

Benefitní politika a pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

Dominika Sojáková

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominika Sojáková**
Osobní číslo: **H16046**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Benefitní politika a pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti personálního managementu, benefitní politiky, pracovní spokojenosti zaměstnanců a jejich sociálních determinant.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, Management. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, xxxiv, ISBN 978-0-7494-6964-1.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016, Pedagogika. ISBN 978-80-247-5326-3.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce:

19. prosince 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2019

Ve Zlíně dne 19. prosince 2018

[Redacted signature]

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka



[Redacted signature]

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 1.3.2019



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o problematice teorie a zkoumání pracovní spokojenosti a benefiční politiky. Teoretická část podává shrnutí základních myšlenek a doporučení k oběma oblastem od významných českých i zahraničních autorů. Na ni navazuje praktická část, která nastiňuje jedno z možných řešení zkoumání těchto dvou fenoménů ve vybrané výrobní společnosti střední velikosti. Praktická část práce (sekundární analýza nasbíraných dat a podrobná analýza dotazníku) popisuje spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory klasifikovanými v teoretické části a zároveň shrnuje aktuální situaci, potřeby a požadavky zaměstnanců vybrané společnosti v oblasti poskytování benefitů.

Klíčová slova: benefiční politika, pracovní spokojenost, zaměstnanecké výhody, spokojenost v práci, motivace, výkon, postoje, význam benefitů, dotazník, kvantitativní výzkum

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with problems of theory and research of work satisfaction and benefit policy. The theoretical part gives a summary of basic ideas and recommendations to both areas by important Czech and foreign authors. It is followed by a practical part, which outlines one of the possible solutions for exploring these two phenomena in a selected medium-sized manufacturing company. The practical part of the work (secondary analysis of collected data and detailed analysis of the questionnaire) describes employee satisfaction with individual factors classified in the theoretical part and summarizes the current situation, needs and requirements of employees of selected company in the area of providing benefits.

Keywords: benefit policy, jobsatisfaction, employeefbenefits, motivation, performance, attitudes, importanceofbenefits, questionnaire, quantitativeresearch

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D. za její skvělé a pozitivní vedení, cenné rady a podnětné připomínky během celého procesu psaní této závěrečné práce. Zároveň bych ráda poděkovala personálnímu oddělení vybrané společnosti za vstřícnost při poskytnutí dat a interních dokumentů pro zpracování empirické části mé práce.

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

V Uherském Hradišti, dne 19. 4. 2019

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	12
1.1 DEFINICE A TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	12
1.2 VZTAH POSTOJŮ A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	16
1.3 VZTAH MOTIVACE, VÝKONU A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	17
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	18
2 BENEFITNÍ POLITIKA	23
2.1 BENEFITY V SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIRMY, JEJICH VÝZNAM A FUNKCE.....	23
2.2 SPRÁVNÉ NASTAVENÍ BENEFITNÍ POLITIKY A JEJÍ EFEKTIVITA.....	25
2.2.1 Klasifikace benefitů z hlediska důvodu poskytování.....	26
2.2.2 Klasifikace benefitů dle cílové skupiny.....	27
2.2.3 Věcné třídění benefitů.....	28
2.2.4 Plošné a flexibilní poskytování benefitů.....	29
2.3 BENEFITY A JEJICH DAŇOVÁ OPTIMALIZACE.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 DESING VÝZKUMU	34
3.1 VÝZKUMNÝ CÍL.....	35
3.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR A VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	36
3.3 ANALÝZA METODY VÝZKUMU.....	37
3.3.1 Analýza dotazníků sestaveného společností XY.....	37
3.3.2 Komparace dotazníku společnosti XY a JSS.....	40
4 ANALÝZA DAT	42
4.1 PRACOVNÍ PODMÍNKY.....	43
4.2 ORGANIZACE PRÁCE.....	44
4.3 ODMĚŇOVÁNÍ.....	46
4.4 PRACOVNÍ PERSPEKTIVA.....	49
4.5 VEDOUCÍ PRACOVNÍK A KOLEGOVÉ.....	51
4.6 SOCIÁLNÍ PÉČE.....	52
5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ A LIMITY ŠETŘENÍ	53
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM GRAFŮ	59
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Rozvoj moderních technologií nebo robotizace ve výrobě jsou pojmy, které v poslední době čím dál častěji skloňuje odborná i laická veřejnost. Nepopřeme, že velmi pravděpodobně moderní technologie nahradí rutinní práci lidí, která nevyžaduje tzv. „selský rozum“ – vlastnost, kterou jsme zatím strojům přