benefitů, proto je nutné, aby byl prováděn interní personální marketing. Pomocí něj jsou zaměstnancům sdělovány benefity. Je vhodné je zaměstnancům vyčíslit, aby bylo zřejmé, jakou mají hodnotu. Nejčastěji je soupis benefitů na intranetu, avšak často se stává, že zaměstnanci benefity organizace všechny ani neznají. Vhodné je informovat o benefitech zaměstnance pravidelně. Pokud jsou si zaměstnanci vědomi, jaké mají benefity a vědí, že je součástí odměny za vykonanou práci, tak lze říct, že je interní marketing funkční (Barták,2006).

3.2 Nejčastější formy benefitů

K nejčastějšímu benefitu patří stravenky, avšak je mohou brát jako samozřejmost a nemusí být dostatečně motivační. Jako další častý benefit je využití automobilu firmy pro soukromé účely. Zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci také jiné věci, kromě automobilu. Jedná se o mobilní telefon, notebook nebo občerstvení na pracovišti. Ale i tyto výhody někdy

zaměstnanci berou jako samozřejmost. Někteří zaměstnanci se snaží zaujmout své zaměstnance prostřednictvím hrazených školení a kurzů. Někteří zaměstnavatelé zaměstnanci přispívají na penzijní a životní připojištění. Jiní zaměstnavatelé na své zaměstnance myslí v případě, že má zaměstnanec narozeniny a dají mu nějaký menší dárek. V některých organizacích jsou zase motivací vánoční odměny. Velkou motivací mají také nepeněžitě benefity pro zaměstnance. Jedná se o navýšení dovolené na více dní za rok. Velkým lákadlem je také flexibilní pracovní doba nebo možnost home office. Práce z domova a více dovolené jsou nejvíce vyhledávaným benefitem (Klimková,2019).

Benefity lze rozdělit na základní a benefity sloužící k motivaci zaměstnanců. Základní jsou standartní nabídkou zaměstnavatele a jsou poskytovány pravidelně. Jsou sděleny při vstupním pohovoru. Jejich nevýhodou je, že jsou po čase ze strany zaměstnance opomíjeny. Druhá skupina benefitů pomáhá k dosažení cílů, je nad rámec například za dokončený projekt (Maletínská,2008).

3.2.1 Nefinanční benefity

Zde lze zařadit širokou škálu benefitů. Jedná se o různé slevy, poukazy a služby. Dá se to odvíjet od preferencí zaměstnanců. Zaměřuje se na oblasti zdraví, gastronomie, kultury, sportu a rekreace. Jedná se o zajímavější část benefitů. Jsou zde nabízeny různé slevy, poukazy a služby (oapraha,2019).

Velmi důležitým a žádaným benefitem je právě home office, a to zvláště na vyšších pozicích. Někdy je zneužíván, ale někdy je to výhodné i pro organizaci. Zaměstnanec, který pracuje z domova se často připojí k práci i přes víkend, protože je motivovaný úkol dokončit. Nevýhoda je, že někteří zaměstnanci si myslí, že home office je dovolená a že nemusí pracovat, když jsou doma a věnují se svým osobním záležitostem. Je třeba pamatovat na to, že je zaměstnavatel oprávněn kontrolovat a chtít, aby se připojili na notebooku. Dalším benefitem je příspěvek na sport a rekreaci. Jedná se o volnočasové benefity, které přispívají k spokojenějšímu životnímu stylu zaměstnanců a slouží k podpoře jejich zdraví. Jedná se o širokou paletu benefitů. Jedná se o vstupenky na různá sportovní zařízení, do fitness centra, do plaveckých bazénů, tenisových hřišť, do kulturních domů, na koncerty nebo na zájezdy (LMC, 2021).

Zajímavým benefitem je také pružná pracovní doba, kdy zaměstnanec začíná a ukončuje práci dle svého uvážení. Obvykle se s tím lze setkat u IT pracovníků, personální, ekonomický a obchodní úsek. Je to výhoda pro zaměstnance s malými dětmi. Zaměstnavatel stanoví čas, kdy vyžaduje přítomnost zaměstnance v zaměstnání. V tuto dobu jsou

prováděna školení a schůzky. Zaměstnanec musí splnit fond pracovní měsíční doby (Hauzarová,2017).

3.2.2 Finanční benefity

Mezi nejčastější benefity finanční jsou 13. a 14. plat. Tyto benefity si zaměstnanec má právo vyžadovat, pokud je má uvedené ve své smlouvě. Pokud ve smlouvě uvedené nejsou, tak se jedná jen o dobrou vůli zaměstnavatele (profesia,2019).

Častým a důležitým nástrojem je odměna, která je vyplácena jako bonus. Tady je důležitá komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Odměna by měla být udělena za iniciativu, za lepší pracovní výsledky a práci nad rámec zaměstnaneckých povinností. Mnoho organizací vyplácí tyto odměny, ale ze zvyku všem zaměstnancům. Mnohdy se stává, že zaměstnavatel se bojí, nevyplatit všem zaměstnancům odměnu. Má strach ze zloby zaměstnanců. Musí se nastavit systém odměn, tak aby byl jasný zaměstnancům a motivoval je. Výplata stejné odměny všem zaměstnancům je populistická a není motivační. Odměna poskytuje motivaci zaměstnancům tehdy, když na ni není úplně lehké dosáhnout. Odměna by měla být dosažitelná, jen ne příliš snadno. Výplata odměny tehdy, když se organizaci nedaří, je velkou chybou. Naopak, když se organizaci daří, je dobré ji využívat jako motivaci (Tejnorová,2010).

Pokud si zaměstnanec platí pojištění, tak v rámci benefitů zaměstnavatel přispěje finančně. Příspěvek je osvobozen od daňových plateb do roční částky 50 000 Kč. Lze mu přispívat i vysoké částky a lze mu přispívat současně i na životní pojištění, ale daňově je to osvobozeno do výše 50 000 Kč v součtu všech příspěvků (Gola,2019).

3.3 Benefity a.s.

Od roku 2003 působí na českém trhu společnost Benefity a.s. Tato společnost přinesla na trh promyšlenou strategii pro čerpání zaměstnaneckých benefitů. Nabízejí pro organizace program nefinančního odměňování pro vyšší motivaci zaměstnanců. Nabízejí online aplikaci pro čerpání zaměstnaneckých benefitů. Hodnota je stanovena jako 1 bod za každou 1 Kč, kterou zaměstnavatel zaplatí (Benefity,2022).

3.3.1 Výhody

Jako největší výhodu uvádí organizace Benefit a.s. znalost českých zaměstnanců a zaměstnavatelů. Tím pádem je pro ně nabídka udělaná přesně na míru, aby vedla ke spokojenosti všech. Organizacím slouží jako nástroj pro řízení a motivaci. Jako další výhodu

uvádějí snížení administrativních nákladů pro organizaci a časovou úsporu. Organizace Benefity a.s. věnuje pozornost každé organizaci, pro kterou tyto programy vytváří. Nedělá rozdíly mezi malými firmami a mezi nadnárodními organizacemi. Spojení s Benefity a.s. je jednoduché. Lze využívat kontaktní formulář, se kterým je komunikace nejrychlejší. V případě nejasností je připravena zákaznická linka. Benefity a.s. má pro komunikaci a novinky vytvořen také profil na facebooku. Řada benefitů nadchne především zaměstnance, protože je mnoho benefitů daňově zvýhodněno a neodvádí se z nich ani pojistné. Benefity jsou rozsáhlé a zaměřují se na oblast zdraví, kultury, sportu, rekreace a vzdělávání. Zaměstnanec si vybírá, z jaké oblasti chce čerpat. Zaměstnanec má účet, který je napojen na kartu, a tak je možné okamžitě výhody čerpat. V aplikaci vidí zaměstnanec svůj vytvořený profil. Zde vidí, jaké benefity čerpal. Pro zaměstnance je přichystaná také mobilní aplikace pro snadnější použití. Pokud by si zaměstnanec nevěděl s aplikací rady, tak na webových stránkách je umístěno video s návodem. Případně lze využít i zákaznickou linku (Benefity,2022).

3.3.2 Cafeterie systém

Využití cafeterie společnosti Benefity a.s. sníží náklady na administrativu v organizacích. Systém cafeterie je efektivní nástroj pro řízení zaměstnanců a jejich motivaci. Každému zaměstnanci je vytvořen profil, ve kterém vidí kolik může čerpat benefitů a také historii všech svých již čerpaných benefitů. K dispozici mají návod v podobě videa, aby jim bylo používání, co nejvíce usnadněno. Zaměstnavatel si může vybrat z přídatných modulů, které Benefity a.s. nabízí. Jsou to modul manažerského rozhraní, modul blahopřání, modul pochval a modul body plus/ Salary swap. Pomocí modulu manažerského rozhraní jsou udělovány pochvaly zaměstnancům od jejich vedoucího. Pomocí tohoto modulu je možné poděkovat zaměstnancům za dobrý pracovní výkon a tím zvyšovat jejich motivaci. V rámci modulu blahopřání je možné gratulovat zaměstnancům k životnímu nebo pracovnímu jubileu, což je důležité pro firemní kulturu. Body plus slouží pro převedení finančních bonusů do systému cafeterie. A zaměstnanec se pak sám rozhodne, kterou část z benefitů využije v rámci benefitů, a kterou by si více přál vyplatit do mzdy a tím odměnu zdanit (Benefity,2022).

Cafeteria patří k jednoduchým nástrojům odměňování zaměstnanců v organizaci. Každému zaměstnanci je nastaveno konto s body a ty jsou využity k službám. Přínosem pro organizaci je, že je to efektivní a atraktivní. Přináší to časovou a finanční úsporu. Motivuje to

zaměstnanec. Zaměstnanec využije benefity, které ocení. Zaměstnavatel vynaloží náklady jen na vyčerpané benefity (benefitplus,2022).

V USA je význam kafeterie spojen se samoobslužnou jídelnou, kde si každý vybere, co chce. A to v tomto systému odměňování jde. Tyto odměny jsou často spojené se splněním určitých pracovních úkolů. Za splněné úkoly dostane body a ty pak využije, jak sám uzná za vhodné. Někdo je využije na více malých benefitů, jiný zaměstnanec zase na jeden velký. Jedná se o velmi spravedlivý systém odměny (altaxo,2019).

Jedná se o systém výhod, kdy si zaměstnanec na základě svého předem daného rozpočtu vybere dostupné odměny, které mají pro něj nejvyšší hodnotu. Má stanovený limit a může si sám vybrat (Kurel,2005).

Cafeteria systém se zavádí do organizací, protože zaměstnanci jsou složeni z různých věkových a sociálních skupin a každý má jiné žebříčky hodnot. Proto je výhoda, když si může každý zaměstnanec vybrat. Dostanou body a pak je vymění za službu nebo zboží (Dostál,2017).

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Jedná se o techniku sběru informací od zkoumaných osob pomocí otázek, které jsou shrnuty v dotazníku. Jedná se o kvantitativní metodu sběru dat. Není zde přímá interakce mezi výzkumným pracovníkem a respondenty. Tato technika je vysoce formální a standardizovaná. Pomocí dotazníku se mohou zjistit data, která jsou jinak nedostupná. Jedná se třeba o postoje, přání a city u zkoumaných osob. Nedochozí zde ke zkreslení odpovědí, které by mohla přítomnost výzkumníka v respondentovi vyvolat. Respondentům je díky dotazníkovému šetření poskytnuta anonymita a důvěra. Respondenti mají čas, aby si odpovědi promysleli. Tato metoda patří k často využívaným, protože je díky ní možné získat mnoho dat za krátký čas. Je možné poslat dotazníky i osobám, které jsou vzdálené. U dotazníku je nevýhoda možného zkreslení, protože respondent nemusí odpovědět pravdivě, nebo neví, jak má odpovědět. Pokud otázkám nerozumí, tak je nízká návratnost dotazníků, což výzkum bojkotuje. Pevně stanovené otázky bez možnosti doplňujících otázek vede k možnosti ztráty potenciálních dat. U uzavřených otázek můžeme přijít o část informací, které bychom se mohli pomocí otevřených otázek dozvědět. Dotazníkové šetření je výhodné použít u předpokládaného vysokého počtu respondentů, kdy potřebujeme získat vysoké množství dat za krátký čas. Výhodné je také statistické a přehledné vyhodnocení dat. Stanovují se na základě hypotéz. Dotazníku může předcházet pilotní výzkum menšího vzorku respondentů, aby se ukázalo, zda jsou otázky formulovány správně a jestli dochází k jejich pochopení. Můžeme si otázky rozdělit v dotazníku také na otevřené a uzavřené. Uzavřené otázky počítají s výběrem odpovědi, se kterou se respondent nejvíce ztotožňuje. Otevřené otázky dávají prostor pro vyjádření vlastního názoru na danou věc (Disman, 2018).

Špatně sestavený dotazník může mít negativní nebo mylně pozitivní výsledky. Sbírá chybná a nerelevantní data. Při vytváření dotazníku musí být věnován dostatek času a péle, aby byl výzkum věrohodný. Úvodní otázky musí být příjemné, zajímavé a jednoduché, tak aby zaujaly. Tím je zajištěna pozornost respondentů a pocitu lehkého zvládnutí dotazníku. Citlivé otázky se nedávají na začátek, aby nedošlo k odrazení respondentů. Otázky se pokládají od těch nejméně citlivých po nejvíce citlivé, aby respondent pocítoval důvěru, a navíc je vyšší pravděpodobnost, že vyplní celý dotazník. Nutná je správná formulace otázek a uvědomění si, že dotazník se vytváří pro cílovou skupinu. Otázky musí být správné, srozumitelné a pochopitelné. Otázky jsou psány jednoduše, aby došlo k jejich pochopení. Jsou vybrány srozumitelné pojmy. Není dobré používat zkratky, a to ani v případě, že budou na začátku vysvětleny. Musí se k nim neustále vracet, vezme mu to více času a stoupá

neochota dotazníky vyplnit. Musíme dbát na správně napsaný dotazník bez chyb a překlepů, aby i esteticky působil dobře a důvěryhodně. Není dobré dotazníky omezit jen na odpovědi ano nebo ne, protože to odpovědi příliš omezuje. Nevyužíváme otázky, kdy odpověď respondentovi vsugerujeme, protože stejně nezískáme objektivní data. Negativní otázky nepůsobí v dotazníku dobře (Survio, 2020).

Je to metoda shromažďování informací pomocí relevantních otázek od vzorku respondentů, kdy je cílem porozumět populaci jako celku. Dotazníky poskytují kritický zdroj dat. Nejrychlejší a nejpřehlednější je online výzkum. U online dotazníku je úspora financí. Na rozdíl od dotazníku, který je realizovaný pomocí tužky a papíru, je metoda rychlejší online, protože nemusíme čekat na návrat dotazníků, ale data nám jsou zasílána postupně. Respondenti na online dotazník odpoví rychleji, protože je vyplní na pár kliknutí. Online dotazník je levnější, než když se musí vytisknout na papír a když se musí osobně přinést. Při papírové podobě dotazníků je vyšší prostor pro chyby, protože se musí data zadat ručně do systému, aby se mohla analyzovat. Online jde respondenty snadněji oslovit. Má k nim přístup kdokoli a kdykoli. Lze jej využít ve vyšším měřítku. Pokud to lze, je dobré tedy využít online dotazníky, ale ne všude je lze využít (Qualtrics, 2022).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pracovní spokojenost je kombinace psychologických, fyziologických a enviromentálních okolností, které způsobí, že osoba pravdivě řekne, že je spokojená s prací. Lze tedy říct, že spokojenost s prací je soubor příznivých a nepříznivých pocitů a emocí, se kterými zaměstnanci nahlíží na svoji práci.

Teoretická část byla rozdělena na 4 kapitoly. V první kapitole je definován pojem pracovní spokojenosti. Bylo popsáno, jak lze spokojenost chápat, co ji ovlivňuje. Byl kladen důraz na důležitost monitorace spokojenosti zaměstnanců, protože zaměstnanci jsou bohatstvím organizace. Spokojený zaměstnanec vykazuje vyšší výkon a tím je dán vyšší zisk pro organizaci. Spokojený zaměstnanec nemá časté absence a nedochází k fluktuaci zaměstnanců. V první kapitole byly popsány nejčastější metody, jakými je monitorována spokojenost zaměstnanců.

V druhé kapitole byla přiblížena důležitost motivace u zaměstnanec. Byla popsána, protože úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců. Byl popsán rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací. Motivace je potřeba věřit v to, co daná osoba vykonává, aby práce měla smysl. Byl zde popsán hodnotící a motivační program. Motivovat zaměstnance k práci je velmi důležité a měl by o to vést snahu každý vedoucí pracovník. Na konci kapitoly jsou uvedeny chyby, kterých se zaměstnavatel dopouští při odměňování.

V třetí kapitole se zaměřuji na benefity. Benefity jsou důležitou strategií organizace při motivaci zaměstnanců. Zájemci o zaměstnání se dívají na benefity organizace, proto se jednotlivé organizace mezi sebou předhánějí, kdo bude mít lepší benefity. V této kapitole jsou vypsány nejčastější formy benefitů, ať už finanční nebo nefinanční. Na konci kapitoly je představen cafeteria systém, který má tu výhodu, že jej může každý zaměstnanec využít, tak jak jemu vyhovuje.

V poslední kapitole je popsáno dotazníkové šetření, protože bylo vybráno jako metoda pro výzkum současného stavu spokojenosti zaměstnanců. Výhodou je anonymita dotazníků a tím vyšší upřímnost. Nevýhodou je nízká návratnost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V praktické části se budeme zabývat spokojeností zaměstnanců v dané zkoumané společnosti. V této kapitole bude přiblížena vybraná společnost.

6.1 O společnosti

V lednu 2006 se stala nemocnice XY akciovou společností. V této nemocnici je velká paleta odborných pracovišť. Jako hlavní cíl si nemocnice stanovila poskytování vysoce specializované a kvalitní péče svým pacientům. Tato nemocnice zaměstnává 2190 lidí. Tito lidé jsou rozděleni mezi lékaře, nelékařské zdravotnické pracovníky a nakonec nezdravotníky. Základní kapitál k 31. 12. 2020 činil 1 649 400 000 Kč. Tento kapitál je rozdělen do 44 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč a do 1 645 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč.

6.2 Historie nemocnice

Pozemek byl vybrán v roce 1926. Se stavbou nemocnice se začalo v březnu roku 1927 a ještě téhož roku na podzim byli přijati první pacienti. Cílem všeho byl pacient a řídilo se heslem „Náš zákazník, náš pán“. Nemocnice byla zrealizována ve formě pavilonů. Jako první byla otevřena hlavní budova a dva pavilony. Do roku 1935 bylo vystavěno 14 pavilonů. V roce 1938 byly postaveny dnešní LDN a v roce 1940 byla postavena nová porodnice. V roce 2006 se stala nemocnice akciovou společností. Ten samý rok se otevřela nemocnice pro těžká neurotraumata a to v rámci oddělení neurochirurgie. V roce 2010 dosáhla nemocnice maximální komplexní péče o ženy se onkogynekologickými a urogynekologickými problémy.

6.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání nemocnice XY je poskytování ambulantní a lůžkové péče, poskytování základní a specializované, léčebné, diagnostické, preventivní a lékárenské péče a dalších služeb, které je třeba vykonávat při poskytování péče v souladu s platnou legislativou. Dále je zde jako předmět podnikání hostinská činnost a oprava silničních vozidel. Patří zde také výroba, obchod a služby, které nejsou uvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona. Předmětem podnikání je také čištění a praní textilu, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

6.4 Struktura oddělení

Ročně je v nemocnici XY hospitalizováno něco přes 45 000 pacientů. Nemocnice má k dispozici 914 lůžek, přičemž 756 je určeno pro akutní péči a 158 pro péči následnou. V nemocnici je poskytována ambulantní a lůžková péče. Kromě toho na některých odděleních funguje léčba v denních stacionářích. Tato nemocnice je krajským pracovištěm, které má centra specializované péče, těchto center je dohromady 6. Jedná se o centrum vysoce specializované péče o pacienty s iktem, kardiovaskulární péče, onkologické péče, traumatologické péče pro dospělé, v perinatologii a v onkogynekologii. Oddělení můžeme rozdělit na interní obory, chirurgické obory, následná péče, komplementy a ostatní. Mezi interní obory patří dětské oddělení, geriatric, interna, kardiologie, kožní, neurologie, novorozenecké, onkologie, plicní, radioterapie a rehabilitace. Mezi chirurgické části můžeme zařadit ARIM, gynekologicko-porodnické oddělení, chirurgie, neurochirurgie, oční, ORL, ortopedie, traumatologie, ÚČOCH, urologie a urgentní příjem. Do následné péče patří LDN, DIOP, NIP a ošetrovatelská lůžka. Komplementy obsahují hematologickotransfuzní, klinickou biochemii a farmacii, mikrobiologii, patologii a zobrazovací metody. Mezi ostatní můžeme zařadit lékárnu, LPS, oddělení nutriční terapie, oddělení centrální sterilizace, oddělení nemocniční hygieny, oddělení sociální a dobrovolnické centrum.

6.5 Kvalita v nemocnici

Nemocnice XY je zdravotnické zařízení, jenž skýtá zdravotní péči s velkou škálou odborností. Poskytuje standardní, specializovanou a superspecializovanou péči pacientům. Snaží se rozšiřovat a zvyšovat kvalitu péče u pacientů. Nemocnice je kontrolována vnitřními a vnějšími audity, které jsou důležité pro zlepšování kvality. Cílem je spokojený pacient, který cítí bezpečí a je léčen v souladu s moderními postupy. Zaměstnanci, by měli být motivováni, loajální a měli by se cítit v zaměstnání spokojení. Vybraná nemocnice vede snahu o modernizaci technologií a také nemocničního prostředí, aby se pacienti a zaměstnanci cítili spokojení. Posledním cílem je ekonomická stabilita. Pro nemocnici je důležité mít dobře vzdělané zaměstnance, kteří mají zájem se nadále profesně rozvíjet a zvyšovat si svoji kvalifikaci. Pacient je středem veškerého dění v nemocnici. Řízení kvality je důležitá součást nemocnice, protože pomáhá řídit procesy a sleduje chyby. Předcházení chyb může vést k předcházení nežádoucí události. Na vyšší kvalitě při poskytování služeb a bezpečí se aktivně podílí vedení nemocnice, oddělení řízení kvality, etická komise, vedoucí

zaměstnanci, zaměstnanci veškerých pracovišť, oddělení nemocniční hygieny, oddělení BOZP a nutriční terapeuti.

6.5.1 Akreditace nemocnice

Na konci roku 2019 proběh externí audit ve vybrané nemocnici, kdy Spojená akreditační komise hodnotila plnění standardů, které se týkaly kvality a bezpečí. Tým auditorů vyhodnotil, že nemocnice dodržuje standardy a nemocnice tak akreditaci úspěšně dokončila. Certifikát o udělení akreditace byl vydán SAK do 14.11. 2022. Tento získaný certifikát je pro pacienty a veřejnost jasným signálem, že v této nemocnici jim bude poskytnuta adekvátní kvalitní a bezpečná zdravotní péče. Nemocnice podstoupila v roce 2019 toto šetření SAK poprvé. Nemocnice se připravovala víc než rok, na této přípravě se podílely týmy kvality, ale také veškerý personál nemocnice. Externí auditoři SAK prováděli při svém šetření rozhovory s vedením, lékaři, nelékařským zdravotnickým personálem i ostatními zaměstnanci, kteří jsou pro chod nemocnice také velmi důležití. Auditori provedli prohlídku areálu a také vybraných pracovišť. Prováděli kontrolu dokumentace. Jejich velkým cílem bylo dohlédnout na návaznost, bezpečnost a kvalitu při poskytování zdravotnické péče. Cílem akreditace je snaha o kontinuální zvyšování kvality a bezpečí při péči o pacienty. Nemocnice chce tímto posílit důvěru pacientů v nemocnici. Akreditace dává pacientům jistotu, že nemocnice se řídí postupy podle jasných kritérií a národní legislativy.

6.6 Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou rozděleny na představenstvo, které má svého předsedu a 2 členy představenstva. Dále je zde výbor pro audit, který má svého předsedu a 2 členy výboru. Nakonec je zde dozorčí rada společnosti. Dozorčí rada se skládá z předsedy dozorčí rady a 8 členů dozorčí rady.

6.7 Vedení nemocnice

Jako první je zde předseda představenstva, který má svoji kancelář představenstva, kde pracují dvě osoby. Jako další jsou zde dva členové představenstva. Jeden člen je zde pro oblast ekonomickou a druhý je pro oblast léčebné a ošetrovatelské péče. Tito členové představenstva mají svoji asistentku. Dále je zde 7 náměstků. Každý náměstek má na starost jednu oblast. Tyto oblasti jsou léčebná péče, ošetrovatelská péče, personální řízení, pro

ekonomiku a finance, provozně technická oblast, pro obchod a pro informační technologie. Nakonec je zde tiskový mluvčí nemocnice.

6.7.1 Předseda představenstva

Tuto oblast tvoří kancelář představenstva, pod kterou spadá i oddělení veřejných zakázek. Dále je tvořena odborem právním a provozním. Provozní odbor se skládá z oddělení dopravy, stravování, provozní a energetiky, správy budov a informačních systémů. Dále zde spadá oddělení vědy a výzkumu, oddělení řízení kvality a oddělení komunikace a marketingu. Patří sem také oblast interních auditů a pověřenec pro ochranu osobních údajů.

6.7.2 Útvar člena představenstva pro ekonomickou oblast

Je rozdělen do třech odborů. Jedná se o odbor ekonomický, obchodní a odbor řízení lidských zdrojů. Do odboru ekonomického můžeme zařadit oddělení účetnictví, daní a majetku, oddělení financí a oddělení controllingu. Do obchodního odboru můžeme dát řídicího pracovníka v oblasti lékárenství, oddělení nákupu, oddělení zdravotnické techniky a oddělení ústavní lékárny. Nakonec je zde odbor řízení lidských zdrojů, které můžeme rozdělit na personální oddělení, mzdové oddělení a oddělení BOZP.

6.7.3 Útvar člena představenstva pro oblast léčebné a ošetrovatelské péče

Zde můžeme zařadit zdravotnická pracoviště a k nim jednotlivé primariáty pro příslušná oddělení. Dále zdravotnická pracoviště a k nim přidělené vrchní sestry. Patří zde také oddělení nemocniční hygieny, sociální oddělení, nutriční terapie, oddělení klinické pastorační péče, oddělení zdravotnické dokumentace a dobrovolnické centrum.

6.8 Personální oddělení

Je součástí odboru řízení lidských zdrojů. Personální oddělení má na starosti nábor nových zaměstnanců, poskytování informací ohledně volných pracovních míst ve vybrané nemocnici. Má na starosti podepisování pracovních smluv a veškerých potřebných dokumentů. Dohlíží, aby nový zaměstnanec doložil všechny dokumenty, které je potřeba pro vznik pracovního poměru. Vysvětlí důležité náležitosti ohledně nemocnice novému zaměstnanci, informuje ho, kde má všechno hledat. Zajistí mu, aby si vyzvedl pracovní obuv a poskytne mu čipovou kartu, aby mohla být vedena jeho docházka, díky které mu bude vyplacena mzda. Pokud má nárok na náborový příspěvek, tak je s ním podepsána smlouva, aby jej mohl získat. Personální oddělení se skládá z náměstkyně pro personální řízení,

vedoucí personálního oddělení, vedoucí mzdového oddělení. Dále je zde 11 personalistek a mzdových účetních, které mají rozdělená jednotlivá pracoviště. Potom je zde pracovník pro výchovu a vzdělávání a pracovník pro cestovní náhrady. Nakonec je zde podpora personálních procesů, kde pracuje pracovnice na pozici metodička plánování směn.

6.9 Vize

Pro nemocnici XY je důležité rozvíjet kvalitu a bezpečí v procesu poskytování zdravotní péče, kdy má za cíl uspokojit potřeby pacientů, a to v co nejvyšší míře. Jako základ pro toto naplnění považuje erudovaného, dostatečně motivovaného, loajálního a spokojeného zaměstnance. Důležité je, aby tento zaměstnanec i pacient měl k dispozici dobře vybavenou a ekonomicky stabilní nemocnici. Vize oddělení kvality je kontinuální zvyšování kvality a bezpečí při poskytování zdravotní péče.

6.10 Budování interní značky

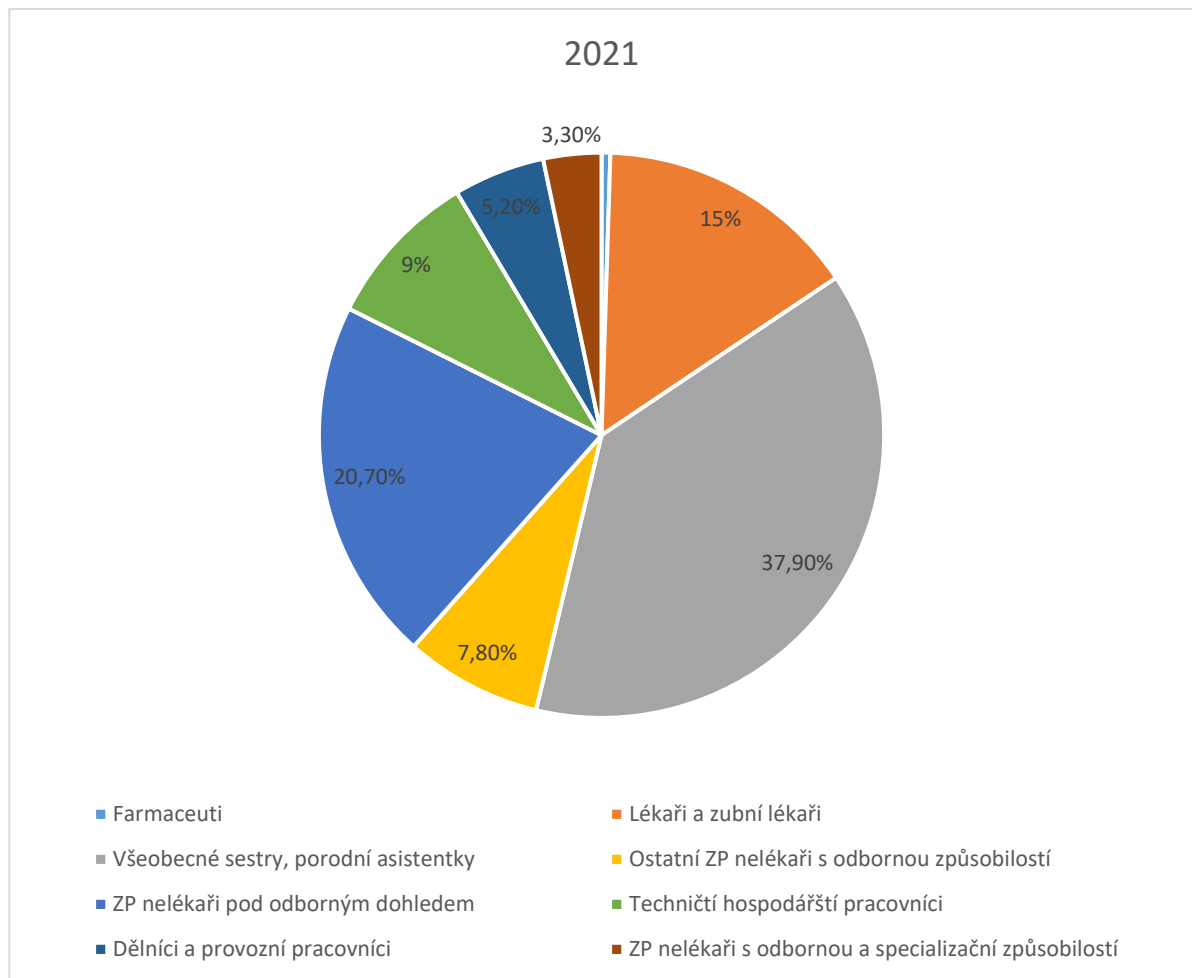
Budování interní značky zaměstnavatele je stejně důležité jako budování externí značky. Je důležité na značce zaměstnavatele pracovat od prvopočátku vzniku společnosti. Klíčem je komunikace se svými zaměstnanci. Motivování a spokojení zaměstnanci jsou srdcem společnosti. Vybraná nemocnice má všude napsané heslo „Žijeme posláním“, se kterým přijímá nové zaměstnance a tím očekává, že se s nimi i ztotožní. Pro společnost je tato dobrá značka zaměstnavatele klíčem k úspěchu. Pro zaměstnance je zase lákavá vidina benefitů a také pocit angažovanosti.

6.10.1 Průměrný počet zaměstnanců

Tabulka 1 Rozdělení dle profesí (vlastní zpracování)

| Rozdělení zaměstnanců dle profesí | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Farmaceuti | 12,00 | 12,00 | 13,00 | 13,00 |
| Lékaři a zubní lékaři | 312,00 | 317,00 | 327,00 | 329,00 |
| Všeobecné sestry, porodní asistentky | 798,00 | 813,00 | 810,00 | 830,00 |
| Ostatní ZP nelékaři s odbornou způsobilostí | 219,00 | 254,00 | 268,00 | 172,00 |
| ZP nelékaři s odbornou a specializační způsobilostí | 52,00 | 57,00 | 59,00 | 73,00 |
| ZP nelékaři pod odborným dohledem | 333,00 | 344,00 | 360,00 | 455,00 |
| Techničtí hospodářští pracovníci | 176,00 | 187,00 | 193,00 | 199,00 |
| Dělníci a provozní pracovníci | 165,00 | 115,00 | 114,00 | 114,00 |
| celkem | 2067,00 | 2099,00 | 2144,00 | 2190,00 |

Komentář: V tabulce lze vidět, že nejvíce zaměstnanců bylo v organizaci v roce 2021, což je vzhledem k nedostatku personálu v zdravotnických zařízeních dobrá zpráva. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou všeobecné sestry a porodní asistentky, kterých je 830 za rok 2021 a jejich počet stoupá. K poklesu došlo u profesí ZP nelékaři s odbornou způsobilostí z 219 (2018) na 172 (2021). Dále u dělníků došlo k poklesu mezi lety 2018–2021 a to z 165 na 114. Celkově však počet zaměstnanců stoupá.



Graf 1 - Zastoupení profesí (vlastní zpracování)

Zdroj: Data z výroční zprávy vybrané organizace

Komentář: Na základě dat z výroční zprávy, kterou nemocnice zveřejnila z roku 2021, je patrné, že počet zaměstnanců stoupá každý rok. Pokud jde o zastoupení zaměstnanců podle profese, kterou v nemocnici vykonávají, tak nejvíc zastoupenou profesí je pozice všeobecné sestry a porodní asistentky. Naopak nejméně je v nemocnici za rok 2021 zastoupeno pracovníků na pozici farmaceut

6.10.2 Rozdělení zaměstnanců dle věku

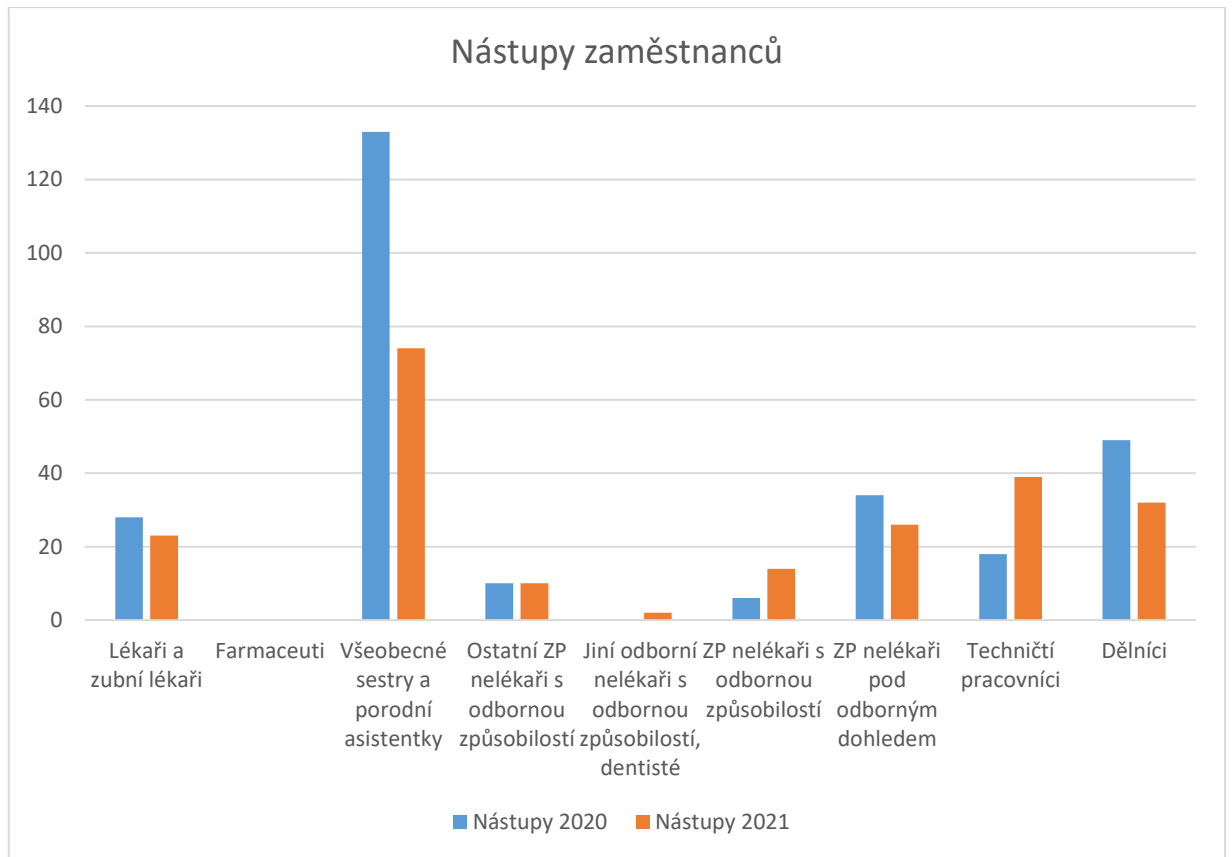
Tabulka 2 Rozdělení zaměstnanců dle věku (vlastní zpracování)

| Věková kategorie zaměstnanců | muži | ženy | celkem |
|------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Do 20 let | 2 | 25 | 28 |
| 21-30 | 81 | 344 | 425 |
| 31-40 | 121 | 436 | 557 |
| 41-50 | 109 | 646 | 755 |
| 51-60 | 85 | 450 | 535 |
| 61 a víc | 48 | 115 | 163 |
| celkem | 447 | 2016 | 2680 |

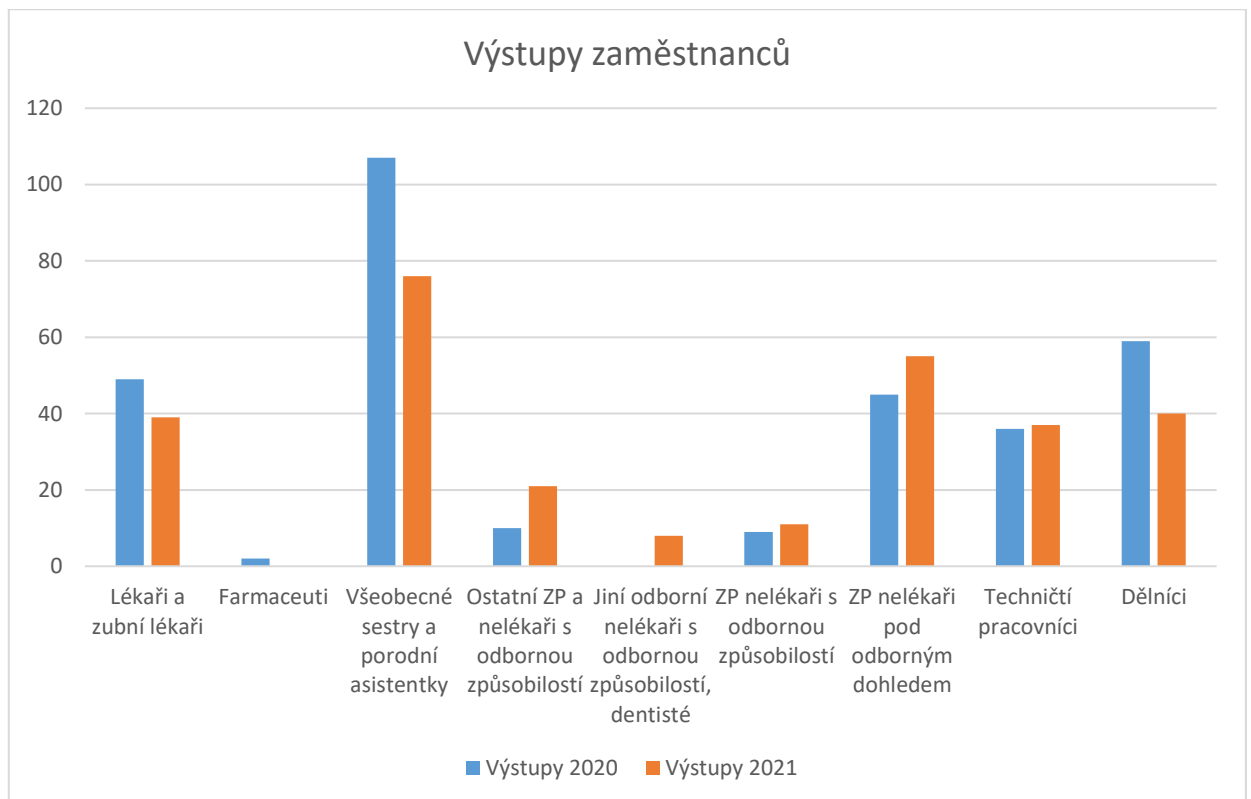
Zdroj: Výroční zpráva vybrané organizace

Komentář: Na základě dat z výroční zprávy vybrané nemocnice z roku 2021 můžeme vidět rozložení zaměstnanců za rok 2021. Je jasné na první pohled, že ženy mají v nemocnici velkou převahu nad muži. U žen vyhrála nejvíce zastoupená věková kategorie od 41-50 let. U mužů je to věková kategorie od 31-40 let.

6.10.3 Nástupy a výstupy zaměstnanců



Graf 2 Nástupy zaměstnanců (vlastní zpracování)



Graf 3 Výstupy zaměstnanců (vlastní zpracování)

Zdroj: výroční zpráva vybrané nemocnice

Komentář: Na základě dat z výroční zprávy vybrané nemocnice 2021 můžeme zjistit, že celkově bylo více odchodů z nemocnice, což je určitě negativní zpráva. V roce 2020 nastoupilo více zaměstnanců do nemocnice než v roce 2021, a naopak v roce 2021 jich odešlo více než v roce 2020.

6.10.4 Spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci

Mít spokojené a motivované zaměstnance je klíčem k úspěchu organizace. Bohužel na to často organizace zapomínají.

Spokojenost zaměstnance je souhrn pocitů, který je odvozen z rozdílu mezi požadavky a očekáváním, což vyplývá z plnění pracovních úkolů v organizaci a jeho subjektivního vnímání. Je to míra, při které organizace splňuje zaměstnancovi požadavky a očekávání spojené s jeho vykonáváním pracovních povinností (Petříková, 2006).

Ve vybrané organizaci proběhlo šetření spokojenosti zaměstnanců v roce 2022.

6.11 Zaměstnanecké benefity ve vybrané organizaci

Zaměstnanecké benefity by se daly v organizaci rozdělit do několika kategorií. Tyto kategorie jsou finančnictví a bankovníctví, lékárna a zdraví, stravování, nákupy, dovolená a lázně, kultura a zábava a cestování.

V první kategorii finančnictví a bankovníctví je pro zaměstnance přichystaný benefit ve formě zvýhodněné nabídky Raiffeisenbank, a.s. a zvýhodněná nabídka UniCredit Bank, a.s. Velmi zajímavá nabídka pro zaměstnance je akce „Doporuč a získej“, kdy zaměstnanec doporučí nového pracovníka a za odměnu mu je vyplacena peněžitá částka 5 000 Kč. Organizace poskytuje finanční odměnu až 6 000 Kč při významném životním jubileu anebo při odchodu zaměstnance do starobního důchodu. Je nabízen i příspěvek na penzijní pojištění podle odpracovaných let v nemocnici.

V rámci telekomunikací je nabízen zaměstnancům výhodnější tarif od mobilních operátorů. Zaměstnavatel přispívá na stravování zaměstnance. Poskytuje mu slevu na nápoje v automatech Delikommat, které jsou umístěny různě v areálu.

V oblasti dovolené, lázní, ubytování je nabízen benefit od společnosti CK Novalja s.r.o. ta poskytuje slevy zaměstnancům na zájezdy do Chorvatska. Lázně Teplice nad Bečvou a.s. a léčebné lázně Bohdaneč a.s. poskytují slevu 20 % na relaxační pobyty. Resort Valachy Velké Karlovice poskytuje slevu na ubytování. Lázně Karlova Studánka poskytuje 10 % slevu na léčebné pobyty.

V rámci kultury pravidelně dává levnější lístky do Městského divadla na různá představení. Nemocnice připravuje pravidelně akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky zdarma, jedná se o příměstský tábor, dětský den a nadílku na Mikuláše. Nemocnice deklaruje, že bude zajištěno místo pro děti zaměstnanců v mateřských školách. Pravidelně poskytuje organizace lístky do ZOO Lešná pro své zaměstnance. A nakonec láká na slevu na vstupy do Rodinného a zábavního centra Galaxie Zlín.

V oblasti lékárny a zdraví má zaměstnanec přislíben benefit v podobě nadstandartního pokoje při hospitalizaci v nemocnici zdarma. Pro zaměstnankyně je připraven benefit v podobě zavedení nitroděložního tělíška zdarma. Dále je přislíbena sleva 5 % v nemocniční lékárně na volně prodejné zboží v případě vlastnictví zákaznické karty. Nemocnice poskytuje i slevy na různá vybraná očkování.

Poslední část benefitů je oblast nákupů. Organizace nabízí kartu do Makra, kde může zaměstnanec nakupovat za výhodné ceny. Od firmy PRABOS je sleva na nákup outdoorové obuvi 20 %. Jako další benefit je nabízen nákup kosmetiky Mary Kay za výhodnější ceny a sleva na ošetření pleti. Dále je nabízena sleva 10 % na nákup v hobby marketu OBI Zlín. Jsou nabízeny VIP ceny na nákupním portále Kasa.cz a Euronics.cz. Nakonec je nabízena sleva 25 % na obuv Coqui.

V roce 2022 poskytla svým zaměstnancům finanční vánoční odměny

Velkým benefitem je také školka, která zahájila svůj provoz poprvé 1. 9. 2021. Tato školka slouží k vzdělávání předškolních dětí zaměstnanců. Pokud není naplněna kapacita 56 dětí, tak jsou místa nabídnuta také veřejnosti. Tato školka funguje 13 h denně a to 7 dní v týdnu, a to i ve dnech pracovního volna a o prázdninách, což je pro hodně zaměstnankyň důležité při práci na směny.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Analýza vychází především z kvantitativní metody výzkumu dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo provedeno ve vybrané organizaci napříč různými druhy pracovišť. Výhodou dotazníkového šetření je anonymita. Její nevýhodou může být neochota podílet se na výzkumu ze strany zaměstnanců vybrané organizace. Na závěr je sepsána SWOT analýza.

7.1 Dotazníkové šetření

Pracovní spokojenost je kombinace psychologický, fyziologických a enviromentálních okolností, které způsobí, že osoba pravdivě řekne, že je spokojená s prací. Motivace a výkon lze přiřadit ke spokojenému zaměstnanci. Vysoce produktivní zaměstnanec má k práci pozitivní postoj.

Byla použita kvantitativní metoda technika dotazníku. Tento dotazník byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci. Byly zjišťovány hlavní důvody bránící spokojenosti zaměstnanců. Dotazník se zaměřoval také na benefity v organizaci a spokojenost zaměstnanců a využívání těchto benefitů.

Dotazníkové šetření probíhalo anonymně. Zaměstnanci dostali možnost vyjádření svých připomínek v otevřených otázkách.

7.1.1 Cíle výzkumu

Hlavní cíl: Vytvořit projekt na zvýšení spokojenosti u zaměstnanců vybrané organizace.

První dílčí cíl: Zjistit míru spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Druhý dílčí cíl: Zjistit hlavní problémy bránící spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Třetí dílčí cíl: Zjistit míru spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity.

7.1.2 Výzkumné otázky

Na základě teoretické části byly sestaveny čtyři výzkumné otázky. Tyto otázky budou ověřeny pomocí dotazníkového šetření.

Výzkumná otázka 1: Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním místem ve vybrané organizaci?

Výzkumná otázka 2: Jsou zaměstnanci vybrané organizace dostatečně motivováni k práci?

Výzkumná otázka 3: Cítí zaměstnanci podporu ze strany vedoucího?

Výzkumná otázka 4: Jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity?

7.1.3 Hypotézy

1. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru celkové spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců na pracovní pozici všeobecná sestra než u zaměstnanců na pracovní pozici sanitář /ošetřovatel.
2. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s delší dobou praxe 21 a víc let než u zaměstnanců, kteří v organizaci pracují kratší čas 0-3 let.
3. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru celkové spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců ve věku 41-50 let než u zaměstnanců věkové skupiny 18-30 let.
4. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u zaměstnanců věkové skupiny 41-50 let než u zaměstnanců věkové skupiny 18-30 let.

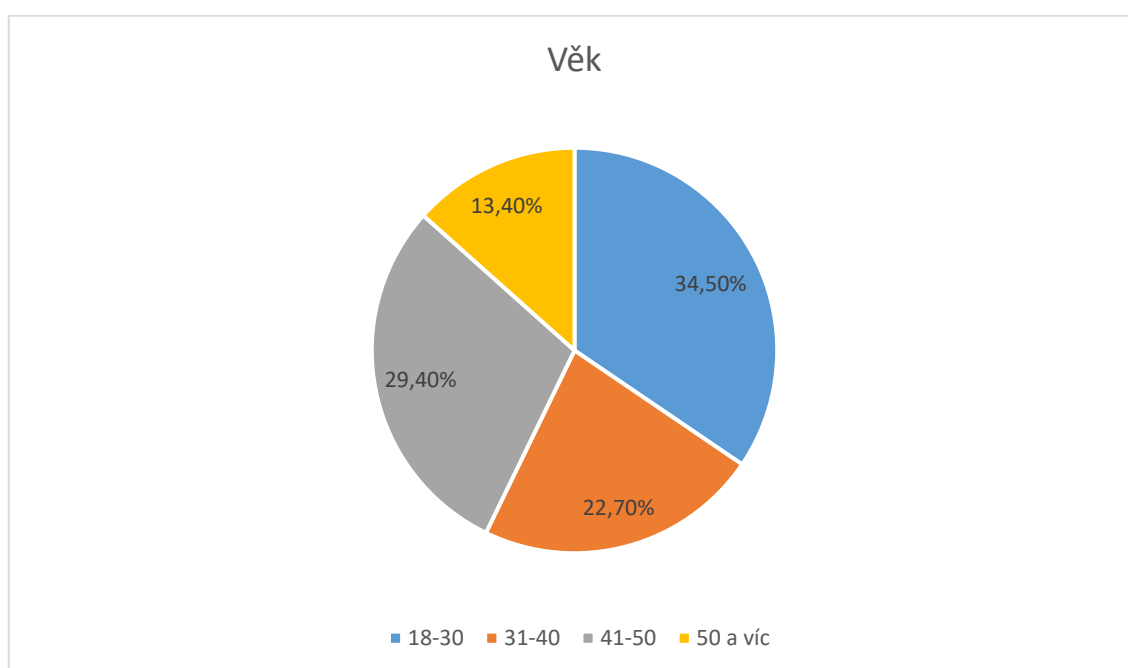
7.1.4 Realizace a metodika dotazníkového šetření

Základem výzkumu bylo stanovení cílů a výzkumných otázek. Na základě cílů byly sestaveny jednotlivé otázky do dotazníku, tak aby se vztahovaly k jednotlivým cílům. Dotazník obsahuje 25 otázek celkem. První tři otázky jsou obecné, zbytek se vztahuje k jednotlivým cílům. Tři otázky jsou otevřené, kde mají zaměstnanci prostor k vyjádření svých vlastních myšlenek. Jedna otázka je polouzavřená. Zbytek otázek je uzavřených. Byly stanoveny tři dílčí cíle výzkumu a k nim otázky. První část otázek se vztahovala k celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Druhá část zjišťovala problémy a překážky, které brání spokojenosti zaměstnanců. Třetí oblast dotazníku je zaměřena na spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, jestli je využívají a jaké by si případně v organizaci představovali. K prvnímu cíli se vztahují otázky 4,8,9,14,16,17,18,19 a 20.

K druhému cíli se vztahují otázky 5,6,7,10,11,12,13 a 15. K poslednímu cíli se vztahují otázky 21,22,23,24 a 25. Dotazníkové šetření bylo anonymní. Dotazníkové šetření probíhalo v březnu roku 2022. Bylo rozdáno 200 dotazníků. Vráceno bylo 119 dotazníků. Návratnost tedy činila 59,5 %. Zpracování proběhlo jako první pomocí MS Excel a poté za pomoci MS Word do tabulek a grafů, které jsou doplněny o komentář. Dotazník je součástí příloh.

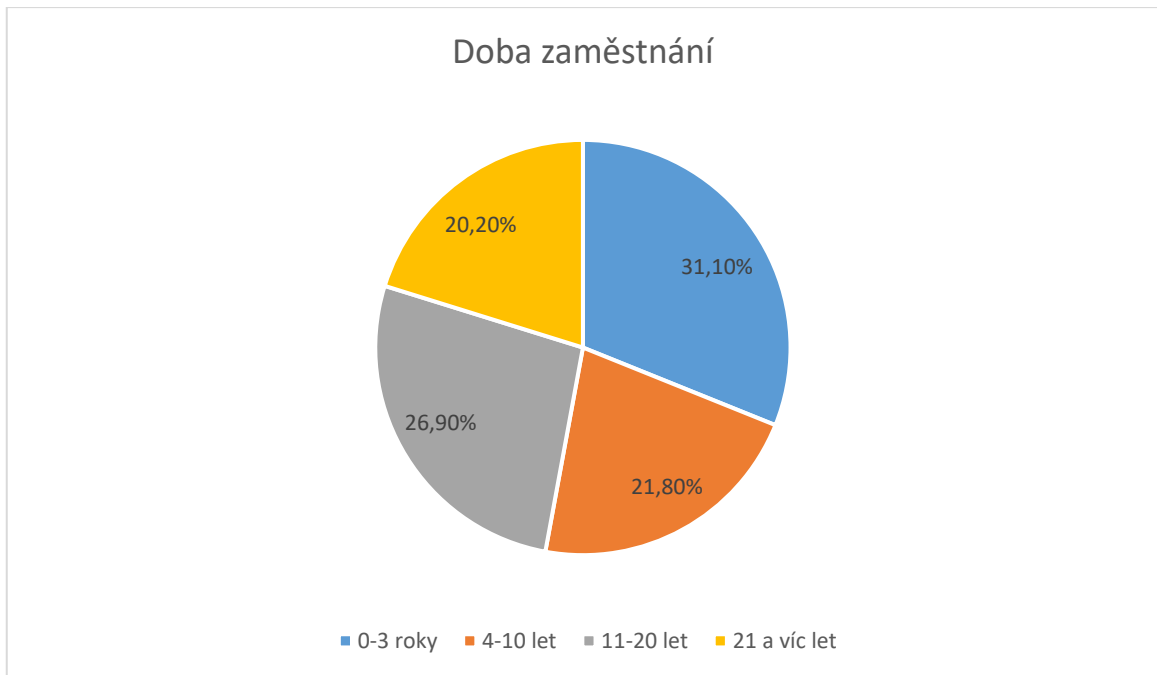
7.1.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka číslo 1: Kolik je Vám let?



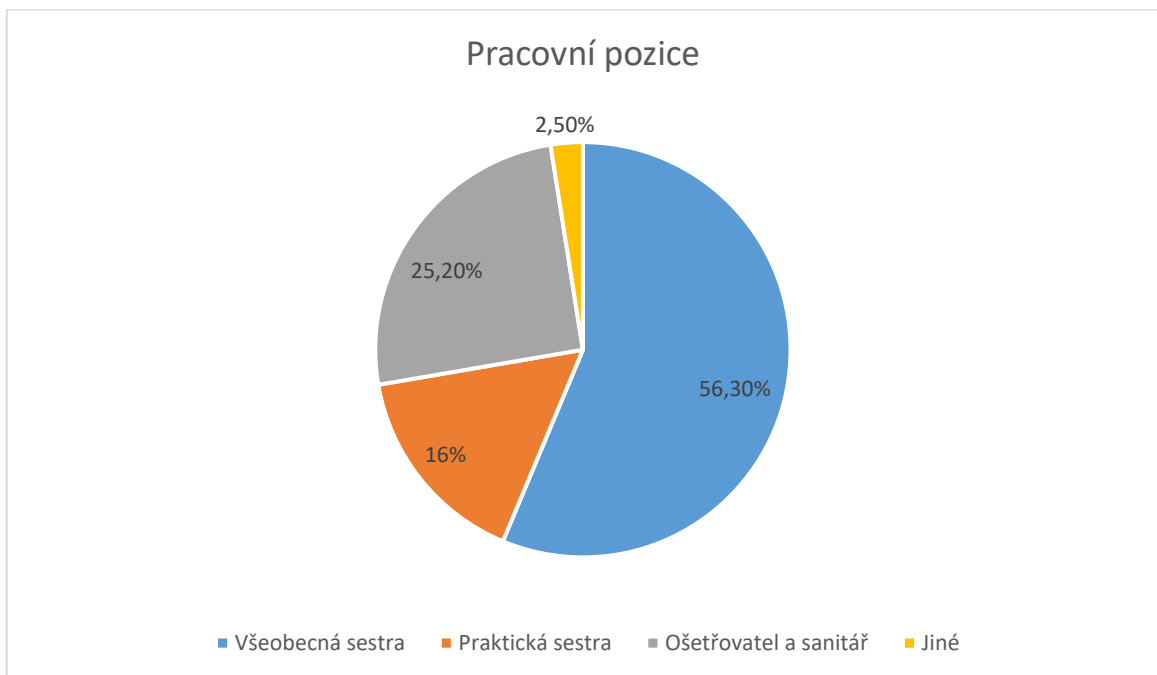
Graf 4: Kolik je Vám let? (vlastní zpracování)

Komentář: Nejvíce zastoupenou skupinou, která odpovídala na dotazníkové šetření byla skupina od 18-30 let. Vyplnilo jej 41 respondentů z celkového počtu 119 respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou respondentů byla věková skupina od 41-50 let, kdy bylo vyplněno 35 dotazníků. Ve věkové skupině 31–40 let bylo vyplněno 27 dotazníků. Nejméně zastoupenou skupinou byla věková skupina 51 a víc s počtem 16 dotazníků.

Otázka číslo 2: Jak dlouho pracujete pro organizaci?

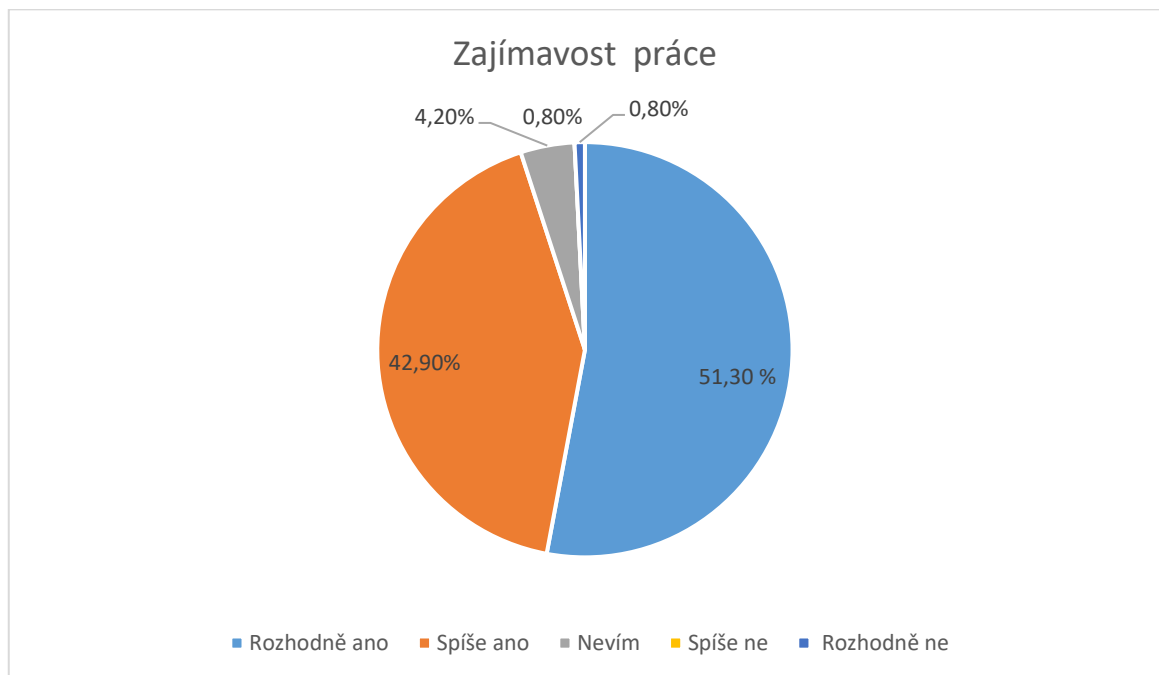
Graf 5: Jak dlouho pro organizaci pracujete? (vlastní zpracování)

Komentář: Nejvíce vyplnili dotazníkové šetření respondenti, kteří pro organizaci pracovali nejkratší dobu do tří let. Z celkového počtu respondentů jej vyplnilo 37 zaměstnanců, kteří byli v organizaci jen do tří let. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byly respondenti, kteří pro organizaci pracovali 11-20 let. Zbylé dvě kategorie jsou téměř srovnatelné.

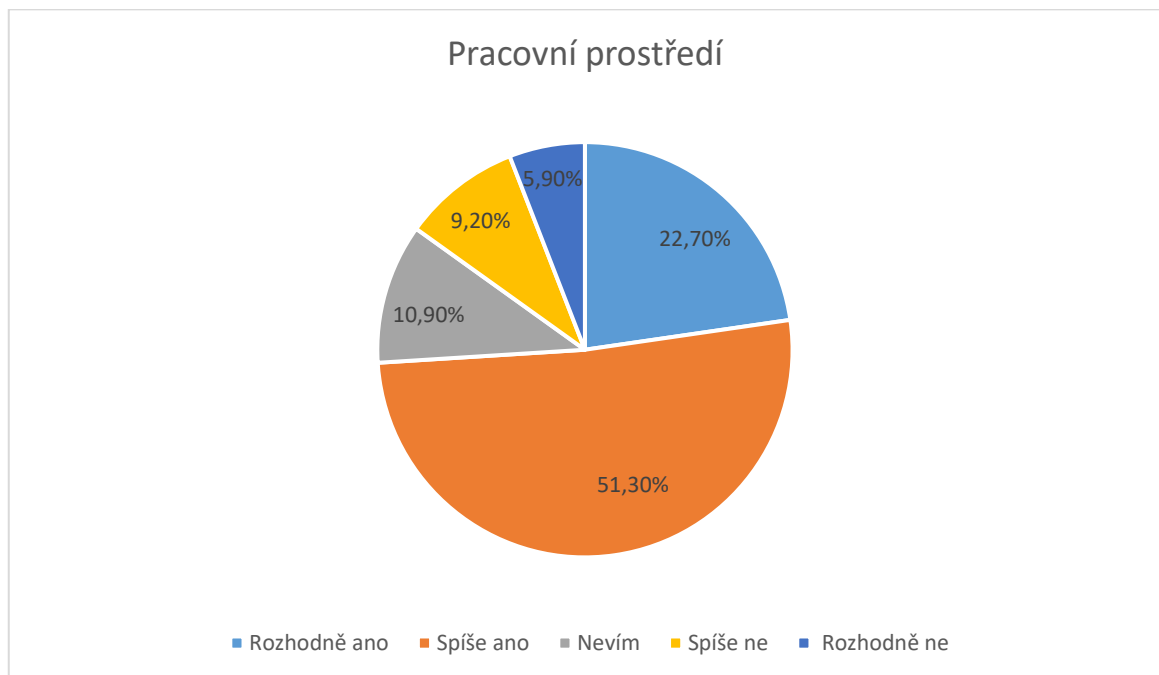
Otázka číslo 3: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Graf 6: Na jaké pracovní pozici pracujete? (vlastní zpracování)

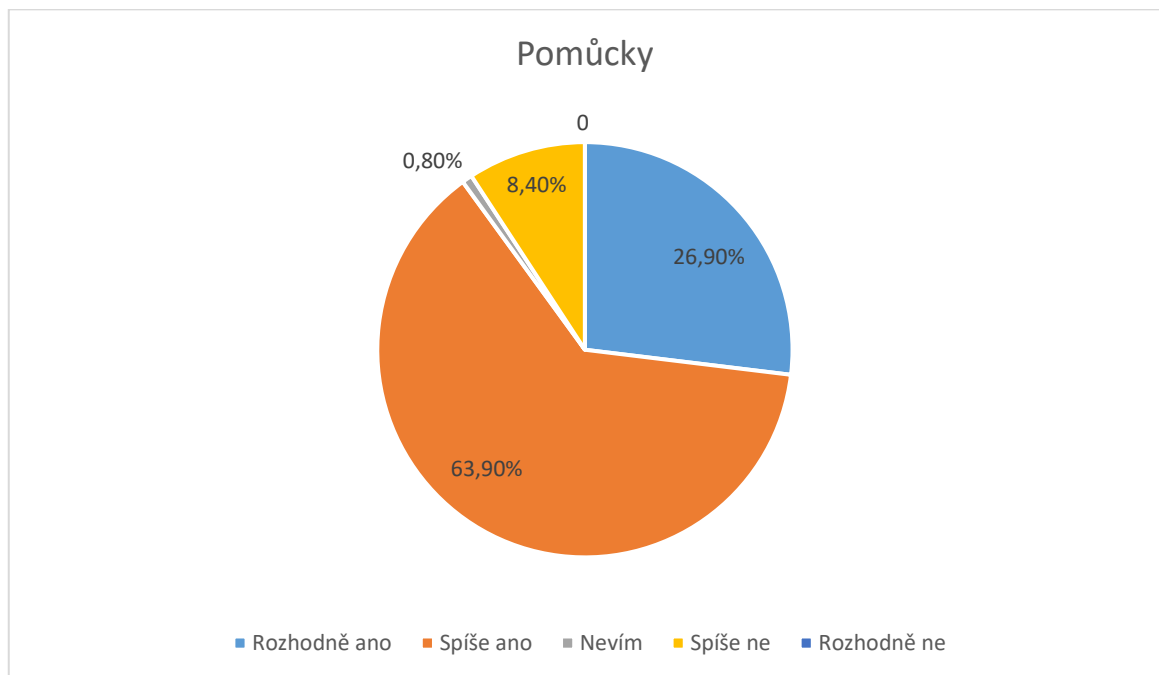
Komentář: Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce všeobecných sester. Byla jich více než polovina v celkovém počtu vyplněných 67 dotazníků z celkových 119 dotazníků. Bylo dosaženo 56,3 % z celkového počtu. Sanitářů / ošetřovatelek vyplnilo dotazníkové šetření 30 respondentů. 19 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření pracují na pozici praktická sestra. Tři respondenti uvedli jiné, ve všech případech se jednalo o lékaře.

Otázka číslo 4: Považujete svoji práci za zajímavou?**Graf 7: Považujete svoji práci za zajímavou? (vlastní zpracování)**

Komentář: Na tento dotaz byly odpovědi z obrovské části kladné. 51,3 % odpovědělo rozhodně ano, což odpovídá 61 respondentům a 42,9 % odpovědělo spíše ano, což je 51 respondentů. 5 lidí odpovědělo, že neví. Vyloženě negativně odpověděl jeden respondent s odpovědí rozhodně ne a spíše ne odpověděl také jeden respondent.

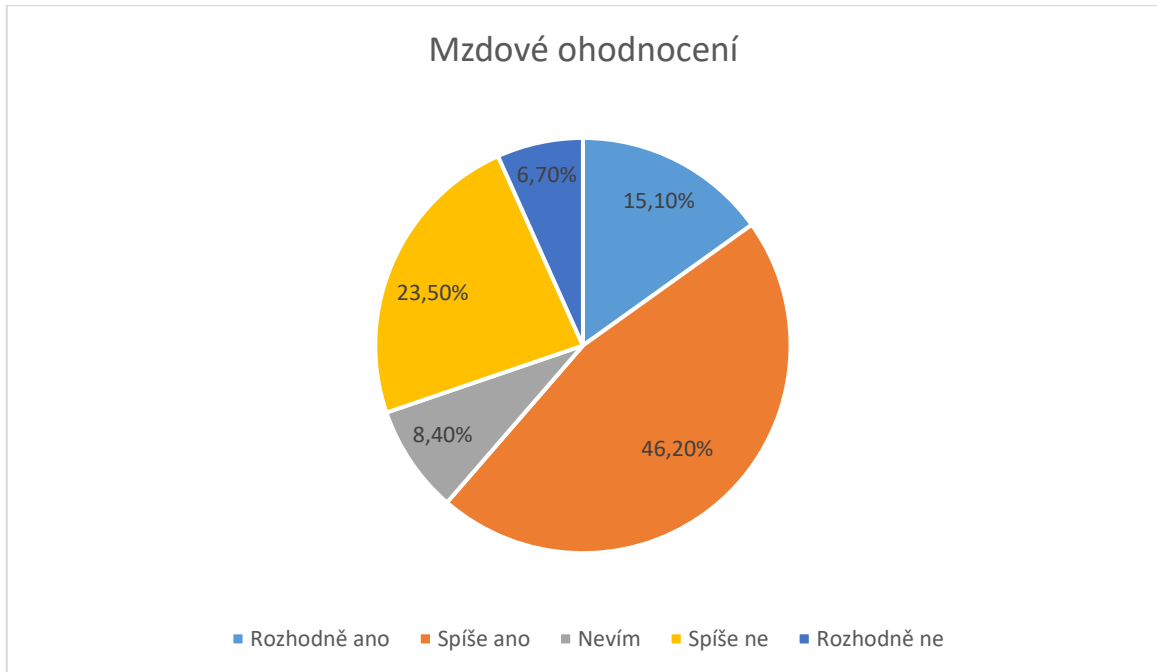
Otázka číslo 5: Jste spokojený/á s pracovním prostředím?**Graf 8: Jste spokojený /á s pracovním prostředím? (vlastní zpracování)**

Komentář: U odpovědí na tuto otázku převládalo u respondentů kladné přesvědčení. Nejčastější odpověď byla spíše ano, kdy odpovědělo 61 respondentů z celkového počtu 119. Téměř čtvrtina respondentů uvedla rozhodně ano, jednalo se o 27 respondentů. Téměř 11 % procent uvedlo odpověď nevím (13 respondentů). 9,2 % uvedlo, že spíše nejsou spokojeni s pracovním prostředím (11 respondentů) a 5,9 % uvedlo, že rozhodně nejsou spokojeni s pracovním prostředím (7 respondentů).

Otázka číslo 6: Máte vždy správné pomůcky, které potřebujete pro výkon své práce?

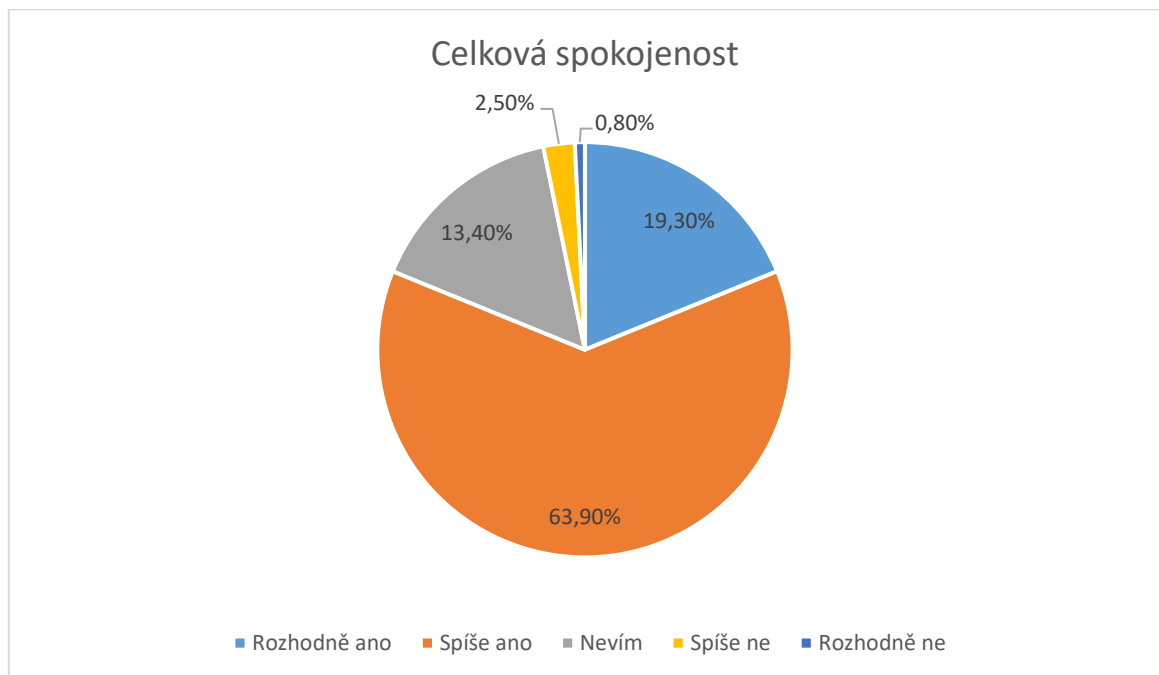
Graf 9: Máte vždy správné pomůcky, které potřebujete pro výkon své práce? (vlastní zpracování)

Komentář: Tato otázka byla respondenty hodnocena spíše kladně. Nejvíce respondentů z celkového počtu odpovědělo, že spíše ano. Jednalo se 76 respondentů. 32 respondentů uvedlo, že rozhodně ano, což je pozitivní. Jeden respondent uvedl, že neví. 8,40 % uvedlo, že spíše ne, což odpovídá 10 respondentů. Pozitivní zpráva je, že nikdo neodpověděl, že by rozhodně neměl správné pomůcky.

Otázka číslo 7: Jste spokojený /á se svým mzdovým ohodnocením?

Graf 10: Jste spokojený/á se svým mzdovým ohodnocením? (vlastní zpracování)

Komentář: Nejvíce zúčastněných respondentů odpovědělo, že spíše jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Jednalo se téměř o polovinu, což je pozitivní. Odpovědělo tak 55 respondentů (46,20 %). Rozhodně spokojení se svým mzdovým ohodnocením je 18 respondentů (15,10 %). Převládá tedy spokojenost nad nespokojeností. Spíše nesouhlasí 23,50 %, což je 28 respondentů a úplně nesouhlasí 8 respondentů (6,70 %). 8,40 % uvedlo, že neví, což odpovídá 10 respondentům.

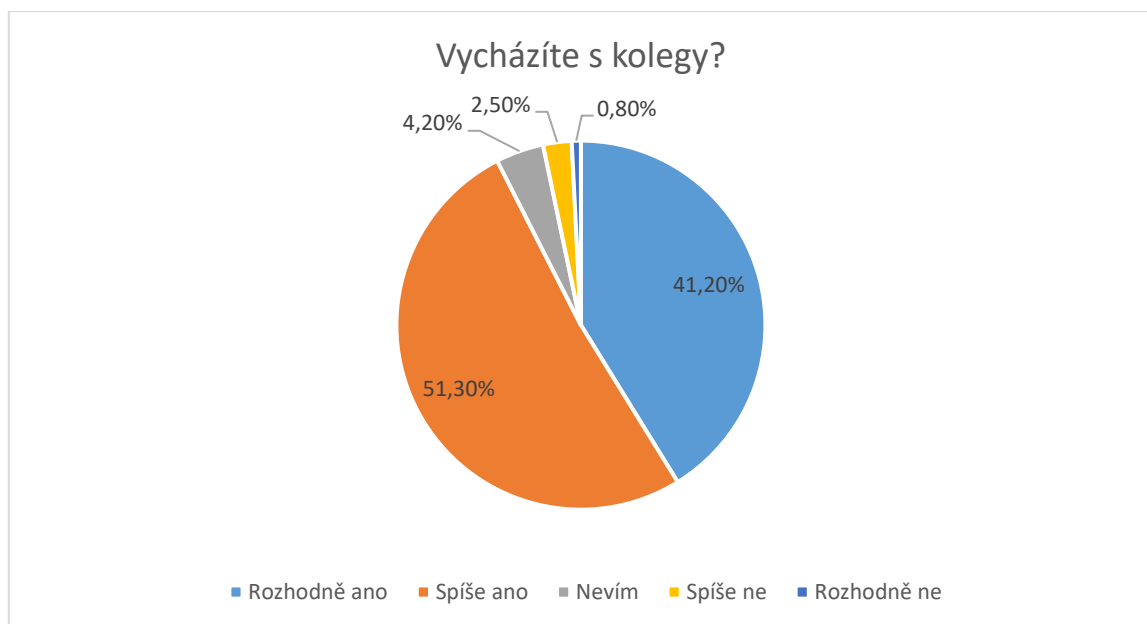
Otázka číslo 8: Jste v práci celkově spokojený/á?**Graf 11: Jste v práci celkově spokojený/á? (vlastní zpracování)**

Komentář: Drtivá většina respondentů cítí spokojenost v zaměstnání. 76 respondentů (63,90 %) odpovědělo, že spíše převládá pocit spokojenosti, Rozhodně spokojených je v zaměstnání 19,30 %, což odpovídá 23 lidem. 16 respondentů uvedlo, že neví. 2,5 % což odpovídá 3 respondentům uvedlo, že spíše ne a jeden respondent uvedl, že rozhodně ne.

Otázka číslo 9: Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a nespokojenost v zaměstnání, vypište prosím důvod.

Tento důvod vypsal pět respondentů. První respondent uvedl, že kvůli směnnosti a nutnosti změny. Druhý respondent uvedl, že je to kvůli vztahům na pracovišti. Třetí uvedl, že není spokojen s mzdovým ohodnocením a nemá pocit ohodnocení za dobře vykonanou práci. Čtvrtý respondent uvedl špatné finanční ohodnocení. Pátý respondent se více rozepsal, uvedl pocit, že stoupá množství práce a zmatených pacientů. Nemá pocit zastání v práci, vnímá špatnou spolupráci v oddělení a mezi jednotlivými odděleními. Myslí si, že pacienti jsou v nemocnici déle, než by měli a vadí mu celkově systém nemocnice.

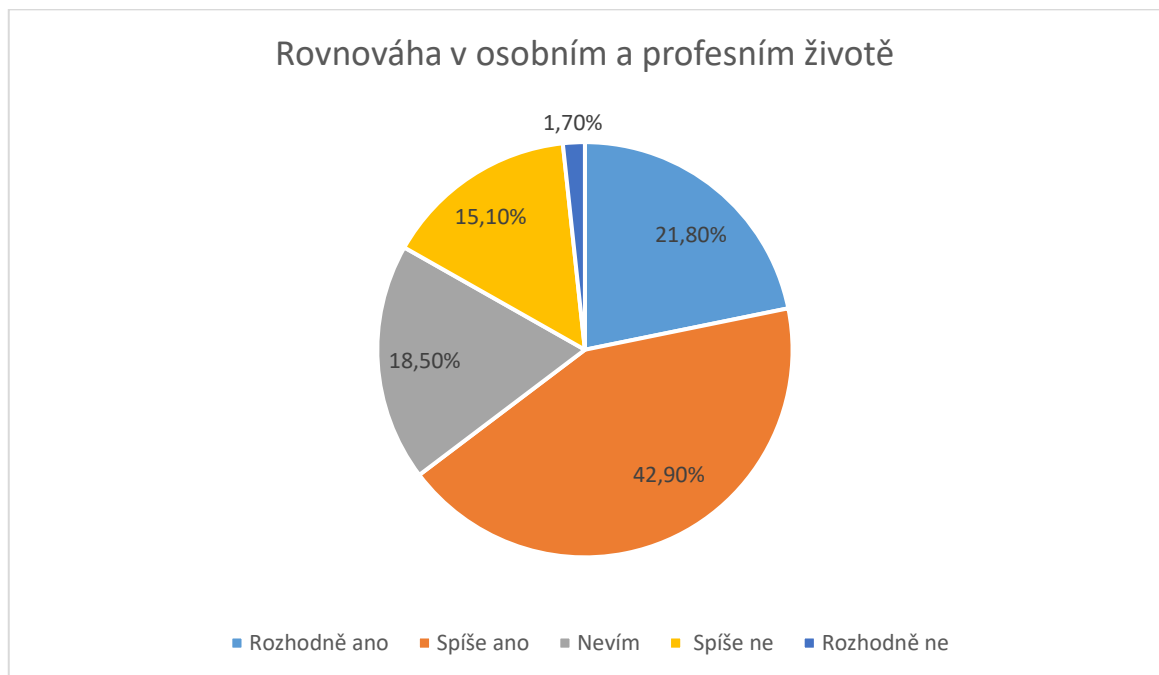
Otázka číslo 10: Vycházíte s kolegy?



Graf 12: Vycházíte s kolegy? (vlastní zpracování)

Komentář: Více než polovina respondentů uvedla, že rozhodně vychází se svými kolegy. Spíše souhlasí 61 respondentů (51,3 %) a rozhodně souhlasí 49 respondentů (41,2 %). Téměř většina je s kolektivem tedy spokojená. 5 respondentů uvedlo, že neví. Tři spíše nesouhlasili a jeden rozhodně nesouhlasil.

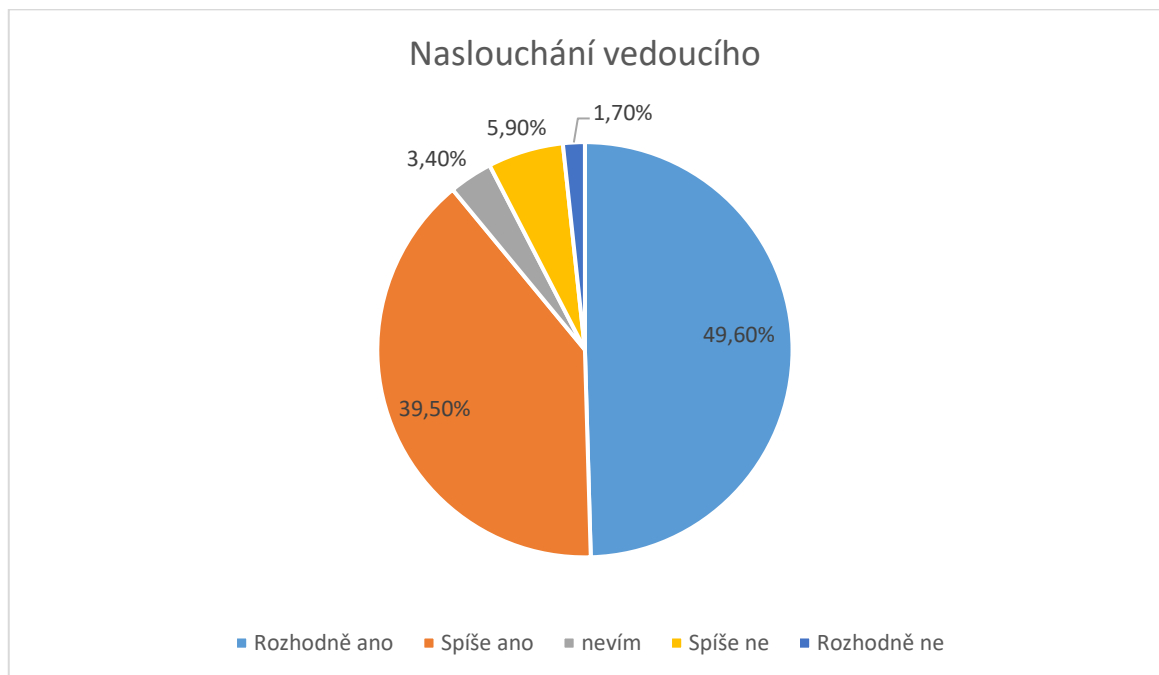
Otázka číslo 11: Máte pocit rovnováhy v osobním a profesním životě?



Graf 13: Máte pocit rovnováhy v osobním a profesním životě? (vlastní zpracování)

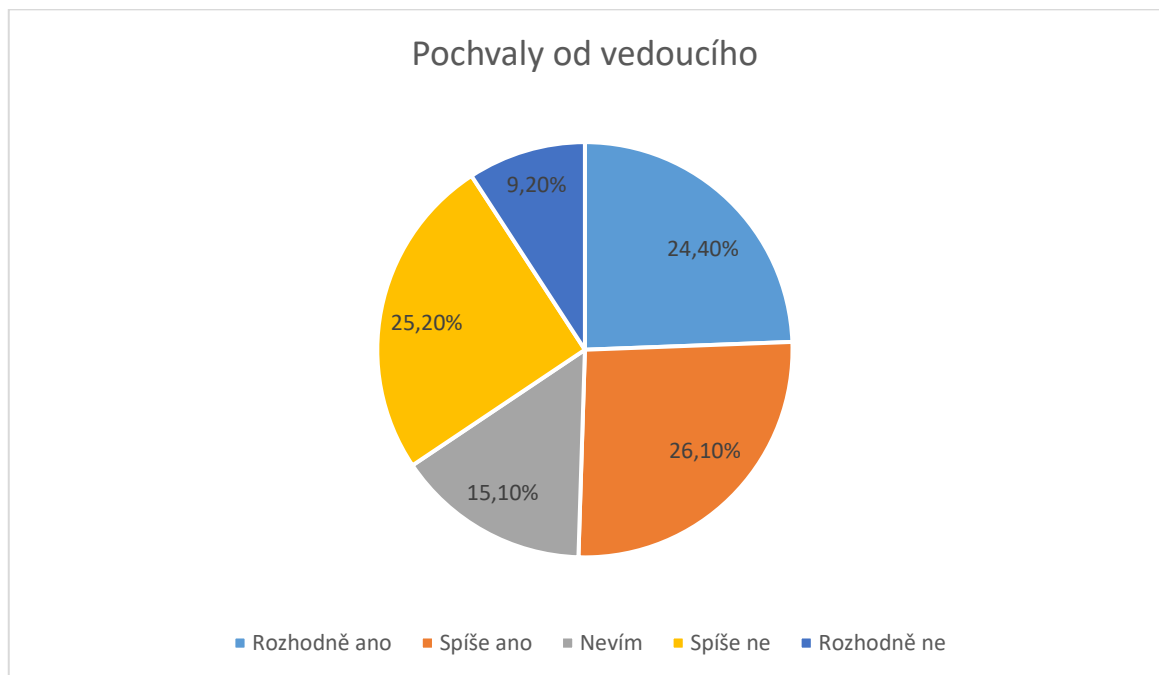
Komentář: Většina respondentů spíše souhlasí, že mají rovnováhu v osobním a profesním životě. Uvedlo to 43,70 % respondentů, což odpovídá 51 respondentům. 21,80 % respondentů rozhodně souhlasí s rovnováhou v životě (26 respondentů). 22 respondentů uvedlo, že neví (18,50 %). 18 respondentů spíše nesouhlasí (15,10 %). 1,70 % respondentů rozhodně nesouhlasí, což odpovídá dvěma respondentům.

Otázka číslo 12: Naslouchá Vám vedoucí, když mu chcete něco sdělit?



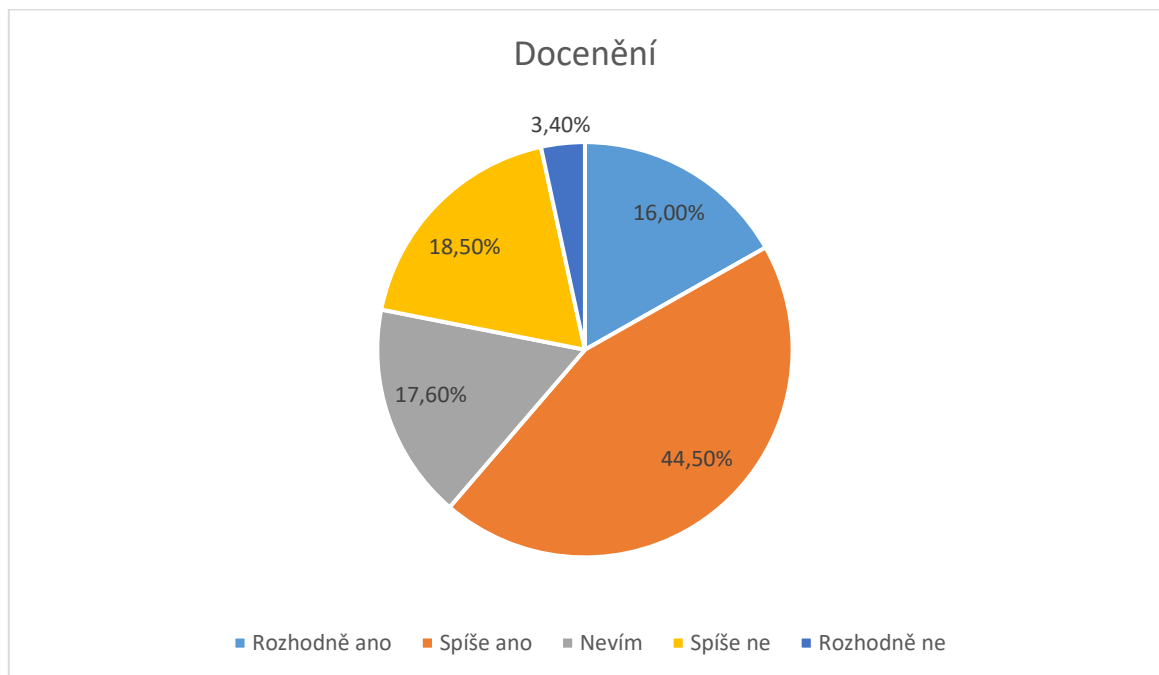
Graf 14: Naslouchá Vám vedoucí, když mu chcete něco sdělit? (vlastní zpracování)

Komentář: Drtivá většina má pocit, že jim vedoucí naslouchá. Polovina respondentů uvedla, že jim rozhodně naslouchá (49,60 %), což odpovídá 59 respondentům. 47 respondentů (39,50 %) uvedla, že jim spíše naslouchá. 4 respondenti uvedli, že neví. Devět respondentů nemá pocit, že by jim vedení naslouchalo. 7 respondentů spíše nesouhlasí a dva rozhodně nesouhlasí.

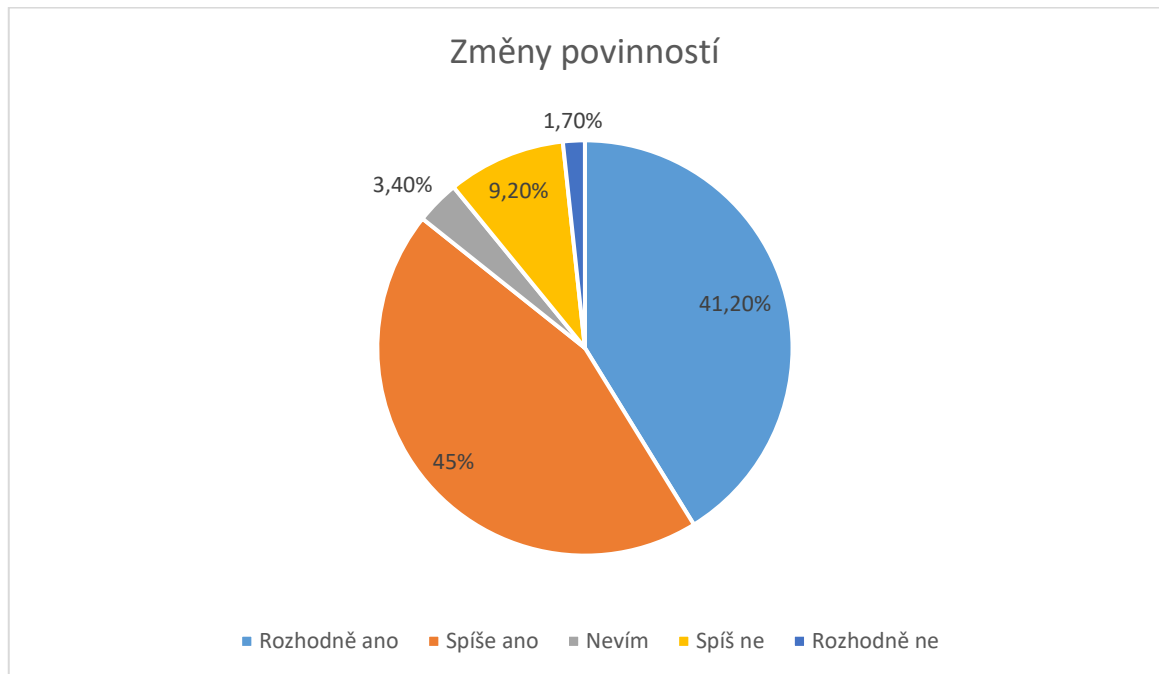
Otázka číslo 13: Jsou udělovány pochvaly od vedoucího zaměstnancům?

Graf 15: Jsou udělovány pochvaly od vedoucího zaměstnancům? (vlastní zpracování)

Komentář: Polovina respondentů je nakloněna kladně k hodnocením, které uděluje vedoucí. 31 respondentů (26,10 %) uvedla, že spíše souhlasí, že vedoucí uděluje pochvaly. 29 respondentů (24,40 %) uvedlo, že rozhodně souhlasí. 18 respondentů (15,10 %) uvedlo, že neví. 30 respondentů (25,20 %) uvedlo, že spíše nesouhlasí s tím, že by vedoucí zaměstnancům uděloval pochvaly. 11 respondentů (9,20 %) rozhodně nesouhlasilo s tím, že by vedoucí někdy udílel pochvaly.

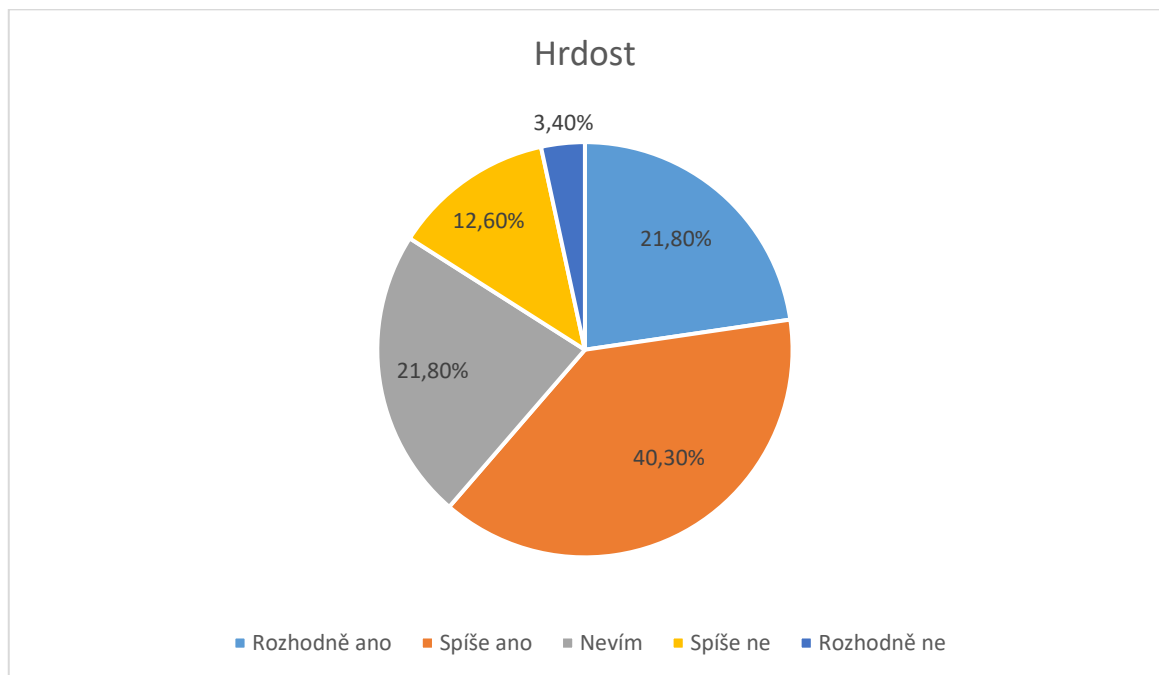
Otázka číslo 14: Cítíte se doceněný/á?**Graf 16: Cítíte se doceněný/á? (vlastní zpracování)**

Komentář: Více než půlka hodnotila tuto otázku kladně. 44,50 % respondentů spíše souhlasilo, že je doceněných, což odpovídá 53 respondentům. 16,80 % rozhodně souhlasilo s tím, že se cítí doceněných, což je 19 lidí. 21 (16,00 %) respondentů uvedlo, že neví. 22 (17,60 %) respondentů se cítí nebýt doceněných. 3,40 % se necítí rozhodně být doceněný, což odpovídá čtyřem respondentům.

Otázka číslo 15: Dostáváte včas informace o změnách pracovních povinností?

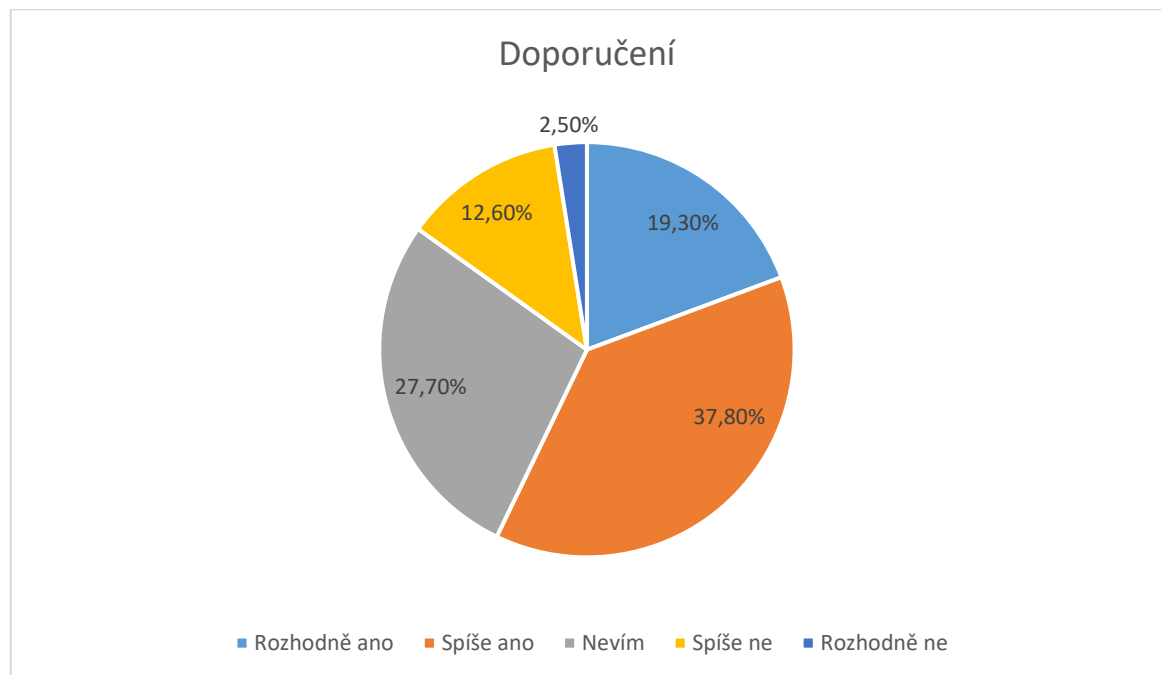
Graf 17: Dostáváte včas informace o změně pracovních povinností? (vlastní zpracování)

Komentář: Valná většina souhlasí s tím, že jim zaměstnavatel dá informace o změně pracovních povinností. 53 respondentů (42,90 %) uvedlo, že spíše souhlasí s tím, že dostávají informace o změně povinností. 49 respondentů (41,20 %) rozhodně souhlasí s tím, že dostává včas informace o změně povinností. 4 respondenti uvedli, že neví. 9,20 % spíše nesouhlasilo, což odpovídá 11 respondentům a 2 rozhodně nesouhlasili.

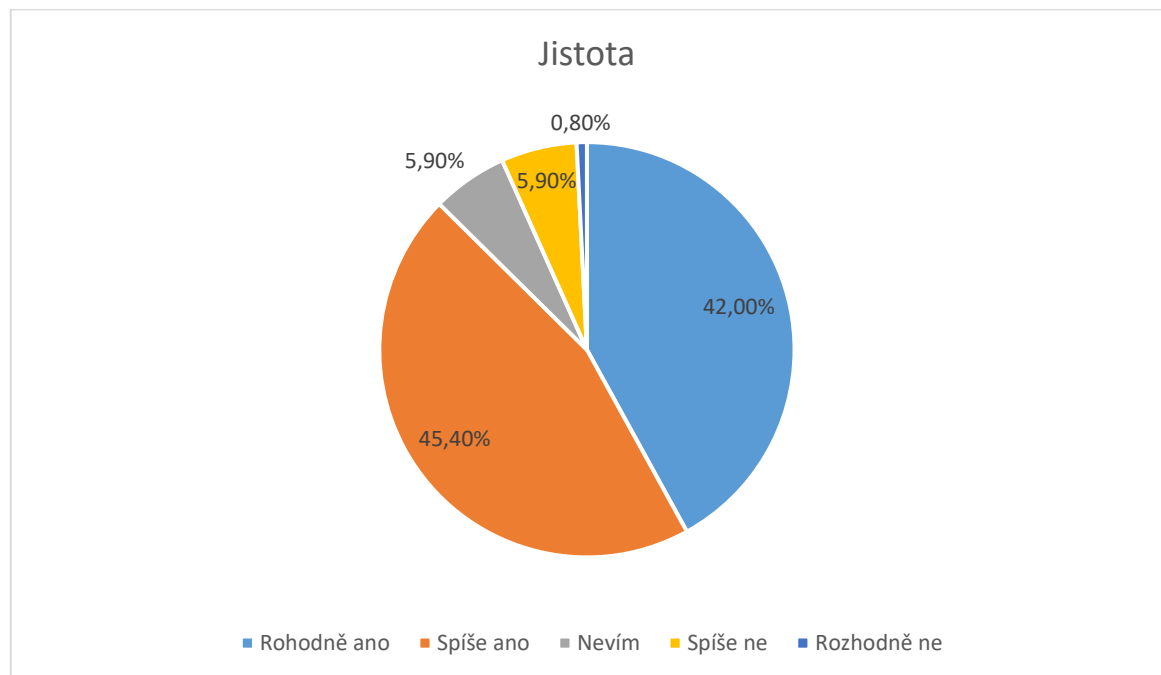
Otázka číslo 16: Jste hrdý/á, že pracujete pro tuto organizaci?

Graf 18: Jste hrdý/á, že pracujete pro organizaci? (vlastní zpracování)

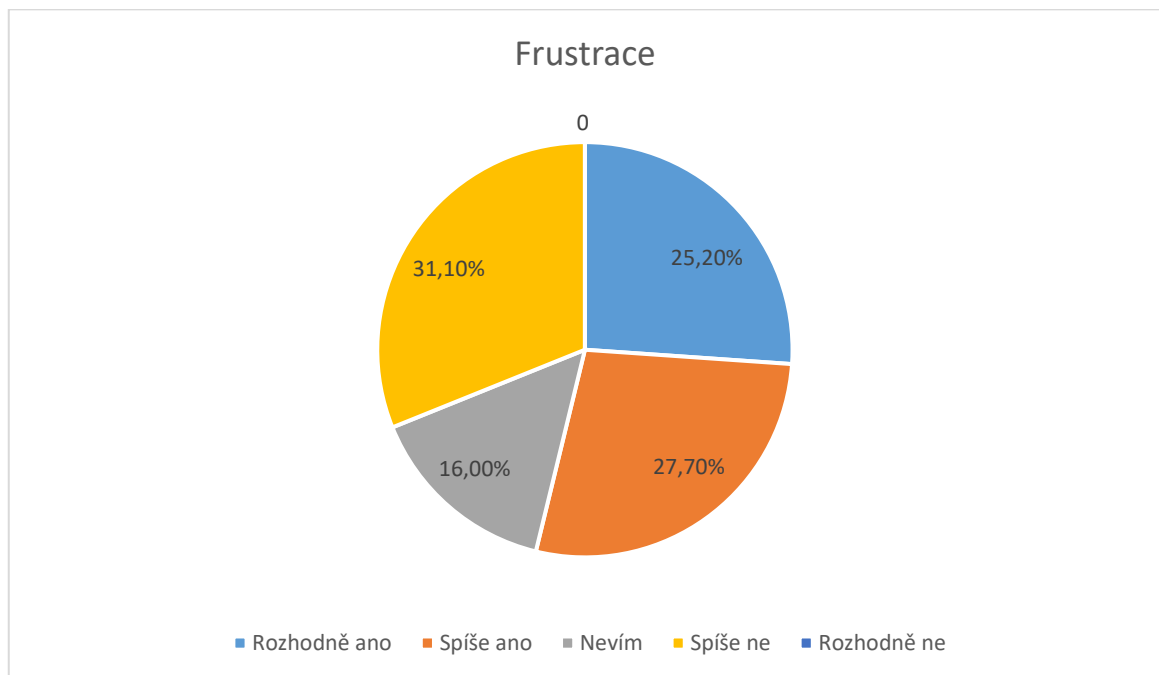
Komentář: Většina respondentů uvedla kladnou odpověď. Nejvíce převládala odpověď spíše ano, což uvedlo 48 respondentů (40,30 %). 26 respondentů (21,80 %) uvedlo, že je rozhodně hrdých na to, že pracují pro organizaci. 26 respondentů uvedlo, že neví (21,80 %). Jen malá část uvedla, že rozhodně nesouhlasí 4 respondenti (3,40 %) a spíše nesouhlasí 15 respondentů (12,60 %).

Otázka číslo 17: Doporučil/a byste práci v této organizaci svým známým?**Graf 19: Doporučil/a byste práci v této organizaci svým známým? (vlastní zpracování)**

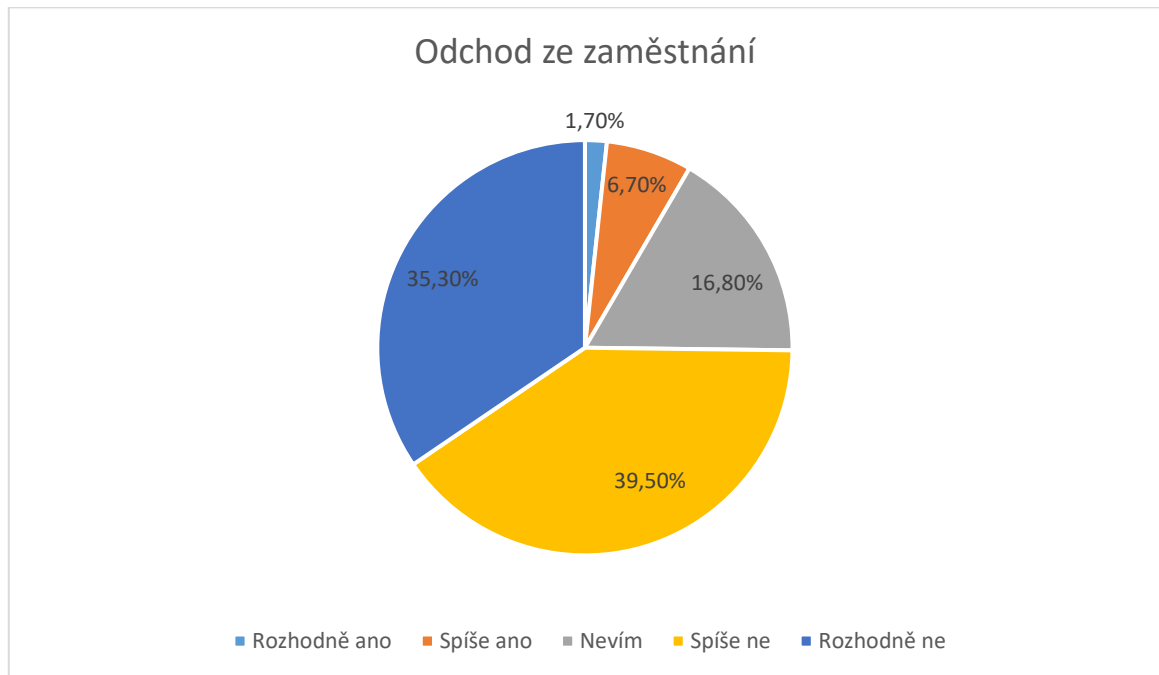
Komentář: Nejvíce zastoupenou odpovědí bylo, že spíše ano, což je dobré znamení, protože jen spokojený zaměstnanec by doporučil organizaci známým, a to buduje dobrou značku zaměstnavatele. Tuto odpověď uvedlo 37,80 % respondentů. Rozhodně ano odpovědělo 19,30 % respondentů. 27,70 % uvedlo, že neví. Jen menšina uvedla, že rozhodně nesouhlasí (2,50 %) a spíše nesouhlasí 12,60 %.

Otázka číslo 18: Máte pocit jistoty v zaměstnání?**Graf 20: Máte pocit jistoty v zaměstnání? (vlastní zpracování)**

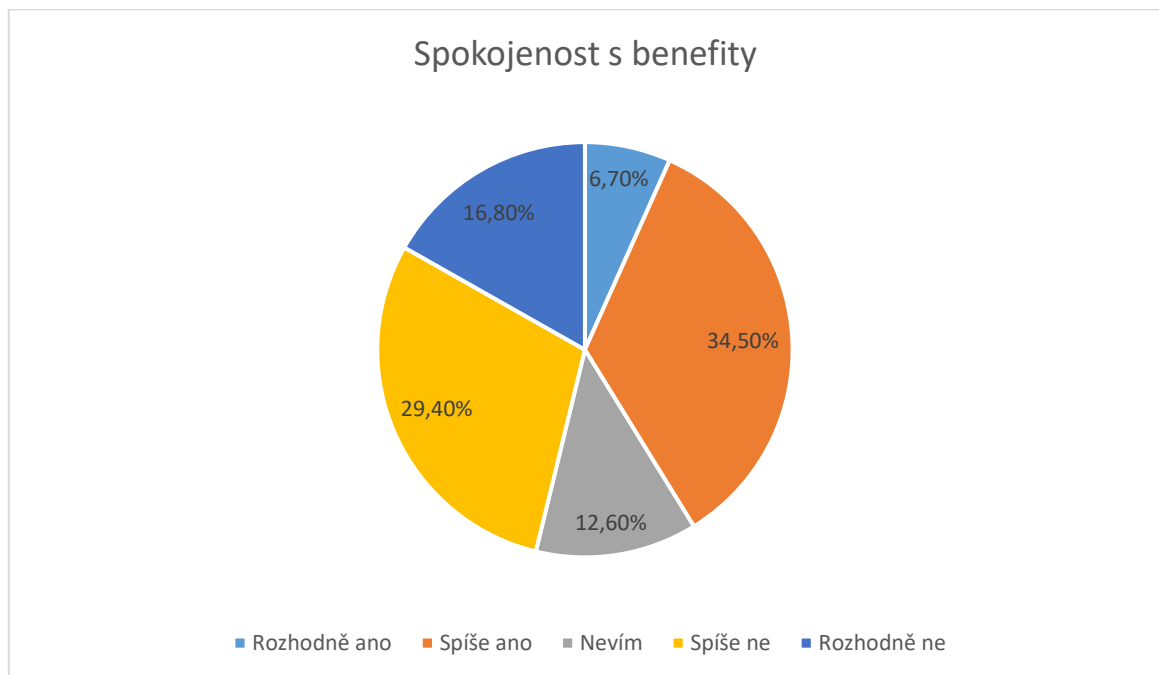
Komentář: Drtivá většina respondentů má pocit jistoty v zaměstnání. 45,40 % uvedlo, že s tímto výrokem spíše souhlasí, což odpovídá 54 respondentům a 42,00 % uvedlo, že rozhodně souhlasí (50 respondentů). 5,90 % uvedlo, že neví a také, že spíše nesouhlasí, což je 7 respondentů. Pouze jeden respondent rozhodně nesouhlasil.

Otázka číslo 19: Cítíte se někdy frustrovaný/á?**Graf 21: Cítíte se někdy frustrovaný/á? (vlastní zpracování)**

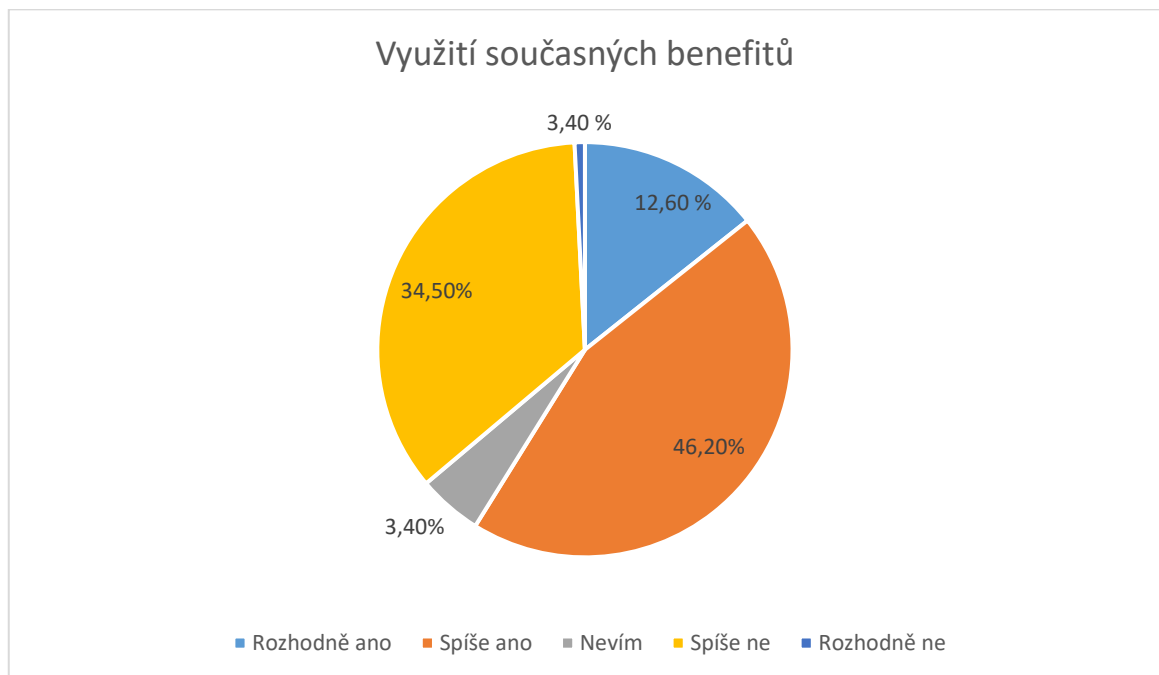
Komentář: Více než polovina respondentů ve vybrané organizaci uvedla, že cítí někdy frustraci. 27,70 % respondentů uvedla, že spíše ano, což odpovídělo 33 respondentů a 25,20 % uvedlo, že rozhodně někdy cítí frustraci (30 respondentů). 16,00 % uvedlo odpověď nevím (19 respondentů). Odpověď spíše ne uvedla téměř třetina respondentů (37). Rozhodně ne neuvedl nikdo.

Otázka číslo 20: Uvažujete o odchodu ze zaměstnání?**Graf 22: Uvažujete o odchodu ze zaměstnání? (vlastní zpracování)**

Komentář: Většina respondentů o odchodu ze zaměstnání spíše neuvažuje, odpovědělo tak 39,50 % z celkového počtu respondentů, odpovědělo tak 47 respondentů. 54,30 % respondentů o tom rozhodně neuvažuje (42 respondentů). 16,80 % uvedlo, že neví (20 respondentů). Pouze dva respondenti o tom rozhodně uvažují 1,70 % a 6,70 % spíše souhlasí, že o tom uvažují (8 respondentů).

Otázka číslo 21: Jste spokojený/á se zaměstnaneckými benefity?**Graf 23: Jste spokojený/á se zaměstnaneckými benefity v organizaci? (vlastní zpracování)**

Komentář: U této otázky se rozdělila skupina respondentů na dva tábory. Mírná převaha je u nespokojenosti respondentů. Spíše není spokojených s benefity v organizaci 29,40 % respondentů (35 respondentů) a rozhodně není spokojených 16,80 % respondentů (20 respondentů). 34,50 % je naopak spíše spokojených s benefity v organizaci, což odpovídá 41 respondentům. 6,70 % je rozhodně spokojených s benefity v organizaci, odpovědělo tak 8 respondentů. 12,60 % odpovědělo, že neví (respondentů).

Otázka číslo 22: Využíváte benefiční programy v organizaci?**Graf 24: Využíváte benefiční programy v organizaci? (vlastní zpracování)**

Komentář: 46,20 % uvedlo, že spíše zaměstnanecké benefity v organizaci využívají, to odpovídá 55 respondentům. 12,60 % uvedlo, že je rozhodně využívá, tuto odpověď uvedlo 15 respondentů. 4 respondenti uvedli, že neví. 34,50 % napsalo, že spíše je nevyužívají, jedná se o více než třetinu, což je celkem velká část respondentů (41). 4 respondenti uvedli, že je rozhodně nevyužívají.

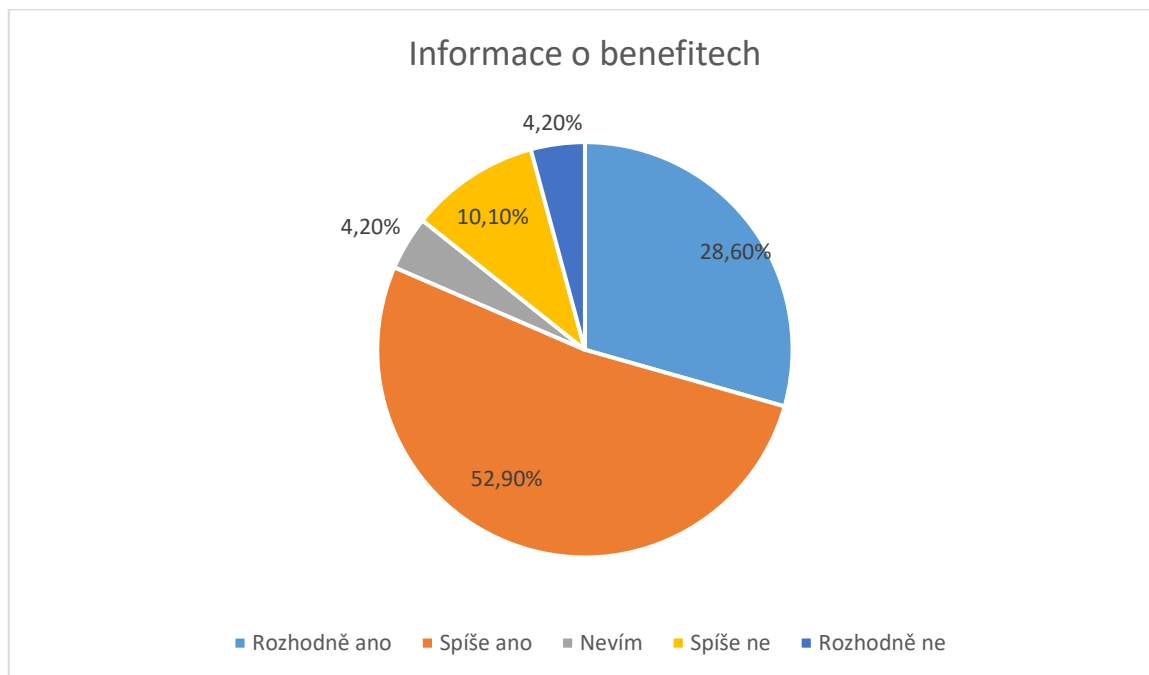
Otázka číslo 23: Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a, že využíváte benefity, tak prosím vypište jaké.

Na tuto otázku odpovědělo dohromady 94 respondentů. Odpovědi, které neuvedlo alespoň 5 respondentů, jsou uvedeny v grafu pod názvem jiné.

Tabulka 3: Uvedené benefity (vlastní zpracování)

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Příspěvek do lékárny organizace | 49 | 52,1 % |
| Telefonní tarif | 14 | 14,9 % |
| Slevy do Datartu | 8 | 8,5 % |
| Příspěvek na penzijní pojištění | 7 | 7,4 % |
| Příspěvek na stravné | 6 | 6,4 % |
| Jiné | 10 | 10,6 % |
| Celkem | 94 | 100 % |

Komentář: Více než polovina z celkového počtu respondentů (94) uvedla, že využívá převážně příspěvek do lékárny, která je v organizaci. 14,90 % respondentů uvedlo, že využívá výhodnější tarif v organizaci. 8,5 % uvedla, že využila slevy do Datartu. 7,40 % odpovědělo, že využívá příspěvek na penzijní pojištění. 6,40 % uvedlo, že využívá příspěvek na stravné v organizaci. 10,60 % respondentů napsalo jinou odpověď. Mezi jiné odpovědi patří vstupenky do zoo, sick day, zvýhodněné vstupenky do divadla, sleva do bufetu v organizaci, wellness a různé slevy do obchodů.

Otázka číslo 24: Dostáváte informace o nových benefitech v organizaci?**Graf 25: Dostáváte informace o nových benefitech v organizaci? (vlastní zpracování)**

Komentář: Drtivá většina uvedla kladnou odpověď na tuto otázku. Více než polovina spíše souhlasí, že dostává informace o benefitech (52,90 %). Jednalo se o 63 respondentů. 28,60 % uvedlo, že rozhodně souhlasí, že dostává informace o nových benefitech. To odpovídá 34 respondentům. 5 respondentů (4,20 %) uvedlo odpověď nevím. 4,20 % uvedlo také odpověď, že rozhodně nesouhlasí. Spíše nesouhlasilo s tímto výrokiem 10,10 %, což odpovídá 12 respondentům.

Otázka číslo 25: Jaké byste ocenil/a další benefity v organizaci?

Na tuto otázku byly uvedeny tyto odpovědi:

Masáže: 23

Wellness: 13

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb: 12

Lázně a rehabilitace: 11

Stravenky: 11

Třináctý plat: 8

Příspěvek na pohybové aktivity: 7

Dovolená navíc: 5

Příspěvek na plavání: 4

Příspěvek na kosmetiku: 3

Vánoční odměny: 3

Lepší finanční ohodnocení: 3

Sick day navíc: 2

Příspěvek na pedikúru: 2

Pitný režim na pracovišti zdarma: 2

Cokoliv: 2

Zdarma mateřská škola: 2

Příspěvek na dovolenou: 2

Parkování zdarma: 2

Příspěvek na dopravu: 1

Příspěvek na aktivity pro děti: 1

Častější výměna pracovní obuvi dle svého výběru: 1

Dostatek parkovacích míst: 1

Poukázky na zdravou stravu: 1

Supervize: 1

Benefit karta: 1

Flexi Pass: 1

Po službě jít domů ráno: 1

Příspěvek na autoškolu: 1

Čtvrtletní odměny: 1

Komentář: V této otázce získal nejvyšší ohlas benefit ve formě masáží, což by ocenilo 23 zaměstnanců z dotázaných respondentů. Jedná se o nejvíce vyžadovaný benefit, který by zaměstnanec potěšil. Na druhé příčce se umístil benefit ve formě wellness, aby zaměstnanec mohl načerpat novou energii. 13 respondentů uvedlo, že by ocenili wellness. 12 respondentů uvedlo, že by chtěli FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb), kdy zaměstnavatel proplatí zaměstnanci část nákladů spojených s cestováním za nějakou dovolenou. Poskytovatel vystaví fakturu, kterou zaměstnanec předá zaměstnavateli a ten ji následně proplácí v předem určené výši. Další zastoupenou skupinou byl lázeňský pobyt a rehabilitace, aby si taktéž zaměstnanci odpočinuli. Volný čas je pro zaměstnance důležitý i jako prevence syndromu vyhoření a je na místě, když zaměstnavatel jeví zájem, aby byl zaměstnanec spokojený a přispěje mu. Tuto odpověď uvedlo 11 respondentů. 11 respondentů uvedlo také, že by chtěli stravenky, protože každý si nebere stravu v organizaci, na kterou zaměstnavatel přispívá a ostatní zaměstnanci by dosáhli také tím pádem na benefit spojený se stravným. 8 respondentů uvedlo, že by ocenilo 13. plat v organizaci. 7 respondentů by ocenilo příspěvek na pohybové aktivity. 5 respondentů uvedlo, že by si přálo nějaké dny dovolené navíc.

7.2 Ověření hypotéz

První tři hypotézy ověřují vztah celkové spokojenosti a pracovní pozice, délky praxe a věku. Celková spokojenost je měřena položkami 4,8,14,16,17,18,19 a 20, přičemž otázky 19 a 20 jsou inverzní a je nutné je před analýzou přeskórovat. Otočit jejich hodnocení. Následně bylo hodnocení těchto položek sečteno. Celková spokojenost nabývá hodnot mezi 8 a 40. Čím nižší hodnocení tím vyšší spokojenost.

Ve všech třech hypotézách testujeme vztah jedné kardinální proměnné (celková spokojenost) a jedné kategoriální proměnné o dvou obměnách (pracovní pozici, délka praxe, věk). Celková spokojenost je ve všech kategoriích nezávislých proměnných normálně rozložena. To bylo ověřeno pomocí Shapiro-Wilkova testu normality a p-hodnoty testů vyšly

vždy větší než 0,05, což je zvolená hladina významnosti. Hypotézy tedy ověříme pomocí dvouvýběrového t-testu pro nezávislé výběry. Druhý předpoklad homogenity rozptylů byl u všech tří hypotéz také splněn. Tento předpoklad byl ověřen F-testem. Ve všech případech je jejich p-hodnota vyšší než 0,05. Všechny testy provedeme na hladině významnosti 5 %.

- 1. Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru celkové spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců na pracovní pozici všeobecná sestra než u zaměstnanců na pracovní pozici sanitář /ošetřovatel.

H0: Všeobecné sestry a sanitáři/ošetřovatelé se statisticky významně neliší v celkové spokojenosti v zaměstnání.

H1: Všeobecné sestry a sanitáři/ošetřovatelé se statisticky významně liší v celkové spokojenosti v zaměstnání.

Tabulka 4 Tabulka popisných statistik 1 (vlastní zpracování)

| | sanitář/ošetřovatel | všeobecná sestra |
|---------------------|---------------------|------------------|
| Počet | 30 | 67 |
| Průměr | 30,30 | 29,33 |
| Směrodatná odchylka | 4,73 | 5,59 |

Počet sanitářů/ošetřovatelů je ve výběru 30 a všeobecných sester 67. Průměrné hodnocení celkové spokojenosti je velmi podobné. U sanitářů/ošetřovatelů je průměr celková spokojenosti $30,3 \pm 4,73$ a u všeobecných sester je průměr $29,33 \pm 5,59$. Zda jsou rozdíly statisticky významné zjistíme t-testem.

Tabulka 5 Výsledek t-testu 1 (vlastní zpracování)

| Proměnná | t-testy; grupováno: pracovní pozice | | | | |
|---------------------|-------------------------------------|----|---------------------------|--------------------|--------------|
| | Skup. 1: sanitář/ošetřovatel | | Skup. 2: všeobecná sestra | | |
| | t | sv | p | F-poměr (Rozptyly) | p (Rozptyly) |
| Celková spokojenost | 0,828 | 95 | 0,410 | 1,397 | 0,323 |

Hodnota testového kritéria je 0,828 a jeho p-hodnota je rovna 0,410. P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu tedy nezamítáme. **Nepodařilo se nám**

potvrdit, že se všeobecné setry a sanitáři/ošetřovatelé statisticky významně liší v celkové spokojenosti v zaměstnání.

H1 se nepotvrdila.

2. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců s delší dobou praxe 21 a více let než u zaměstnanců, kteří v organizaci pracují kratší čas 0-3 let.

H0: Zaměstnanci s délkou praxe 0–3 roky a 21 a více let se statisticky významně neliší v celkové spokojenosti v zaměstnání.

H1: Zaměstnanci s délkou praxe 0–3 roky a 21 a více let se statisticky významně liší v celkové spokojenosti v zaměstnání.

Tabulka 6 Tabulka popisných statistik 2(vlastní zpracování)

| | 0–3 roky | 21 a více let |
|---------------------|----------|---------------|
| Počet | 37 | 24 |
| Průměr | 31,19 | 29,63 |
| Směrodatná odchylka | 5,23 | 5,37 |

Počet zaměstnanců s délkou praxe do 3 let je ve výběru 37 a s délkou praxe 21 a více let je ve výběru 24. Průměrné hodnocení celkové spokojenosti je velmi podobné. U zaměstnanců s délkou praxe do 3 let je průměr celkové spokojenosti $31,19 \pm 5,23$ a u zaměstnanců s délkou praxe 21 let a více je průměr $29,63 \pm 5,37$. Zda jsou rozdíly statisticky významné zjistíme t-testem.

Tabulka 7 Výsledek t-testu 2 (vlastní zpracování)

| Proměnná | t-testy; grupováno: délka praxe | | | | |
|---------------------|---|----|-------|-----------------------|--------------|
| | Skup. 1: 0–3 roky Skup. 2: 21 a více let | | | | |
| | t | sv | p | F-poměr (Rozptyly) | p (Rozptyly) |
| Celková spokojenost | 1,129 | 59 | 0,264 | 1,054 | 0,868 |

Hodnota testového kritéria je 1,129 a jeho p-hodnota je rovna 0,264. P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu tedy nezamítáme. **Nepodařilo se nám**

potvrdit, že se zaměstnanci s délkou praxe 0–3 roky a 21 a více let statisticky významně liší v celkové spokojenosti v zaměstnání.

H2 se nepotvrdila.

3. **Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru celkové spokojenosti v zaměstnání u zaměstnanců ve věku 41-50 let než u zaměstnanců věkové skupiny 18-30 let.

H0: Zaměstnanci ve věku 18–30 let a 41–50 let se statisticky významně neliší v celkové spokojenosti v zaměstnání.

H1: Zaměstnanci ve věku 18–30 let a 41–50 let se statisticky významně liší v celkové spokojenosti v zaměstnání.

Tabulka 8 Tabulka popisných statistik 3 (vlastní zpracování)

| | 18–30 let | 41–50 let |
|---------------------|-----------|-----------|
| Počet | 41 | 35 |
| Průměr | 29,56 | 30,60 |
| Směrodatná odchylka | 5,33 | 4,97 |

Počet zaměstnanců ve věku 18–30 let je ve výběru 41 a ve věku 41–50 let je ve výběru 35. Průměrné hodnocení celkové spokojenosti je opět velmi podobné. U zaměstnanců ve věku 18–30 let je průměr celkové spokojenosti $29,56 \pm 5,33$ a u zaměstnanců ve věku 41–50 let je průměr $30,60 \pm 4,97$. Zda jsou rozdíly statisticky významné zjistíme t-testem.

Tabulka 9 Výsledek t-testu 3(vlastní zpracování)

| Proměnná | t-testy; grupováno: Věk | | | | |
|---------------------|--|----|-------|-----------------------|-----------------|
| | Skup. 1: 18–30 let Skup. 2: 41–50 let | | | | |
| | t | sv | p | F-poměr (Rozptyly) | p (Rozptyly) |
| Celková spokojenost | -0,874 | 74 | 0,385 | 1,149 | 0,683 |

Hodnota testového kritéria je -0,874 a jeho p-hodnota je rovna 0,385. P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu tedy nezamítáme. **Nepodařilo se nám potvrdit, že se zaměstnanci s ve věku 18–30 let a 41–50 let statisticky významně liší v celkové spokojenosti v zaměstnání.**

H3 se nepotvrdila.

Následující hypotéza sleduje vztah dvou kategoriálních proměnných, věku a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity. Tento vztah ověřuje Pearsonův chí-kvadrát teste nezávislosti. Jeho předpokladem je splnění podmínek dobré aproximace. To znamená, že 80 % očekávaných četností je vyšších než 5 a zbylých 20 % neklesne pod 1.

- 4. Hypotéza:** Výzkumný předpoklad říká, že lze předpokládat vyšší míru spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u zaměstnanců věkové skupiny 41-50 let než u zaměstnanců věkové skupiny 18-30 let.

Tabulka 10 Kontingenční tabulka pozorovaných četností (vlastní zpracování)

| 21. Jste spokojený/á se zaměstnaneckými benefity v organizaci? | Věk | | |
|--|-----------|-----------|--------|
| | 18–30 let | 41–50 let | Celkem |
| Rozhodně ano | 5 | 5 | 10 |
| % | 12,20 % | 14,29 % | |
| Spíše ano | 12 | 13 | 25 |
| % | 29,27 % | 37,14 % | |
| Spíše ne | 7 | 5 | 12 |
| % | 17,07 % | 14,29 % | |
| Rozhodně ne | 17 | 12 | 29 |
| % | 41,46 % | 34,29 % | |
| Celkem | 41 | 35 | 76 |

Dle tabulky pozorovaných četností je více spokojených se zaměstnaneckými benefity ve věku 41–50 let, a to 51,43 %. V kategorii 18–30 let je to 41,47 %.

Tabulka 11 Tabulka očekávaných četností (vlastní zpracování)

| 21. Jste spokojený/á se zaměstnaneckými benefity v organizaci? | Věk | | |
|--|-----------|-----------|--------|
| | 18–30 let | 41–50 let | Celkem |
| Rozhodně ano | 5,39 | 4,61 | 10,00 |
| Spíše ano | 13,49 | 11,51 | 25,00 |
| Spíše ne | 6,47 | 5,53 | 12,00 |
| Rozhodně ne | 15,64 | 13,36 | 29,00 |
| Celkem | 41,00 | 35,00 | 76,00 |

Dle tabulky očekávaných četností jsou podmínky pro test splněny. Všechny očekávané četnosti jsou vyšší než 5.

Hodnota testového kritéria je 0,766 a jeho p-hodnota je rovna 0,857. P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu tedy nezamítáme. **Nepodařilo se nám potvrdit, že se zaměstnanci s ve věku 18–30 let a 41–50 let statisticky významně liší ve spokojenosti se zaměstnaneckými benefity.**

H4 se nepotvrdila.

7.3 SWOT analýza

Jedná se o zkratku odvozenou ze čtyř slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Analýza spočívá v tom, že se vytvoří tyto čtyři skupiny do kvadrantů. Do levé poloviny spadají ty části, které mají na podnikání pozitivní dopad a do pravé poloviny zase ten negativní. V horní polovině kvadrantu se nachází ty faktory, které může vedení společnosti ovlivnit. Do dolního spadají externí faktory, které ovlivnit nelze. Silné stránky udržují pozici na trhu a ukazují, co je v organizaci lepší než u konkurence. Můžeme zde zařadit schopnosti, zdroje nebo úspěch organizace. Slabé stránky jsou opakem, kde vidíme nedostatky společnosti, které by se měli zlepšit. Příležitosti mnohdy organizace nevnímají a zamění je se silnými stránkami. Hrozby ukazují takové faktory, které by mohli snížit poptávku nebo vyšší fluktuaci zaměstnanců, lze zde zařadit především konkurenci (Čevelová,2011).

7.3.1 Silné stránky

Silnou stránkou vybrané organizace je její vhodné umístění. Vybraná organizace je umístěna na okraji města, a tudíž není vystavena ruchu města. Zároveň je stále nedílnou součástí

města. Jsou zde různé možnosti dopravy. Pro klienty, kteří nemají možnost dostat se automobilem, je k službám vlaková, autobusová i trolejbusová doprava. K organizaci taktéž vede cyklostezka. Organizace je blízko lesa a areál je plný rostlin a stromů. Stromy poskytují v létě stín a klienti mohou využít mnoho laviček a strávit příjemné chvíle s rodinou nebo ostatními klienty. Nejsou rušeni hlukem z města a mají klid na zotavení. Další důležitou silnou stránkou je firemní kultura, kterou má každá organizace a vyváří ji všichni zaměstnanci. Zaměstnanci sdílí společné poslání, kterým se řídí, a to je spojuje. Práce v organizaci je smysluplná a dělají ji kvalifikovaní zaměstnanci, kteří berou práci jako poslání. Pro zaměstnance je důležité, aby jejich práce měla smysl a tím cítí vyšší spokojenost v organizaci. Následující silnou stránkou je kvalita péče, kterou se snaží všichni zaměstnanci poskytovat. Na kvalitě péče se podílí celý multidisciplinární tým. Kvalitu kontroluje vnitřní i vnější audit. Organizace je akreditované zařízení, což zvyšuje její prestiž. Organizace má smlouvy s pojišťovnami, takže je poskytována péče a ošetření všem pacientům. Nemocnice má dobré technické vybavení a neustále má snahu se zlepšovat. Vede snahu držet krok s nejnovějšími trendy a pokrokem. Organizace plánuje každý rok rekonstrukce, aby se technicky zlepšila všechna pracoviště a rostla kvalita péče. Posledním bodem silných stránek organizace je školení prostřednictvím e-learningu, kdy se zaměstnanci pravidelně školí pomocí programu v počítači a tím jsou ověřeny jejich znalosti. Zaměstnanec má příležitost školit se o volné chvíle a odpadne mu stres ze společné školící akce, kdy nemá jistotu, že bude pro něj termín ideální. Zaměstnanci jsou o novinkách informováni pomocí intranetu, který je jim k dispozici.

7.3.2 Slabé stránky

Nejvíce palčivou slabou stránku je nedostatek personálu v organizaci. Na mnoha odděleních není dostatek personálu napříč různými profesemi. To nutí ostatní dělat přesčasové hodiny na úkor jejich volného času, což vede k dalším nespokojenostem mezi zaměstnanci. Přetížený a unavený personál může být nepříjemný na pacienty, kteří si mohou stěžovat na nemocnici, a to potom poškozují značku zaměstnavatele. Poškození značky zaměstnavatele patří také mezi slabé stránky organizace. Někteří pacienti si stěžují na nepříjemný personál nebo dlouhé čekání na ošetření. Další stránka je nízké finanční hodnocení, kdy je personál dlouhodobě nespokojený s finančním ohodnocením. Špatně ohodnocený personál ztrácí motivaci a je méně šťastný. Tento rok byla zveřejněna platová tabulka v organizaci. Mnoho zaměstnanců si stěžuje, že po odpracování určitých let už je nečeká zvyšování základní mzdy. Mají pocit, že si jejich vedení neváží, že pro organizaci pracují spoustu let a ti je už

nijak neocení. To vede ke ztrátě motivace. Poslední slabou stránkou organizace je nedostatečná komunikace, a to jak na pracovišti (například mezi sestrami a doktory), nebo mezi jednotlivými odděleními (překlad pacienta), ale také ze strany vedení k zaměstnancům. Zaměstnanci mnohdy nevidí snahu komunikovat ze strany vedoucího pracovníka. Někdy nejsou stížnosti a návrhy personálu vyslyšeny.

7.3.3 Příležitosti

Příležitostí pro danou organizaci je rozvoj nových technologií, které jsou využitelné ve zdravotnictví pro blaho nemocných (např. operace pomocí robota). Je důležité sledovat neustále trendy a pokroky ve zdravotnictví. Stále také probíhají výzkumy nových léčiv, které se poté uvádějí na trh a mohou mít pro pacienta blahý vliv. Organizace využívá léčiva ve velké míře, proto je důležité sledovat novinky a porovnávat benefity a náklady při nákupu nových léčiv. Novou příležitostí pro organizaci je nástup nových pracovníků z řad absolventů, kteří mohou mít zájem pro organizaci pracovat. Příležitostmi mohou být také dotace, které poskytuje EU k čerpání pro zdravotnická zařízení. Tyto dotace je třeba sledovat a využívat je na maximum, tak aby byly ušetřeny náklady a zároveň se zvyšovala úroveň poskytované péče a stabilní zázemí pro zaměstnance. Dalším bodem je, že se jedná o velkou spádovou oblast, tudíž má mnoho pacientů, které je potřeba ošetřit a postarat se o ně.

7.3.4 Hrozby

Nejvyšší hrozbou je fluktuace zaměstnanců, která je bohužel častá. Práce je to fyzicky i psychicky náročná a mnohdy rozhodují při změně zaměstnání i maličkosti. Odchod zaměstnance může uspíšit i špatný adaptační proces, kdy nového zaměstnance nechce mít nikdo na starost, nový zaměstnanec má pak pocit, že obtěžuje a raději odejde. Může být špatná komunikace od vedení k novému zaměstnanci a nejsou vyslyšeny jeho připomínky, tak raději odejde. Dalším důvodem k odchodu může být konkurence, která je v tomto oboru poměrně vysoká. Rozhodnout mohou i finanční odměny anebo benefity. Neřešení komunikačních problémů na pracovišti, nebo mezi jednotlivými pracovišti může vést ke konfliktům, které vedení poté bude nuceno řešit, proto by mělo konfliktům spíše předcházet. Konflikty vedou k napětí v práci a k nespokojenosti zaměstnanců. Aktuální hrozbou je zdražování, a to jak energií, nebo také materiálů od dodavatele. Dodavatelům rostou také náklady na energii, proto se tyto náklady následně promítnou do ceny a pocítí zdražení energií nemocnice dvojnásob. Poslední hrozbou je nedostatek parkovacích míst, a to jak pro zaměstnance, tak pro klienty. Řešením by bylo postavit větší parkovací dům, kde by měli

zaměstnanci svoje místa, ale také dostatek místa pro nemocné a jejich příbuzné, kteří je přišli navštívit. Na střechu parkoviště by mohly být umístěny solární panely a tím by se částečně pokryla elektrická energie.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části jsme se zabývali vybranou organizací XY. Předmětem podnikání nemocnice XY je hlavně poskytování ambulantní a lůžkové péče, poskytování základní a specializované, léčebné, diagnostické, preventivní a lékárenské péče a dalších služeb, které je třeba vykonávat při poskytování péče v souladu s platnou legislativou. Byla představena organizace, její struktura, předmět podnikání, vize a kvalita poskytované péče. Poté byly představeny benefitní programy, které jsou v současné době nabízeny zaměstnancům.

Další krok v analytické části bylo dotazníkové šetření, které probíhalo v roce 2022 a zúčastnilo se jej 119 respondentů. Respondenti byly z různých pracovních pozic, aby byly různé úhly pohledu. Nakonec byla sestavena SWOT analýza, kde byly určeny hlavní silné a slabé stránky organizace a vyhledány možné hrozby a příležitosti.

1. Výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním místem ve vybrané organizaci?

Většina zaměstnanců, která se účastnila dotazníkového šetření uvedla, že je celkově spokojená s pracovním místem ve vybrané organizaci. 63,90 % respondentů uvedlo, že je spíše spokojených celkově v organizaci a 19,30 % uvedlo, že jsou rozhodně spokojených v organizaci. 51,3 % respondentů odpovědělo, že spíše vychází dobře se svými kolegy a 41,20 % rozhodně vychází se svými kolegy, což je drtivá většina dotazovaných respondentů. Vycházení s kolegy na pracovišti je důležitou součástí spokojenosti zaměstnanců. 43,70 % respondentů uvedlo, že má spíše pocit rovnováhy v osobním a profesním životě a rozhodně toto cítí 21,80 % respondentů, takže se jedná o nadpoloviční většinu, což je dobrý výsledek. Protože zaměstnanci potřebují skloubit volný čas a práci, aby si měli čas odpočinout a věnovat se koníčkům, což je bráno jako prevence syndromu vyhoření. 38,70 % zaměstnanců z dotazovaných respondentů je spíše hrdých na to, že v organizaci pracuje, 22,70 % je rozhodně na tuto skutečnost hrdá. 37 % respondentů by spíše doporučilo tuto organizaci svým známým jako příležitost k práci, což dělá dobrou značku zaměstnavateli. 19,30 % by rozhodně doporučilo organizaci k práci pro své známé. 45,40 % respondentů pociťuje spíše jistotu v zaměstnání a 41,20 % pociťuje rozhodně jistotu v zaměstnání. Avšak 27,70 % respondentů přiznalo, že spíše někdy pociťuje frustraci a 26,10 % uvedlo, že rozhodně občas cítí frustraci. Ale vyplývá, že pociťují spíše spokojenost celkovou s pracovním místem.

2. Výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci vybrané organizace dostatečně motivováni k práci?

52,90 % respondentů uvedlo, že považují svoji práci za zajímavou, což je nadpoloviční většina. Toto souvisí s vnitřní motivací, která je v každém člověku a jak se zdá, je v organizaci nastavena kladným způsobem. 63 % respondentů odpovědělo, že má správné pomůcky k dispozici, které potřebuje k výkonu své práce. Zaměstnanec, který má pomůcky, může poskytovat kvalitní péči a posilovat svoji vnitřní motivaci. 47,10 % respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni se svým mzdovým ohodnocením a 15,10 % uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni s finančním ohodnocením. To je dobrým signálem, protože více než polovina je spokojená se mzdou, kterou dostane za svoji práci. Což je součástí vnější motivace. 40,30 % respondentů odpovědělo, že spíše neuvažuje o odchodu ze zaměstnání a 16,80 % rozhodně neuvažuje o odchodu ze zaměstnání. Je kladná zpráva, že více než polovina zaměstnanců zatím o odchodu neuvažuje.

3. Výzkumná otázka: Cítí zaměstnanci podporu ze strany vedoucího?

49,50 % respondentů uvedlo, že rozhodně cítí, že jim vedoucí zaměstnanec naslouchá. 39,50 % uvedlo, že jim spíše naslouchá. Jedná se o drtivou většinu respondentů. Zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření, uvedli v 44,50 %, že se cítí spíše docenění ve své práci a 16,80 % se rozhodně cítí doceněných. To že zaměstnavatel umí ocenit své zaměstnance a zaměstnanci to tak cítí, je mnohdy základ spokojenosti zaměstnanců a nutnost pro jejich loajalitu k organizaci. 26,10 % respondentů uvedlo, že jsou spíše udělovány pochvaly od vedoucího a 24,40 % respondentů uvedlo, že jsou rozhodně udělovány pochvaly. Je pozitivní, když vedoucí dokáže ocenit a pochválit práci svých zaměstnanců.

4. Výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity?

V dotazníkovém šetření vyšlo, že nadpoloviční většina zaměstnanců, která se se zúčastnila dotazníkového šetření, nebyla spokojena s benefity v organizaci. 29,40 % uvedlo, že nejsou spíše spokojeni se zaměstnaneckými benefity. 16,80 % uvedlo, že s nimi rozhodně není spokojených. Zaměstnanecké benefity využívá spíše 44,50 % respondentů a rozhodně je využívá 14,30 %. 35,30 % zaměstnanců je spíše nevyužívá, což je více než třetina respondentů. Mezi nejčastější uvedené benefity, které zaměstnanci

využívají se zařadily slevy do lékárny v organizaci, slevy do datartu, mobilní tarif, příspěvek na stravné v organizaci a příspěvek na penzijní pojištění. Respondenti uvedli, že o benefitech spíše dostávají. Tuto skutečnost uvedlo 52,10 % respondentů a rozhodně souhlasilo 29,40 %. Zaměstnanci uvedli také benefity, o které by měli zájem. Nejvíce zastoupeny zde byly masáže, lázně a rehabilitace, wellness pobyty, dovolená navíc, FKSP a další. Mimo jiné dva respondenti uvedli, že by brali cokoliv. Více než třetina zaměstnanců spíše nevyužije benefity, nebo benefity, které užije, za benefity ani nepovažuje. Na zvážení by bylo tedy zavedení Cafeteria systému do organizace.

Poznatky, které byly zjištěny v analytické části, sloužily k vytvoření projektu, který má za cíl zvýšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci jsou v této organizaci nespokojení především v oblasti benefitů, proto se zaměříme především na tuto oblast.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

9.1 Projekt vedoucí ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci

Projekt byl navržen na základě dat, která vyplynula z dotazníkového šetření a byla shrnuta v závěru analytické části. Z dotazníkového šetření vyplynul problém, který má vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci. Bude navrženo řešení, které by mělo zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci ukázala, že zaměstnanci se sice cítí celkově spokojení, ale nejsou spokojeni se současnými zaměstnaneckými benefity. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že nadpoloviční většina zaměstnanců, která se se zúčastnila dotazníkového šetření, nebyla spokojena s benefity v organizaci. Třetina zaměstnanců uvedla, že benefity nevyužívá vůbec, nebo je využije, ale nepovažuje je za benefity. Mezi nejčastější žádané benefity byly zařazeny masáže, rehabilitace, lázně, wellness pobyty, FKSP a příspěvek na sportovní aktivity.

V následující části je popsán projekt, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jelikož z analytické části vyplynula nespokojenost především se zaměstnaneckými benefity, tak bude navržen projekt, který se na benefity zaměří. Bude navržena implementace cafeteria systému, která by měla benefity držet v přehlednosti, aby si zaměstnanec mohl pohodlně vybrat benefit na míru.

Navržený projekt, který je popsán v následující části, je podroben rizikové, časové a nákladové analýze.

9.2 Cíle projektu

Hlavním cílem je navržení projektu, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace.

Dílčí cíle:

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity.

Snížení fluktuace zaměstnanců.

Zvýšení motivace zaměstnanců.

Posílení loajality zaměstnanců vůči organizaci.

9.3 Popis projektu

Na základě analytické části diplomové práce jsme dospěli k závěru, že zaměstnanci cítí nejvíce nespokojenosti se zaměstnaneckými benefity. Benefity jsou lákadlem pro zaměstnance a mnoho potenciálních zaměstnanců porovnává benefity jednotlivých organizací, proto je důležité mít přehledné benefity, které budou lákavé pro všechny skupiny zaměstnanců. Bude navržena implementace cafeteria systému do organizace, pomocí něhož bude navržena široká škála benefitů, tak aby oslovila všechny věkové skupiny a pracovní pozice v organizaci.

Cafeteria patří k jednoduchým nástrojům odměňování zaměstnanců v organizaci. Každému zaměstnanci je nastaveno konto s body a ty jsou využity k službám. Přínosem pro organizaci je, že je to efektivní a atraktivní. Přináší to časovou a finanční úsporu. Motivuje to zaměstnance. Zaměstnanec využije benefity, které ocení. Zaměstnavatel vynaloží náklady jen na vyčerpané benefity (benefitplus,2022).

Benefity budou rozděleny do dvou skupin. Benefity první skupiny budou pro všechny zaměstnance k dispozici bez omezení na základě opracovaných let pro společnost, nebo pracovní pozici, kterou vykonávají. V druhé skupině se budou nacházet benefity jejichž výše čerpání bude stanovená bodovým hodnocením na základě odpracovaných let pro společnost a pracovní pozicí.

Mezi nejčastější přání benefitů, které vzešly z dotazníkového šetření zaměstnanců, patří masáže, lázně, wellness pobyty, příspěvky na dovolenou, FKSP fond, rehabilitace a příspěvky na pohybové aktivity a plavání, pedikúra a kosmetika a stravenky.

Výhodou cafeteria systému je, že se můžou benefity měnit dle potřeby. V uvedeném projektu je počítáno s přehodnocením cafeteria systému a jednotlivých benefitů po prvním roce fungování. Bude vyhodnoceno, které benefity jsou, v jaké míře využívány. Nevyužité benefity budou zrušeny a nahrazeny benefity, které by zaměstnanci spíše využili.

Hlavním aspektem je, aby byl cafeteria systém, co nejvíce přehledný a usnadnil zaměstnancům přehled, na jaké benefity mají nárok. Měl by být, co nejvíce spravedlivý ke všem zaměstnancům, tak aby bylo dosaženo vysoké míry motivace. Motivace úzce souvisí se spokojeností. Spokojený zaměstnanec je loajální pro organizaci, snaží se vykonávat svoji práci svědomitě a je hrdý na svoji práci. S vyšší spokojeností je dosaženo snížení fluktuace zaměstnanců.

9.4 Cafeteria systém

Balíček výhod v cafeteria systému, který je navrhován pro vybranou společnost XY, bude mít rozděleny benefity na pevný blok odměn a volitelný blok odměn. Pevný blok mohou využít všichni zaměstnanci bez rozdílu odpracovaných let, věku či pracovní pozici. V tomto bloku se bude nacházet telefonní tarif za zvýhodněnou cenu, příspěvek na stravování, sleva do bufetu vybrané společnosti, sleva do lékárny vybrané společnosti, 5 týdnů dovolené, 2 sick days, příspěvek na penzijní pojištění a finanční odměna při významném jubileu životním a odchodu do starobního důchodu. Do volitelného bloku budou zařazeny především benefity, které si sami zaměstnanci nejvíce přáli v dotazníkovém šetření. Budeme zde řadit příspěvek na masáže, příspěvek na lázně a wellness pobyty, příspěvek na pobyt během dovolené, příspěvky na rehabilitace, příspěvky na pohybové aktivity a plavání, příspěvek na pedikúru a manikúru. Dále zde budou zařazeny příspěvky na nákup sportovního oblečení a vybavení a příspěvek na nákup knih a učebnic do knihkupectví.

9.4.1 Rozdělení bodů v rámci cafeteria systému

Body budou uděleny na základě pracovních pozic a odpracovaných let. K těmto bodům bude pak přiřazena maximální částka, kterou je možné čerpat za čtvrtletí. S projektem cafeteria systému je počítáno po dobu jednoho roku a poté dojde k přehodnocení. Kritérium pracovní pozice a počtu odpracovaných let bylo vybráno, aby bylo dosaženo spravedlnosti a maximální motivaci, aby zaměstnanci zůstávali loajální k organizaci a nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců. Benefity jsou lákadlem také pro nové zaměstnance a mnohdy si právě nástup do nového zaměstnání rozmýšlí, a právě benefity můžou převážit miskou vah a organizace může získat cenného zaměstnance. Ve vybrané organizaci jsou mzdy vypláceny na základě tabulek, které jsou sestaveny tak, aby se zvyšovala mzda v průběhu odpracovaných let na základě pracovní pozice. Tudíž jsme zvolili tuto metodu i při vypracování benefitního programu v projektu.

Tabulka 12 - Přiřazení bodů dle profesí (vlastní zpracování)

| Název pracovní pozice | Body |
|--|-------------|
| Lékaři a zubní lékaři | 50 |
| Farmaceut | 50 |
| ZP nelékaři s odbornou a specializační způsobilostí | 40 |
| Všeobecné sestry, porodní asistentky | 30 |
| Ostatní ZP nelékaři s odbornou způsobilostí | 30 |
| Jiní odborní pracovníci nelékaři s odbornou způsobilostí, dentisté | 30 |
| ZP nelékaři s pod odborným dohledem | 20 |
| THP a dělníci | 20 |

Komentář: V tabulce jsou popsány profese, které lze najít napříč vybranou organizací a k nim jsou přiřazeny body, které získají do cafeteria systému, ze kterého pak budou moci čerpat. Nejvíce bodů získají lékaři a farmaceuti. Naopak nejméně bodů získají techničtí pracovníci, dělníci a nelékaři pod odborným dohledem.

Tabulka 13 – Přiřazení bodů dle odpracovaných let (vlastní zpracování)

| Počet odpracovaných let | Body |
|--------------------------------|-------------|
| 0-3 | 20 |
| 4-10 | 30 |
| 11-19 | 40 |
| 20 a víc | 50 |

Komentář: V tabulce lze spatřit přiřazení bodů v rámci cafeteria systému na základě počtu odpracovaných let. Čím více odpracovaných let, tím více se body přičítají. Nejvíce bodů lze získat po odpracování 20 let. Nejméně první tři roky.

Tabulka 14 - Přiřazení bodů k finanční částce (vlastní zpracování)

| Body | Finanční částka |
|------|-----------------|
| 100 | 2000 Kč |
| 90 | 1500 Kč |
| 80 | 1250 Kč |
| 70 | 1000 Kč |
| 60 | 750 Kč |
| 50 | 500 Kč |
| 40 | 300 Kč |

Komentář: Na základě rozdělení pracovních pozic, lze dosáhnout maximálního počtu bodů 50 a minimální počet bodů je nastaven na 20. Na základě rozdělení podle počtu odpracovaných let lze získat také maximálně 50 bodů a minimálně lze získat 20 bodů. Částky jsou stanoveny na dobu 3 měsíců, po kterou je lze vyčerpat. Nevyčerpané částky propadají a v dalším čtvrtletí jsou opět k dispozici nové částky na benefity. Nelze je sčítat a nechat si je na konec roku a využít je naráz. Minimální částka benefitů, kterou lze za čtvrtletí čerpat je 300 Kč a maximální částka, kterou lze čerpat je 2000 Kč.

9.5 Jednotlivé součásti cafeteria systému

Části benefitů jsou v navrhovaném projektu rozděleny na pevný a volitelný blok. Pevný blok mohou využívat všichni zaměstnanci bez rozdílu odpracovaných let a pracovních pozic. Z volitelného bloku lze čerpat na základě předem určeného bodového přiřazení, dle preferencí zaměstnanců.

9.5.1 Pevný blok

V tomto bloku se bude nacházet telefonní tarif za zvýhodněnou cenu, který bude navržen samotným poskytovatelem telefonního tarifu. Dále zde bude zařazen příspěvek na stravování, který bude činit 50 %, který zaměstnavatel uhradí. Dále bude přičtena sleva do bufetu vybrané společnosti a sleva do lékárny vybrané společnosti 10 %. Bude ponecháno 5 týdnů dovolené a 2 sick days. Příspěvek na penzijní pojištění bude vyplacen jednorázově na

konci roku na základě odpracovaných let. Bude ponechána finanční odměna při významném jubileu životním a odchodu do starobního důchodu ve výši 6 000 Kč.

Tabulka 15 - Příspěvek na penzijní pojištění (vlastní zpracování)

| Délka odpracovaných let | Finanční částka |
|-------------------------|-----------------|
| 0–3 | 500 Kč |
| 4–10 | 1000 Kč |
| 11-19 | 1500 Kč |
| 20 a víc | 2000 Kč |

Komentář: V tabulce lze vidět rozdělení finanční částky podle odpracovaných let pro organizaci. Nejvyšší příspěvek na penzijní pojištění lze získat po odpracování více než 20 let, a to až ve výši 2000 Kč. Nejméně přispěje zaměstnavatel 500 Kč.

9.5.2 Volitelný blok

Budeme zde řadit příspěvek na masáže, příspěvek na lázně a wellness pobyty, příspěvek na pobyt během dovolené, příspěvky na rehabilitace, příspěvky na pohybové aktivity a plavání, příspěvek na pedikúru a manikúru. Dále zde budou zařazeny příspěvky na nákup sportovního oblečení a vybavení a příspěvek na nákup knih a učebnic do knihkupectví.

Mezi nejčastější typ benefitu, který by zaměstnanci ocenili se zařadily masáže. V rámci čerpání tohoto benefitu je počítáno s čerpáním příspěvkem na jednu masáž v maximální výši 500 Kč. Zaměstnanci vybrané organizace vykonávají náročnou práci, která je zatěžující pro jejich organismus, jak po fyzické, tak po psychické stránce, proto je uvolnění pomocí masáží přínosným a často žádaným benefitem v této konkrétní organizaci. Masáže mohou využít dle svého výběru. Byly vybráni čtyři poskytovatelé, tak aby byli rozloženi po celém kraji a zaměstnanci, tak mohli volit místo masáže v místě, které jim bude nejvíce vyhovovat. Byli vybráni Sperti studio v Uherském Hradišti, Shanti – masáže Zlín, masérna Bazén v Kroměříži a Studio empatie Vsetín. Všichni vybraní poskytovatelé mají širokou nabídku poskytovaných masáží, tak aby si mohl zaměstnanec zvolit ze širokého spektra dle jeho preferencí.

Tabulka 16 Srovnání cen masáží (vlastní zpracování)

| | Shanti masáže | Sperti studio | Masérna Bazén | Studio empatie |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Masáž celého těla (cena a čas) | 900 Kč / 55 min | 900 Kč / 60 min | 750 Kč / do 90 min | 600 Kč / 55 min |
| Masáž chodidel (cena a čas) | 600 Kč / 40 min | 550 Kč / 45 min | 500 Kč / do 60 min | 450 Kč / 40 min |

Komentář: Na základě tabulky lze zjistit, že nejvýhodnější pro zaměstnance je masérna Bazén, kdy je cena v poměru k času masáže nejpříznivější, ale zároveň je třeba zohlednit, že pro mnohé zaměstnance je vhodnější využít jiného poskytovatele v důsledku času, který by strávili při dojezdu ke vzdálenějšímu poskytovateli masáží.

Dalším žádaným benefitem byl příspěvek na lázeňský pobyt. Zaměstnanec si může vybrat jakékoli zařízení, které poskytuje lázeňské pobyty. Podmínkou je pobyt, který bude trvat nejméně 7 nocí. Příspěvek bude vyplacen v maximální výši 2 000 Kč jednou za 3 měsíce, dle bodového hodnocení určitého konkrétního zaměstnance. Příspěvek na benefity nelze sčítat a vybrat jej jednou za rok ve výši 8 000 Kč, pokud zaměstnanec benefit ve své kategorii nevyčerpá za 3 měsíce, tak dojde k propadnutí a načtení nového kreditu na benefity pro následující 3 měsíce.

Benefity na wellness pobyty a jiné odpočinkové pobyty budou realizovány prostřednictvím Spa.cz. Zde je soustředěna velká škála nabídek wellness pobytů lázeňských pobytů, relaxačních pobytů a jiných výhodných pobytů. Nabízí pobyty nejen v České republice, ale také v dalších zemích, jako jsou Slovensko, Slovinsko, Maďarsko a Polsko. Zaměstnanec si vybere pobyt, který bude nejlépe odpovídat jeho představám. Až si vybere, tak si na platební bráně zvolí vyplnění faktury pro zaměstnavatele, kde vyplní údaje. Následně mu bude vyplacen příspěvek na základě jeho bodového ohodnocení v maximální výši 2000 Kč jednou za tři měsíce.

Jako další benefit bude příspěvek na fyzioterapie, zaměstnanci o tento benefit také projeví zájem. Práce ve vybrané organizaci je náročná, proto je pro zaměstnance důležitý pohyb a protažení namožených svalů. Slouží jako prevence k bolesti svalů. Může předcházet potížím, které by zaměstnanci mohli mít z nesprávného pohybu. Právě fyzioterapeut je může naučit vhodné cviky a vést je ke správnému pohybu, který bude vhodný pro konkrétního

zaměstnance. Byla vybrána spolupráce se čtyřmi poskytovateli fyzioterapeutických služeb, tak aby zase byly pokryty ve všech okresech a zaměstnanci měli možnost zvolit si dle blízkosti svého bydliště. Jedná se o Fyziio Step ve Zlíně, Fyrepo v Uherském Hradišti, Kapka resort Vsetín a Fyziio clinic v Kroměříži. V případě využití jednotlivých konzultací s fyzioterapeutem bude vyplacena částka na jednu fyzioterapii v maximální výši 500 Kč. Pokud bude využit zvýhodněný vstup, který zahrnuje více návštěv fyzioterapeuta, tak lze využít příspěvek až v maximální výši 2 000 Kč dle bodového kritéria zaměstnanců.

Tabulka 17 Porovnání nabídek fyzioterapie (vlastní zpracování)

| | Fyziio Step | Fyrepo | Kapka resort | Fyziio clinic |
|--|--------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Individuální fyzioterapie (čas a cena) | 900 Kč / 55 min | 800 Kč / 60 min | 800 Kč / 50 min | 400 Kč / 25 min |
| Zvýhodněné vstupné | 6 vstupů / 4 800Kč | neposkytuje | 3500 Kč/ 5 vstupů | 1 750 Kč / 5 vstupů |

Komentář: V tabulce je rozdělení vybraných fyzioterapeutů s cenami za individuální terapii a také zvýhodněné vstupné, je-li poskytováno. Nejméně výhodný individuální vstup je Fyziio Step, ale pokud je využito zvýhodněné vstupné na 6 vstupů, tak se cena srovná s ostatními. Nevýhodou Fyrepa je, že neposkytuje zvýhodněné vstupy.

Zaměstnanci měli zájem o pohybové aktivity, proto jsme se rozhodli zařadit mezi benefity také příspěvky na permanentky do fitness, aby jim bylo umožněno cvičení a posilování ve vnitřních prostorách. Pohyb je důležitý pro každého člověka a je chvályhodné, že zaměstnanci mají zájem především o tyto benefity, kde je pohyb a relaxace. Byly vybrány vždy dvě zařízení pro okres, tak aby byl větší výběr, protože posiloven je velké množství. Pro Zlín byl vybrán Infitness a Sportcentrum Malenovice. Pro okres Uherské hradiště byl vybrán Infitness a Fit4life. Pro okres Kroměříž byl zvolen Extreme fitness a Fit house. A nakonec pro Vsetín byla zvolena Kapka resort a fitness centrum Kohútek. Příspěvek bude ve výši maximálně 500 Kč na měsíční permanentku a v maximální výši 2000 Kč na čtvrtletní permanentku. Výhodou vybraných fitness zařízení je také možnost jednorázového vstupu, tak aby si mohl zaměstnanec nejprve vyzkoušet, zda mu bude dané zařízení vyhovovat, než zakoupí permanentku.

Tabulka 18 Srovnání fitness (vlastní zpracování)

| | Kohútek | Kapka resort | Fithouse | Extreme fitness | Fit4life | Infitness | Sportcentrum Malenovice |
|------------------------|----------------|---------------------|-----------------|------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------|
| Jednorázový vstup | 90 Kč | 160 Kč | 100 Kč | 90 Kč | 180 Kč | 100 Kč | 150 Kč |
| Měsíční permanentka | 990 Kč | 1600 Kč | 990 Kč | 840 Kč | 1500 Kč | 900 Kč | 1350 Kč |
| Čtvrtletní permanentka | 2 700 Kč | 4 200 Kč | 2 700 Kč | 2 280 Kč | 4 200 Kč | 2 400 Kč | 3 700 Kč |

Komentář: V tabulce je rozdělení vybraných fitness center. Nejvýhodnější jednorázový vstup poskytuje Kohútek a Extreme fitness. Nejvýhodnější měsíční vstupenku má také Extreme fitness. Nejvýhodnější čtvrtletní permanentku má Infitness.

Další žádanou pohybovou aktivitou u zaměstnanců je plavání. Při zakoupení abonentního vstupného bude připsán příspěvek 500 Kč při minimálním dobití ve výši 1000 Kč. Dále bude připsán příspěvek 1000 Kč při dobití vstupného ve výši 2000 Kč. 1500 Kč bude připsáno při dobití abonentního vstupného ve výši 3000 Kč. Maximální částka příspěvku činí 2 000 Kč při dobití 4000 Kč na abonentní vstupné. Zaměstnanec si může vybrat zařízení, které umožňuje abonentní vstupné dle svého výběru. V tabulce uvádíme 5 poskytovatelů Zlínského kraje, které umožňuje abonentní vstupné. Můžeme zde zařadit Lázně Zlín, Aquapark Uherské Hradiště, Cpa delfín Uherský Brod, Vsetínská sportovní a Městská plovárna Luhačovice. Plovárna Luhačovice dává čip po nabití 2000 Kč zdarma.

Tabulka 19 Srovnání poskytovatelů plaveckých bazénů (vlastní zpracování)

| | Lázně Zlín | Aquapark Uh | Cpa delfín | Vsetínská sportovní | Luhačovice plovárna |
|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| Cena čipu | 150 Kč | 200 Kč | 180 Kč | 150 Kč | 150 Kč |
| Minimální výše nabití | 300 Kč | 100 Kč | 300 Kč | 300 Kč | 300 Kč |

Komentář: V tabulce lze vidět, že cena čipu je srovnatelná v bazénu Zlín, Vsetín a Luhačovice. Minimální vklady na čip jsou srovnatelné 300 Kč. Jen v Uherském Hradišti činí 100 Kč.

Ve vybrané organizaci se nachází ve většinovém zastoupením ženy, proto jsme se rozhodli zařadit příspěvek na manikúru a pedikúru. Tento benefit lze využít dle svého uvážení u provozovatele, který má platné živnostenské oprávnění. Lze čerpat příspěvek na jedno ošetření v maximální výši 300 Kč.

Tento benefit si nezvolili sami zaměstnanci, ale věříme, že bude pro zaměstnance dostatečně lákavý, proto zde byl zařazen. Jedná se o nákup sportovního oblečení, obuvi a sportovního vybavení. Toto bude umožněno v obchodech Decathlon, Sportisimo a Intersport. Mnoho zaměstnanců si volí jiný sport než ve fitness centru nebo plavání, proto byl zvolen tento benefit, aby jim umožnil získat příspěvek na jejich oblíbený sport. Při nákupu nad 1500 Kč bude zaměstnanci poskytnut příspěvek ve výši 500 Kč. Při nákupu nad 2000 Kč bude přidělen příspěvek v maximální výši 1000 Kč. V případě, že nakoupí nad 3000 Kč, tak bude poskytnut příspěvek v maximální výši 1500 Kč. Maximálního příspěvku dosáhne při nákupu nad 4000 Kč, a to ve výši maximálně 2000 Kč dle bodového kritéria pro zaměstnance.

Poslední benefit z volitelného bloku počítá s tím, že každý zaměstnanec nemusí být sportovně založen, proto jsme zvolili benefit příspěvku do knihkupectví. Knihy obohacují člověka, získávají slovní zásobu a zaměstnanec se pomocí nich může vzdělávat, nebo relaxovat. Činnostmi, které zaměstnance baví předchází syndromu vyhoření. Tento benefit lze využít na jakékoli knihy a učebnice zakoupené v knihkupectví Knihy Dobrovský, knihkupectví Luxor, Kosmas a Martinus. Lze využít příspěvek ve výši 500 Kč při nákupu nad 1000 Kč. Příspěvek 1000 Kč lze získat nákupem nad 2000 Kč. Příspěvek 1500 Kč lze získat, pokud zaměstnanec nakoupí nad 2 500 Kč. Nejvyšší příspěvek lze získat při nákupu nad 3 500 Kč.

Každý zaměstnanec je individuální bytost, proto jsme se snažili benefity nabídnout tak, aby oslovily, co největší skupinu zaměstnanců a každý si tam našel to svoje, co je pro něj zajímavé a motivující. Tento projekt počítá s přehodnocením za rok, aby se benefity upravily a případně nabídly jiné. Benefity nevyužité budou zrušeny a nahrazeny jinou alternativou, která by mohla být pro zaměstnance více motivující.

9.6 Časová analýza

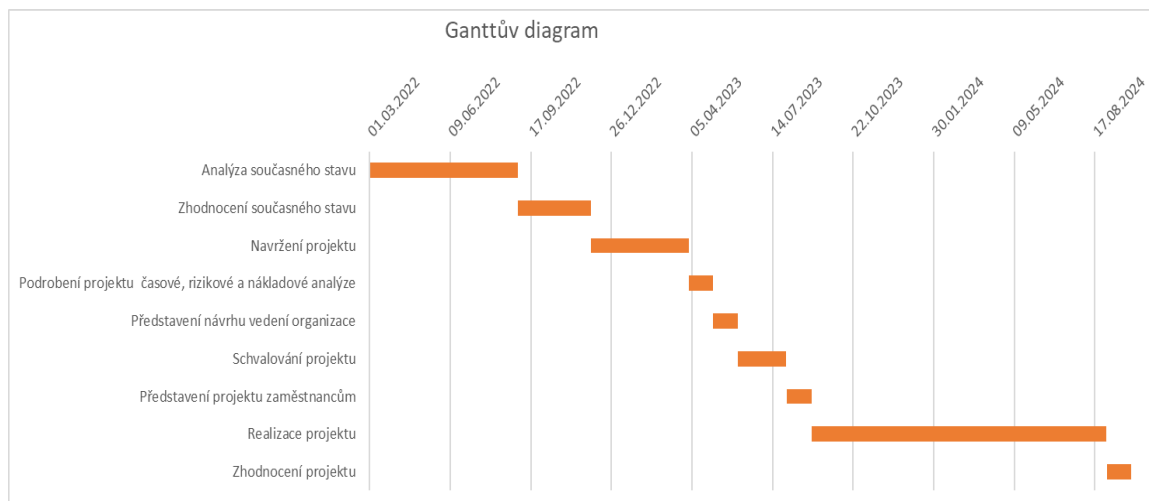
Časová analýza je nedílnou součástí při vytváření projektu. V rámci časové analýzy je vytvořen časový harmonogram, který ukazuje, jak na sebe jednotlivé akce navazují. V tabulce jsou přehledně zpracovány jednotlivé úseky činností. K nim je přiřazen časový

interval, aby šlo dobře vidět, kdy je určitá činnost realizována. Pro přehlednost je doplněn i Ganttův diagram, kde je pomocí grafu vyobrazen časový harmonogram.

Tabulka 20 Časový harmonogram (vlastní zpracování)

| Časový harmonogram projektu | | | | | |
|------------------------------------|---|----------------|----------------|-------------------|-----------------------|
| | Fáze projektu | Datum zahájení | Datum ukončení | Doba trvání (dny) | Předcházející činnost |
| A | Analýza současného stavu | 1.3. 2022 | 31.8.2022 | 184 | - |
| B | Zhodnocení současného stavu | 1.9.2022 | 30.11.2022 | 91 | A |
| C | Navržení projektu | 1.12.2022 | 31.3.2023 | 121 | A, B |
| D | Podrobení projektu rizikové, časové a nákladové analýze | 1.4. 2023 | 30.4.2023 | 30 | C |
| E | Představení návrhu vedení organizace | 1.5.2023 | 31.5.2023 | 31 | D |
| F | Schvalování projektu | 1.6.2023 | 31.7.2023 | 61 | E |
| G | Představení projektu zaměstnancům | 1.8.2023 | 31.8.2023 | 31 | C, E, F |
| H | Realizace projektu | 1.9.2023 | 31.8.2024 | 365 | C, D, E, F, G |
| I | Zhodnocení projektu | 1.9.2024 | 30.9.2024 | 30 | H |

Komentář: V tabulce jsou popsány jednotlivé fáze projektu. Jsou zde uvedena data zahájení jednotlivých fází a také jejich ukončení. V tabulce jsou vyobrazeny počty dnů pro lepší přehlednost. Ke každé fázi je přiřazeno písmeno, aby bylo zřejmé pomocí těchto písmen, jak si jednotlivé činnosti předcházely.



Graf 26 - Ganttův diagram (vlastní zpracování)

Od března roku 2022 do konce srpna probíhalo šetření současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. V průběhu března začalo rozdávání dotazníků zaměstnancům v organizaci. Byly zkoumána struktura organizace a její součásti. Byly zjišťovány benefity, které vybraná organizace nabízela svým zaměstnancům. Od září 2022 do konce listopadu 2022 bylo zhodnocení analýzy současného stavu spokojenosti v organizaci, kde byla zjištěna nespokojenost se zaměstnaneckými benefity. Od 1. 12. 2022 do konce března 2023 byl sestavován projekt, tak aby co nejvíce vyhovoval očekáváním zaměstnanců ohledně benefitů. Byl zvolen cafeteria systém, takže zaměstnanci využijí benefity na základě svých přidělených bodů a podle svých preferencí. V průběhu dubna byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V květnu bude projekt představen vedení organizace, která zhodnotí, zda o něj bude zájem. V průběhu června a července bude schvalovací proces, kdy se rozhodne, zda bude projekt realizován. Pokud by projekt prošel schvalovacím procesem, tak by byl v srpnu představen pomocí intranetu a schůzek s vedoucími pracovníky zaměstnancům. Projekt by byl realizován od září roku 2023 do září 2024. V průběhu září 2024 by proběhlo zhodnocení, zda byl projekt úspěšný, zda benefity byly žádané a využívány.

9.7 Nákladová analýza

V rámci nákladové analýzy přiblížíme množství nákladů, které organizaci vzniknou implementací nového projektu. Náklady hrají velkou úlohu v tom, zda vedení nový projekt bude ochotné podpořit či nikoli. Bohužel nejsou nám k dispozici data, která by zaměstnanec rozdělovala ohledně odpracovaných let pro organizaci. Nicméně se domníváme, že je to důležitý předpoklad pro správnou motivaci zaměstnanců v organizaci, a proto s tímto

rozdělením počítáme v projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Další kritériu pro odměnu je na základě pracovní pozice, což slouží také jako motivace, že za snahu, kterou vedli zaměstnanci při studiu za svou profesí vynaložili úsilí a jsou za to odměněni. S rostoucím kariérním růstem vznikají také vyšší nároky na kvalitu a zodpovědnost v práci, proto se domníváme, že je důležité zaměstnance ocenit také na základě jejich profese. Náklady budou tedy vyčísleny na maximální částku, která by byla vyplácena v případě nejvyššího počtu odpracovaných let. Náklady budou popsány v tabulkách a budou ukázány maximální hodnoty, kterých by bylo možné dosáhnout, kdyby dosáhli všichni zaměstnanci maxima benefitů.

Tabulka 21 Obědy (vlastní zpracování)

| | |
|--------------------------------|------------|
| Cena jednoho oběda | 120 Kč |
| Příspěvek na jeden oběd (50 %) | 60 Kč |
| Počet zaměstnanců | 2190 |
| Celková částka na obědy | 131 400 Kč |

Komentář: V tabulce je uvedena cena jednoho oběda ve výši 120 Kč. Zaměstnavatel přispívá na tento oběd 60 Kč a dalších 60 Kč si hraří zaměstnanec. Organizace má 2190 zaměstnanců. Za předpokladu, že by každý zaměstnanec využil možnosti oběda v organizaci a organizace by přispěla ve výši 50 %, tak by za jeden den přispěla ve výši 131 400 Kč. Za měsíc by tato částka dosahovala výše 3 942 000 Kč. Tento benefit by byl dostupný pro všechny zaměstnanec bez ohledu na pracovní pozici a odpracovaná léta pro organizaci. Za rok by tato částka činila 47 304 000 Kč.

Tabulka 22 Penzijní pojištění (vlastní zpracování)

| | |
|--|--------------|
| Příspěvek na penzijní pojištění v maximální výši | 2 000 Kč |
| Počet zaměstnanců | 2 190 |
| Příspěvky celkem v maximální výši | 4 380 000 Kč |

Komentář: Organizace má 2190 zaměstnanců. Maximální výše příspěvku na penzijní pojištění by činila 2000 Kč. Jelikož nemáme k dispozici data, která by zaměstnance dělila

do kategorií dle opracovaných let pro organizaci, tak počítáme pro náklady maximální výši nákladů, kterou by organizace vynaložila, kdyby vyplácela nejvyšší částku 2 000Kč. Tato částka bude vyplacena jednorázově na konci roku. Dohromady by tyto náklady činily 4 380 000 Kč.

Tabulka 23 Cafeteria náklady (vlastní zpracování)

| Název pracovní pozice | Počet max bodů | Max příspěvek za 3 měsíce | Počet pracovníků | Max částka za pracovníky za 3 měsíce |
|---|----------------|---------------------------|------------------|--------------------------------------|
| Lékaři a zubní lékaři | 100 | 2 000 Kč | 329 | 658 000 Kč |
| Farmaceut | 100 | 2 000 Kč | 13 | 26 000 Kč |
| ZP nelékaři s odbornou a specializační způsobilostí | 90 | 1 500 Kč | 830 | 1 245 000 Kč |
| Všeobecné sestry a porodní asistentky | 80 | 1 250 Kč | 172 | 215 000 Kč |
| Ostatní ZP nelékaři s odbornou způsobilostí | 80 | 1 250 Kč | 73 | 91 250 Kč |
| Jiní odborní pracovníci nelékaři dentisté | 80 | 1 250 Kč | 455 | 568 750 Kč |
| ZP nelékaři s pod odborným dohledem | 70 | 1 000 Kč | 5 | 5 000 Kč |
| THP a dělníci | 70 | 1 000 Kč | 313 | 313 000 Kč |

Komentář: V tabulce jsou uvedeny body, které mohou zaměstnanci na základě svých pracovních pozicích získat. K těmto bodům byly přičteny maximální výše příspěvků, které bylo možné získat za období 3 měsíců. V tabulce jsou uvedeny údaje o počtu zastoupení zaměstnanců v určité kategorii. Celkové náklady, které by mohly být využity za předpokladu, že zaměstnanci dosáhnou maximálního bodového hodnocení, by činily za 3 měsíce 3 122 000 Kč.

9.7.1 Vertikální analýza nákladů

Pomocí vertikální analýzy ukazujeme procentuální zastoupení jednotlivých nákladů na souhrnném ukazateli, což jsou v tomto případě celkové náklady. Tímto je ukázáno, jaký má jednotlivá složka podíl na celkových nákladech na benefity. Analýza je provedena shora dolů.

Tabulka 24 Vertikální analýza (vlastní zpracování)

| Druh nákladu | Náklad v Kč | Procentuální zastoupení |
|---------------------------------|---------------|-------------------------|
| Příspěvek na obědy | 47 304 000 Kč | 73,8 % |
| Příspěvek na penzijní pojištění | 4 308 000 Kč | 6,7 % |
| Cafeteria systém | 12 488 000 Kč | 19,5 % |
| Celkové náklady | 64 100 000 Kč | 100 % |

Komentář: V tabulce jsou uvedeny náklady, které vzniknou zaměstnavateli pro zavedení nového projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Z tabulky je patrné, že většina nákladů bude na příspěvek na obědy pro zaměstnance, protože tento benefit mohou využít všichni zaměstnanci, a to bez rozdílu odpracovaných let nebo pracovní profese. Dalším nákladem je čerpání z cafeteria systému, což činí 19,5 % z celkových nákladů. Nejmenšími náklady jsou příspěvky na penzijní pojištění a ty jsou vypláceny jen jednou ročně, tudíž je tento výsledek očekáván.

9.7.2 Celkové shrnutí nákladů

Organizace má 2190 zaměstnanců a je třeba počítat s předpokladem, že by využili benefiční program na maximum. Náklady na benefity jsou příspěvky na obědy, jednorázové příspěvky na penzijní pojištění a využití bodů v rámci cafeteria systému. Obědy stojí 120 Kč.

Zaměstnavatel by na ně přispíval ve výši 60 Kč, což je polovina nákladů. Pokud by možnost oběda v organizaci využili všichni zaměstnanci, tak by činil příspěvek 131 400 Kč na jeden den. Za jeden měsíc by tato částka dosahovala výše 3 942 000 Kč. Za celý první rok fungování projektu by tato částka činila 47 304 000 Kč. Na příspěvek na oběd by měl nárok každý zaměstnanec bez ohledu na pracovní pozici a odpracované roky v nemocnici. Maximální částka, kterou by zaměstnavatel přispíval na penzijní pojištění by činila 2000 Kč Tuto částku by zaměstnanci získali po 20 letech práce v organizaci. Nicméně nám nejsou k dispozici data, kde by zaměstnanci byli rozděleni na základě odpracovaných let, proto musíme počítat s maximální částkou. Tato částka by se vyplácela vždy jednorázově na konci roku. Tyto náklady by za všechny zaměstnance činily 4 380 000 Kč. Náklady na volitelný blok cafeteria systém by byl hodnocen nejprve za 3 měsíce, protože body jsou každé tři měsíce obnoveny. Protože nemáme k dispozici data počtu odpracovaných let, tak počítáme opět s nejvyšším možným bodovým hodnocením v této kategorii pro účely zhodnocení nákladů. Zaměstnanci jsou rozděleni do kategorií na základě svých pracovních profesí. Informace o počtu zaměstnanců v určité profesi jsou nám k dispozici. Na základě těchto dat jsou přiřazeny ke každé profesi body a ty jsou převedeny na finanční odměny. Díky tomu jsou pak vyčísleny náklady pro každou profesi zvlášť a pak dohromady. Nejvyšší náklady se nachází u profese ZP nelékaři s odbornou a specializační způsobilostí, což je dáno nejvyšším zastoupením zaměstnanců v této profesi (830 zaměstnanců). Je tak vynaloženo 1 250 000 Kč. Nejméně je vynaloženo na ZP nelékaři s pod odborným dohledem, kterých je v organizaci 5 a částka by činila maximálně 5 000 Kč jednou za tři měsíce. Celkové náklady, které by mohly být využity za předpokladu, že zaměstnanci dosáhnou maximálního bodového hodnocení, by činily za 3 měsíce 3 122 000 Kč. Za rok by tato částka činila 12 488 000 Kč v případě maximálního využití cafeteria systému a vyplacení maximální částky všem zaměstnancům. Sečteme-li náklady na obědy, penzijní příspěvky a cafeteria systém, dostaneme částku celkových maximálních nákladů ve výši 64 100 000 Kč. Po roce fungování projektu je počítáno s jeho přehodnocením a následnou úpravou. Budou zhodnoceny i vynaložené náklady a přehodnoceno, jestli i nadále budou v takové výši poskytovány a zda je vůbec o benefity zájem.

Tabulka 25 Roční náklady (vlastní zpracování)

| Druhy benefitů | Náklad za všechny zaměstnance za rok |
|--------------------|--------------------------------------|
| Příspěvek na obědy | 47 304 000 Kč |
| Penzijní pojištění | 4 308 000 Kč |
| Cafeteria | 12 488 000 Kč |
| Celkem | 64 100 000 Kč |

Komentář: V tabulce jsou uvedeny jednotlivé příspěvky, které by zaměstnavatel poskytoval zaměstnancům, kdyby byly poskytovány v maximální výši a byly plně využity. Nejvyšší náklady jsou na obědy v hodnotě 47 304 000 Kč, což je způsobeno tím, že jsou poskytovány denně. Avšak je třeba počítat s tím, že všichni zaměstnanci možnost oběda nevyužijí a také s různorodostí směn zaměstnanců, přičemž nejsou v zaměstnání všech 30 dní, se kterými je počítáno. Nejnižší náklady jsou příspěvky na penzijní pojištění 4 308 000 Kč, ty jsou vypláceny jednorázově za rok, takže náklady nedosahují takových výšin.

9.8 Riziková analýza

Pro vypracovaný projekt je také důležité provedení rizikové analýzy. Pomocí ní jsou nalezena rizika, která jsou nejvíce pravděpodobná. K nalezeným rizikům je přiřazena míra pravděpodobnosti vzniku a míra závažnosti dopadu tohoto rizika na vybranou organizaci. Aby mohl projekt dobře fungovat, tak je rizika potřeba hledat, popsat a navrhnout řešení, aby bylo zabráněno negativnímu dopadu na projekt. V průběhu projektu je nutné počítat s tím, že se mohou objevit další rizika, se kterými počítáno nebylo.

Jako první je popsána pravděpodobnost rizika, což ukazuje, v jaké míře se může riziko pravděpodobně vyskytnout. K nim jsou přiřazeny číselné hodnoty.

- Nízká pravděpodobnost – 1
- Střední pravděpodobnost – 2
- Vysoká pravděpodobnost – 3

Jako další je stanovena míra závažnosti rizika, která by mohla mít dopad na projekt. K nim jsou také přiřazeny číselné hodnoty.

- Nízká závažnost – 1
- Střední závažnost – 2

- Vysoká závažnost – 3

Tyto hodnoty budou přiřazeny k jednotlivým nalezeným rizikům a následně sečteny, aby byla zjištěna výsledná hodnota pro riziko. Čím vyšší výsledek tím vyšší riziko pro projekt znamená. V rámci projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců bylo stanoveno šest rizik.

1. Nízký zájem zaměstnanců o navržené benefity
2. Nespokojenost zaměstnanců s nastaveným kreditovým systémem
3. Nevhodně zvolená propagace nových benefitů
4. Nesplnění časového harmonogramu projektu
5. Ztráta podpory projektu od vedení
6. Zvýšení nákladů pro organizaci po implementaci projektu

Tabulka 26 Rizika projektu (vlastní zpracování)

| Riziko | Pravděpodobnost rizika (1–3) | Závažnost rizika (1-3) | Výsledná hodnota |
|---|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Nízký zájem o benefity ze strany zaměstnanců | 2 | 3 | 5 |
| Nespokojenost zaměstnanců s kreditovým systémem | 2 | 2 | 4 |
| Nevhodná propagace | 1 | 1 | 2 |
| Nesplnění časového harmonogramu | 3 | 2 | 5 |
| Ztráta podpory vedení | 2 | 3 | 5 |
| Zvýšení nákladů po implementaci | 3 | 3 | 6 |

Komentář: V tabulce byly vypsané rizika a k nim přiřazena míra pravděpodobnosti a závažnost rizika. Výsledná hodnota nám ukázala, která rizika jsou nejvíce závažná. Jako nejzávažnější riziko pro projekt bylo stanoveno zvýšení nákladů na tento projekt, které by se objevily po jejich implementaci. Další závažné rizika byla nízký zájem o benefity ze strany zaměstnanců, nesplnění časového harmonogramu a ztráta podpory projektu ze strany vedení. Středním rizikem se stala nespokojenost zaměstnanců s kreditovým systémem. Nízké riziko bylo zjištěno u propagace projektu.

9.8.1 Eliminace rizik

Jako nejzávažnější riziko bylo stanoveno zvýšení nákladů organizace po implementaci projektu do organizace. Celkové náklady na benefity za celý rok byly vypočítány v maximální výši 64 100 000 Kč. Tato částka je vysoká, ale je velká pravděpodobnost, že budou tyto náklady o něco nižší, jelikož je počítáno s maximální částkou, která by byla vyplacena, pokud by všichni zaměstnanci pracovali pro organizaci déle než 20. Dále jsou počítány náklady na obědy za všech 30 dní, i když mají zaměstnanci různé směny a je nepravděpodobné, že by oběd využili každý den. Řešením jsou finance, které zůstanou po zrušených dosavadních benefitech, které organizace do teď využívala. Tyto finance se využijí na benefity nové. Na začátku je třeba ponechat si maximální částku na benefity a na konci roku je možné tyto finance odložit na další rok pro nové čerpání benefitů. Projekt bude po roce zhodnocen a na základě výsledků budou přijata opatření a projekt bude pozměněn, aby bylo vedení i zaměstnanci spokojeni.

Vysoké míru rizika získalo riziko, že zaměstnanci nebudou mít o benefity projektu zájem. Organizace má 2190 zaměstnanců různých věkových skupin, proto není jednoduché zavděčit se všem. Proto bude roční zkušební verze projektu, tak aby se zjistila jeho účinnost. Na konci období bude zase provedeno dotazníkové šetření spokojenost a budou analyzována data, o které benefity byl zájem a která věková skupina má zájem o jaký benefit. V projektu byly záměrně zvoleny různé typy benefitů, které mají sloužit k relaxaci a odpočinku, aby zaměstnanci efektivně využili čas dle svých preferencí. Tyto benefity mají sloužit jako prevence syndromu vyhoření. Eliminace rizika je pestrost benefitů. Další vysoké riziko je nesplnění časového harmonogramu, což je také důležité, aby byl projekt spuštěn včas a zaměstnanci neztratili důvěru v organizaci a nový benefitní systém. Eliminací rizika je dodržení přesného časového rozvrhu a dohlížení na jednotlivé fáze vedením. S tím souvisí i poslední závažné riziko ztráta podpory od vedení, pokud se projekt protahuje, nebo se ukazuje, že náklady budou příliš vysoké. Eliminace rizika je dodržení časového

harmonogramu, tak aby se projekt zahájil přesně v termín, kdy má. Dalším způsobem je propracování analýz, aby vedení přehledně vidělo maximální částky nákladů, které by bylo třeba vynaložit.

Středním rizikem se ukázala nespokojenost zaměstnanců s bodovým hodnocením, na jejichž základě jsou přiřazeny finanční částky a následně vybrány v podobě benefitů. Nespokojenost může pramenit z pocitu, že po odpracování určitých let pro společnost už benefity nikam nerostou. Prevencí tohoto rizika je řádné vysvětlení tohoto benefitního projektu zaměstnancům a také kreditového systému. Kdyby na riziko došlo, tak je možné jej po roce fungování přehodnotit a upravit částky na základě odpracovaných let. Domníváme se, že tento faktor je silně motivační.

Nízké riziko nese propagace projektu. Nedostatečná propagace projektu by mohla vést k nízkému zájmu ze strany zaměstnanců nebo k nedostatečné informovanosti. Eliminací je zvýšit povědomí o projektu. Zaměstnancům budou informace zaslány pomocí zaměstnaneckého emailu, budou vyvěšeny na intranetu a také budou pořádány schůzky s vedoucími pracovníky, kde budou s projektem seznámeni.

9.9 Shrnutí projektové části

Cílem diplomové práce byl projekt, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Důležité bylo obsáhnout také dílčí cíle. Smyslem bylo vytvoření spravedlivého a motivačního projektu, který by byl žádoucí pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Nejprve byla zpracována teoretická část, na kterou navazuje část analytická. V analytické části bylo zkoumána momentální spokojenost zaměstnanců v zaměstnání a se zaměstnaneckými benefity. Pomocí dotazníkového šetření byl nalezen problém s nespokojeností zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity. Poté byla zkoumána struktura organizace a současné benefity, které jsou k dispozici pro zaměstnance.

Na základě analytické části byl sestaven projekt zahrnující nový benefitní systém pro zaměstnance. Jedná se o cafeteria systém, kdy jsou zaměstnanci uděleny body a na základě těchto bodů jsou přiřazeny peněžní částky, které je možné čerpat na benefity. Jako kritérium pro vyšší počet bodů byla pracovní pozice a počet odpracovaných let pro organizaci. Věříme, že vypracování se na určité pracovní pozice stojí úsilí, a proto si zaměstnanci zaslouží ocenění. Rovněž považujeme za důležité kritériu počet odpracovaných let pro organizaci,

tím jsou odhaleni zaměstnanci, kteří jsou loajální a zaslouží si vyšší odměnu. V rámci cafeteria systému byly stanoveny dva bloky. Jedná se o blok pevný a volitelný. Pevný blok by uděloval benefity bez ohledu na počet bodů. Jedná se o příspěvky na stravování, slevy do bufetu a lékárny v organizaci, zvýhodněný telefonní tarif, 5 týdnů dovolené a 2 sick days. Bude poskytován jednorázový příspěvek na penzijní pojištění dle odpracovaných let. Další blok bude volitelný, kde si zaměstnanci vyberou benefity na základě svého bodového kreditu, které se budou aktualizovat každé tři měsíce. Zaměstnanci si vyberou ze široké škály benefitů, které byly vybrány na základě dotazníkového šetření v analytické části a také aby vedly k rozšíření nabídky benefitů.

Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V časové analýze jsou představeny jednotlivé kroky, které jsou součástí celého projektu. Samotný projekt bude trvat jeden rok a po uplynutí bude přehodnocen a pozměněn dle přání vedení a zaměstnanců. Dále byla provedena nákladová analýza, kde byly vyčísleny jednotlivé náklady benefitů v jejich maximální výši. Náklady budou činit maximálně 64 172 000 Kč. Nakonec byla provedena riziková analýza, kdy bylo představeno 6 rizik. Tato rizika byla rozdělena na základě pravděpodobnosti a míry závažnosti do kategorií od nejvyššího rizika po nejmenší. Nakonec jsou jednotlivá rizika rozebrána a k nim možnosti eliminace.

Přínosem projektu by mělo být zvýšení spokojenosti zaměstnanců v zaměstnání ve vybrané organizaci a se zaměstnaneckými benefity. Nový systém benefitů by měl být více motivující pro zaměstnance, protože odměňuje jejich loajlnost a píli. Benefity by měly být pestřejší a tím i lákavější, protože by si měla vybrat každá věková skupina. Pokud má organizace spokojené zaměstnance, tak nedochází k fluktuaci zaměstnanců, a navíc je organizace lákavá pro nové potenciální zaměstnance.

ZÁVĚR

Spokojenost zaměstnance je souhrn pocitů, který je odvozen z rozdílu mezi požadavky a očekáváním, což vyplývá z plnění pracovních úkolů v organizaci a jeho subjektivního vnímání.

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. K němu byly vytvořeny tři dílčí cíle projektu. Na základě cílů byly stanoveny čtyři výzkumné otázky a čtyři hypotézy.

Teoretická část je složena ze čtyř kapitol. V první kapitole jsme popsali, co je spokojenost zaměstnanců z různých úhlů. Zabývali jsme se faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Zjistili jsme přínosy spokojeného zaměstnance pro organizaci. Uvedli jsme způsoby monitorace spokojenosti zaměstnanců. Ve druhé kapitole je přiblížena motivace, která se spokojeností úzce souvisí. Je zde popsán rozdíl mezi vnější a vnitřní motivací. Je zde uvedeno, co je motiv a stimul. Je zde poukázán význam firemní kultury, které je zaměstnanec součástí. Na závěr jsou uvedeny chyby v odměňování zaměstnanců. Ve třetí kapitole jsou vypsány nejčastější finanční a nefinanční benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány. Na závěr je představen cafeteria systém. V poslední kapitole je popsána technika dotazníkového šetření. Na závěr je zhodnocení teoretické části.

Ve druhé části je analytická část diplomové práce. Na začátku jsme zkoumali společnost XY, její strukturu, vedení, vizi společnosti, historii a také data o zaměstnancích. Poté jsme zkoumali současné benefity ve společnosti. Na základě teoretické části jsme sestavili dotazník, který jsme rozdali zaměstnancům vybrané organizace. Tato data jsme vyhodnotili a nastínili v přehledných grafech s komentáři. Poté jsme ověřili stanovené hypotézy. Žádná z hypotéz se nepotvrdila. V dalším kroku jsme stanovili SWOT analýzu, kde jsme definovali slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Na konci analytické části je zhodnocení, kde jsou zhodnoceny výzkumné otázky.

Poslední částí, kterou jsme se zabývali, je projektová část diplomové práce. Cílem projektové části bylo vytvoření projektu, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Z analytické části dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost se zaměstnaneckými benefity, proto jsme se rozhodli na ně zaměřit projekt. Popsali jsme projekt, který jsme se rozhodli vést jako cafeteria systém. Rozdělili jsme benefity na pevný a volitelný blok. V pevném bloku budou benefity poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu pracovní pozice a počtu odpracovaných let. Ve volitelném bloku jsme popsali bodová kritéria, kdy jsou uděleny body na základě odpracovaných let a pracovní pozice. Tyto body jsou pak

převedeny na finanční odměnu, která je poskytována zaměstnanci jednou za 3 měsíce. Všechny nabízené benefity jsme popsali a představili ceny poskytovatelů a stanovili maximální výši příspěvku. Poté jsme stanovili časovou, nákladovou a rizikovou analýzu, které jsou důležité, aby mohl projekt vůbec vzniknout. V časové analýze jsme popsali jednotlivé kroky, které jsou součástí projektu. Samotný projekt po implementaci bude trvat jeden rok a poté bude zhodnocena jeho úspěšnost. Pro přehlednost jsou tato data uvedena v tabulce a Ganttově diagramu. V nákladové analýze jsme vyčíslili jednotlivé náklady, jak z pevného, tak i z volitelného bloku. Jelikož nám nebyla k dispozici data ohledně délky pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců, ale přesto jsme se domnívali, že je to důležitá součást motivačního systému, tak jsme vyčíslili náklady v jejich maximální výši. Nakonec byla provedena riziková analýza, kdy bylo stanoveno 6 rizik. Tato rizika byla rozdělena na základě pravděpodobnosti a míry závažnosti do kategorií od nejvyššího rizika po nejmenší. Tato rizika jsme vzali od nejvyššího rizika po nejmenší, popsali jsme je a navrhli způsob jejich eliminace. Na závěr jsme provedli zhodnocení projektové části. Celá diplomová práce byla zpracována v souladu se zásadami, které byly uvedeny v zadání diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

ABE, Ethel Ndidiamaka, 2020. *Future of work, work-family satisfaction, and employee well-being in the fourth industrial revolution*. Pennsylvania: Hershey. ISBN 978-17-9983-349-9.

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

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 9788074181986.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.

LATHAM, Gary P., 2012. *Work motivation: history, theory, research, and practise*. California: Thousand Oaks. ISBN 978-1-4833-4166-8.

MAGERČIAKOVÁ, Mariana a Lukáš KOBER, 2023. *Motivace sester po pandemii covidu-19*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-271-3730-5.

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3005-4.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9599-2.

VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9599-2.

Elektronické zdroje

Abonent, 2023. *Městská plovárna Luhačovice* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.plovarnaluhacovice.cz/permanentky/>

BARTÁK, Michal, 2006. Jak benefity „prodat“ zaměstnancům. *Kursy.cz* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/jak-benefit-8222-prodat-8220-zamestnancum-uniqueidgOkE4NvrWuNcUZgmVdhWxFe6EeiCHkywDDulZX7UDBY/>

BASUMALLICK, Chiradeep, 2021. What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples. *TOOLBOX* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.toolbox.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/>

BOURNE, Joshua, 2020. What Is Job Satisfaction and Why Is It Important? *PositivePsychology* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/job-satisfaction/>

BŘICHÁČEK, Zdeněk, 2016. Potřeby a motivace člověka. *Brichacek* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://blog.brichacek.net/potreby-a-motivace-cloveka/>

Cafeterie Benefit, © 2023. *Benefity* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.benefit.cz/cz/>

Cafeterie (volný čas), © 2022. *Benefityplus* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://profirmy.benefit-plus.cz/podpora/zamestnavatele/caferie-volny-cas/#720-2>

Ceník, 2023. *CPA delfin* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.delfinub.cz/cenik-vnitri-areal>

Ceník. *Fit4life* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.fit4life.cz/cenik/>

Ceník. *Fit house* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://fithousekm.cz/cenik/>

Ceník, ©2018-2023. *Fyrepo* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://fyrepo.cz/cenik/>

Ceník, 2022. *Fyziio Step* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.fyziostep.cz/cenik/>

Ceník, 2022. *Kapka resort* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.kapkaresort.cz/fyziio>

Ceník, © 2015. *Masérna Bazén* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.masernabazen.cz/kontakt/cenik/>

Ceník služeb areál Hradská 888, 2023. *Lázně Zlín* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.laznezlin.cz/cenik-lazne-zlin.php>

Ceník služeb, © 2023. *Fyzioclinic* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z:

<http://www.fyzioclinic.cz/cenik/>

Ceník služeb, 2021. *Infitness* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z:

<https://www.infitness.cz/cenik>

Ceník služeb, 2022. *Vsetínská sportovní* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z:

<https://www.vsetinskasportovni.cz/mestske-lazne/cenik-sluzeb/>

Ceník, 2022. *Studio Empatie* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://studio-empatievsetin.cz/cenik/>

CO JE FIREMNÍ KULTURA, ©2023? *Axial* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z:

<https://www.axial.cz/clanky-a-informace/co-je-firemni-kultura>

Co je to kafeterie – systém benefitů, © 2019? *Altaxo* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné

z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/co-je-to-kafeterie-system-benefitu>

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2011. SWOT analýza: jak, a hlavně proč ji sestavit. *Magdalena Čevelová* [online]. [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

DISMAN, Miroslav, 2018. Šetření dotazníkové. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z:

[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))

DOSTÁL, Dalibor, 2017. Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance. *Businessinfo* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>

Dotazník hodnocení zaměstnanců, ©2012-2023. *Survio* [online]. [cit. 2022-02-09].

Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/dotazniky-spokojenosti-zamestnancu>

Druhy masáže, 2022. *Shanti masáže* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z:

<https://www.masaze-zlin.cz/menu/>

Finanční a nefinanční benefity, 2019. *Profesia* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z:

<https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/mzdy-a-benefity/financni-a-nefinancni-benefity/>

Firemní kultura. Lákadlo nebo past na zaměstnance, 2017. *Aprofes* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/firemni-kultura/>

- Fitness, © 2018. *Sportcentrum Malenovice* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <http://www.sportcentrummalenovice.cz/>
- GOLA, Petr, 2019. Kolik může zaměstnavatel přispívat na „penzijko“? Finexpert [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/kolik-muze-zamestnavatel-prispivat-na-penzijko-1358120>
- HAUZAROVÁ, Michaela, 2017. Zaměstnanecké benefity. *Portál.pohoda* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>
- Herzbergova motivační teorie dvou faktorů, 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- HOŘAVA, Marek a Jakub KLAPKA, © 2014. Ceník. *Extreme Fitness* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <http://www.extremefitness.cz/cenik/>
- Jak a proč budovat skvělou firemní kulturu + praktické tipy a ukázky, 2020. *Freelo* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://blog.freelo.cz/jak-a-proc-budovat-skvelou-firemni-kulturu-prakticke-tipy-a-ukazky/>
- Jak firmy zjišťují spokojenost zaměstnanců? Pomocí robota i na cigárku, 2019. *LMC* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-firmy-zjistuji-spokojenost-zamestnancu-pomoci-roboty-i-na-cigarku/>
- Jak zpracovat dotazníkové šetření, 2020. *Survio* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-pripravit-dotaznikove-setreni>
- Job Satisfaction Meaning, Importance, Factors & Example, 2021. *Mba SKOOL* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html>
- JULIES. Úspěch přináší propojení vnější a vnitřní motivace, 2020. *ŽijÚspěšně* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/uspech-prinasi-propojeni-vnejsi-a-vnitri-motivace/>
- KLIMKOVÁ, Alena. Firemní benefity jako motivace zaměstnanců, 2019. *Jdipracovat* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.jdipracovat.cz/firemni-benefity-jako-motivace-zamestnancu/>
- KUREL, Václav, 2005. Cafeteria zvyšuje motivaci. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>

MALETÍNSKÁ, Jindra, 2008. Zaměstnanecké benefity. *Focus* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/praxe/pripadove-studie/zamestnanecke-benefity_s354x402.html

Lázně a wellness pobyty v hotelech, © 1997–2023. *Spa.cz* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.spa.cz/cerpani-z-fksp.html>

MARTÍNKOVÁ, Lenka, 2017. Motivační proces a řízení lidí z pohledu teoretiků. *Psychologie pro každého* [online]. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-proces-teorie/>

Masáže a ceny, 2022. *Sperti studio* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.spertistudio.cz/masaze>

Měření spokojenosti zaměstnanců pomocí metody IMPOSAT, 2015. *Observační bezpečného silničního provozu* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.czrso.cz/clanek/mereni-spokojenosti-zamestnancu-pomoci-metody-imposat/?id=1623>

Měření spokojenosti zaměstnanců. *AZ dialog* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://az-dialog.cz/nase-sluzby/mereni-spokojenosti-zamestnancu/>

Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy, © 2020. *Studium psychologie* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

Motivace, motivování a motivační teorie, 2019. *Managementmania* [online]. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Motivace vnější a vnitřní. *Našedávody* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.nasnavody.cz/motivace-vnejsi-a-vnitri>

Nabízené služby. *Fitness centrum Kohútek* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <http://www.kohutek.cz/>

Největší chyby, kterých se firmy dopouštějí v odměňování, 2020. *TREXIMA* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/nejvetsi-chyby-kterych-se-firmy-dopousteji-v-odmenovani/>

Online dotazníky, ©2012–2023. *Quanda* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.quanda.cz/nastroje/online-dotazniky#pruzkum-spokojenosti-zamestnancu>

PALARČÍKOVÁ, Ivana, 2021. Průzkum spokojenosti – víte, co si vaši zaměstnanci opravdu myslí? *EBrána* [online]. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-ve-firme>

PECH, Lubomír, 2018. MANAŽERSKÉ STYLY – PROČ NEEXISTUJE UNIVERSÁLNÍ STYL, KTERÝ JE NEJLEPŠÍ? *LinkedIn* [online]. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/mana%C5%BEersk%C3%A9-styly-pro%C4%8D-neexistuje-univers%C3%A1ln%C3%AD-styl-kter%C3%BD-lubom%C3%ADr-pech>

Peníze nejsou všechno. Důležité jsou i zaměstnanecké benefity, ©2019. *Oapraha* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.oapraha.cz/blog/pen%C3%ADze-nejsou-v%C5%A1echno-d%C5%AFle%C5%BEit%C3%A9-jsou-i-zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9-benefity>

PETRUSEK, Miloslav, 2020. Potřeby. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pot%C5%99eby>

PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2006. Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců. *QMprofi* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/monitoring-a-mereni-spokojenosti-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EsCIH6FPT6rTm_LqTiGD5gyMB8q2Z8oGSQ/

POJEROVÁ, Šárka, 2011. Průzkum spokojenosti zaměstnanců a jeho význam pro management firmy. *Shine Leadership* [online]. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://www.shineleadership.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-a-jeho-vyznam-pro-management-firmy/>

Proč je důležité motivovat své zaměstnance? A jak to udělat správně? *Performia* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/proc-je-dulezite-motivovat-sve-zamestnance-a-jak-to-udelat-spravne>

Proč je zdravá firemní kultura důležitá pro úspěch podnikání, 2021? *Cashbot* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/proc-je-dulezite-miti-zdravou-firemni-kulturu/>

Průzkum spokojenosti zaměstnanců, © 2023. *TCC online* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.tcconline.cz/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-online/?gclid=Cj0KCQjw6-SDBhCMARIsAGbI7UjrmNuWctFVupQBt1mnM_hMxYkqdmV6C8uedOkCk6dVsEbP_xu_HHcaAmhUEALw_wcB

Rozdíly a příklady vnitřní a vnější motivace, © 2023. *Thpanorama* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://cs.thpanorama.com/articles/motivacin/motivacin-intrnseca-y-extrnseca-diferencias-y-ejemplos.html>

RYHTAR, Luděk, 2022. Firemní hodnoty denně na očích. *WallMarketing* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://wallmarketing.cz/firemni-hodnoty/>

SKAZÁL, Lucie, 2019. 4 zabijáci vnitřní motivace. *Results* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://bytkoucem.cz/4-zabijaci-vnitрни-motivace/>

Smluvní podmínky, 2023. *Aquapark Uherské Hradiště* [online]. [cit. 2023-04-03].

Dostupné z: <https://www.aquapark-uh.cz/abonentni-program>

SPÁČILOVÁ, Lucie. Největší mýty o moderní motivaci zaměstnanců. *Performia* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/nejvetsi-myty-o-moderni-motivaci-zamestnancu>

SPÁČILOVÁ, Lucie. Motivační systém pro zaměstnance: Na co byste neměli zapomenout. *Performia* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z:

<https://www.performia.cz/blog/motivacni-system-pro-zamestnance>

Stimul, 2016. *Management mania* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>

ŠVÁBENICKÝ, Martin, 2009. Motivace prostřednictvím benefitů. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://hn.cz/pro-hr-manazery/c1-37888100-motivace-prostrednictvim-benefitu>

TEJNOROVÁ, Jitka, 2010. Motivací nejsou jen materiální odměny. *DMC* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.dmc-cz.com/aktualne/200-motivaci-nejsou-jen-materialni-odmeny>

TVRDÁ, Zuzana, 2022. Co to je Firemní kultura a jak ji vybudovat od základů. *MenSeek* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>

TVRDÁ, Zuzana, 2019. Firemní hodnoty – proč je vytvářet a jak na ně. *MenSeek* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/firemni-hodnoty/>

URBAN, Jan, 2011. Jak bránit demotivaci zaměstnanců. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-53215060-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

URBAN, Jan, 2016. Motivace pracovníků a její individuální rozdíly. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>

URBAN, Jan, 2005. Nejčastější problémy odměňování. *Pam* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: https://www.pamprofi.cz/33/nejcastejsi-problemy-odmenovani-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ElsxHc3Gw-faY5_GRPOR0Zw/

VEJVODOVÁ, Eva, 2018. Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat? *SevenIn* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>

VELDE, Bas van der, 2016. Měření a zvyšování spokojenosti zaměstnanců. *ICG-Capability* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://capability.cz/mereni-zvysovani-spokojenosti-zamestnancu/>

VÍTEK, Martin, 2014. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců. *Medias res* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1877-martin-vitek-faktory-ovlivnujici-pracovni-spokojenost-zamestnancu.htm>

What is a survey? Benefits, tips & free tool, 2022. *Qualtrics* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/research/survey-basics/>

WENDELING, Kateřina, 2020. 4 důvody, proč si nastavit firemní hodnoty a jaké výhody to přinese. *HRMIXER* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/goodcall/570-4-duvody-proc-si-nastavit-firemni-hodnoty-a-jake-vyhody-to-prinese>

Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět, 2021. *LMC* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

Zaměstnanecké průzkumy, jak je neznáte, © 1996–2023. *Arnold* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.arnold-robot.com/cs/>

ZILVAR, Tomáš. Zásada rovnosti v odměňování: na co všechno musí být ve firmě jednotný metr, 2022? *Měšec.cz* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zasada-rovnosti-v-odmenovani-na-co-vsechno-musi-byt-ve-firme-jednotny-metr/>

Ostatní zdroje

Výroční zpráva vybrané organizace 2021

Webové stránky vybrané organizace

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. například

ZP Zdravotnický pracovník

THP Technický hospodářský pracovník

SAK Spojená akreditační komise

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|-----|
| Graf 1 - Zastoupení profesí (vlastní zpracování) | 51 |
| Graf 2 Nástupy zaměstnanců (vlastní zpracování) | 53 |
| Graf 3 Výstupy zaměstnanců (vlastní zpracování) | 53 |
| Graf 4: Kolik je Vám let? (vlastní zpracování)..... | 58 |
| Graf 5: Jak dlouho pro organizaci pracujete? (vlastní zpracování) | 59 |
| Graf 6: Na jaké pracovní pozici pracujete? (vlastní zpracování)..... | 60 |
| Graf 7: Považujete svoji práci za zajímavou? (vlastní zpracování)..... | 61 |
| Graf 8: Jste spokojený /á s pracovním prostředím? (vlastní zpracování) | 62 |
| Graf 9: Máte vždy správné pomůcky, které potřebujete pro výkon své práce? (vlastní zpracování)..... | 63 |
| Graf 10: Jste spokojený/á se svým mzdovým ohodnocením? (vlastní zpracování) | 64 |
| Graf 11: Jste v práci celkově spokojený/á? (vlastní zpracování)..... | 65 |
| Graf 12: Vycházíte s kolegy? (vlastní zpracování)..... | 66 |
| Graf 13: Máte pocit rovnováhy v osobním a profesním životě? (vlastní zpracování) | 67 |
| Graf 14: Naslouchá Vám vedoucí, když mu chcete něco sdělit? (vlastní zpracování)..... | 68 |
| Graf 15: Jsou udělovány pochvaly od vedoucího zaměstnancům? (vlastní zpracování) | 69 |
| Graf 16: Cítíte se doceněný/á? (vlastní zpracování)..... | 70 |
| Graf 17: Dostáváte včas informace o změně pracovních povinností? (vlastní zpracování) | 71 |
| Graf 18: Jste hrdý/á, že pracujete pro organizaci? (vlastní zpracování) | 72 |
| Graf 19: Doporučil/a byste práci v této organizaci svým známým? (vlastní zpracování)... | 73 |
| Graf 20: Máte pocit jistoty v zaměstnání? (vlastní zpracování) | 74 |
| Graf 21: Cítíte se někdy frustrovaný/á? (vlastní zpracování) | 75 |
| Graf 22: Uvažujete o odchodu ze zaměstnání? (vlastní zpracování)..... | 76 |
| Graf 23: Jste spokojený/á se zaměstnaneckými benefity v organizaci? (vlastní zpracování) | 77 |
| Graf 24: Využíváte benefiční programy v organizaci? (vlastní zpracování) | 78 |
| Graf 25: Dostáváte informace o nových benefitech v organizaci? (vlastní zpracování) | 80 |
| Graf 26 - Ganttův diagram (vlastní zpracování)..... | 105 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----|
| Tabulka 1 Rozdělení dle profesí (vlastní zpracování) | 50 |
| Tabulka 2 Rozdělení zaměstnanců dle věku (vlastní zpracování) | 52 |
| Tabulka 3: Uvedené benefity (vlastní zpracování) | 79 |
| Tabulka 4 Tabulka popisných statistik 1 (vlastní zpracování) | 83 |
| Tabulka 5 Výsledek t-testu 1(vlastní zpracování) | 83 |
| Tabulka 6 Tabulka popisných statistik 2(vlastní zpracování) | 84 |
| Tabulka 7 Výsledek t-testu 2 (vlastní zpracování) | 84 |
| Tabulka 8 Tabulka popisných statistik 3 (vlastní zpracování) | 85 |
| Tabulka 9 Výsledek t-testu 3(vlastní zpracování) | 85 |
| Tabulka 10 Kontingenční tabulka pozorovaných četností (vlastní zpracování)..... | 86 |
| Tabulka 11 Tabulka očekávaných četností (vlastní zpracování) | 87 |
| Tabulka 12 - Přiřazení bodů dle profesí (vlastní zpracování)..... | 97 |
| Tabulka 13 – Přiřazení bodů dle odpracovaných let (vlastní zpracování)..... | 97 |
| Tabulka 14 - Přiřazení bodů k finanční částce (vlastní zpracování)..... | 98 |
| Tabulka 15 - Příspěvek na penzijní pojištění (vlastní zpracování)..... | 99 |
| Tabulka 16 Srovnání cen masáží (vlastní zpracování) | 100 |
| Tabulka 17 Porovnání nabídek fyzioterapie (vlastní zpracování) | 101 |
| Tabulka 18 Srovnání fitness (vlastní zpracování)..... | 102 |
| Tabulka 19 Srovnání poskytovatelů plaveckých bazénů (vlastní zpracování)..... | 102 |
| Tabulka 20 Časový harmonogram (vlastní zpracování)..... | 104 |
| Tabulka 21 Obědy (vlastní zpracování)..... | 106 |
| Tabulka 22 Penzijní pojištění (vlastní zpracování)..... | 106 |
| Tabulka 23 Cafeteria náklady (vlastní zpracování) | 107 |
| Tabulka 24 Vertikální analýza (vlastní zpracování)..... | 108 |
| Tabulka 25 Roční náklady (vlastní zpracování) | 110 |
| Tabulka 26 Rizika projektu (vlastní zpracování)..... | 111 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den.

Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při vyplnění dotazníku, který bude zpracován pro účely diplomové práce. Tato práce se zabývá tématem spokojenosti zaměstnanců. Jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (studijní program – Management ve zdravotnictví). Dotazník je zcela anonymní.

Zakroužkujte prosím odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor. Případně vypište odpověď.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Lekešová Martina

1. Kolik je Vám let?

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51 a více

2. Jak dlouho pro organizaci pracujete?

- a) 0-3
- b) 4-10
- c) 11-20
- d) 21 a více

3. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) všeobecná sestra
- b) praktická sestra
- c) sanitář, ošetřovatel
- d) jiné:

4. Považujete svoji práci za zajímavou?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

5. Jste spokojený /á s pracovním prostředím?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

6. Máte vždy správné pomůcky, které potřebujete pro výkon své práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

7. Jste spokojený /á se svým mzdovým ohodnocením?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

8. Jste v práci celkově spokojený/á?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

9. Pokud jste v předchozí otázce uvedl /a nespokojenost v zaměstnání, vypište prosím důvod.

10. Vycházíte s kolegy?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

11. Máte pocit rovnováhy v osobním a profesním životě?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

12. Naslouchá Vám vedoucí, když mu něco chcete sdělit?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

13. Jsou udělovány pochvaly od vedoucího zaměstnancům?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

14. Cítíte se doceněný/á?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

15. Dostáváte včas informace o změnách pracovních povinností?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

16. Jste hrdý/á na to, že pracujete pro tuto organizaci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

17. Doporučil/a byste práci v této organizaci svým známým?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

18. Máte pocit jistoty v zaměstnání?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

19. Cítíte se někdy frustrovaný/á?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

20. Uvažujete o odchodu ze zaměstnání?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

21. Jste spokojený/á se zaměstnaneckými benefity v organizaci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

22. Využíváte benefitní programy organizace?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

23. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a, že využíváte benefity, tak prosím vypište jaké.

24. Dostáváte informace o nových benefitech v organizaci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

25. Jaké byste ocenil/a další benefity v organizaci?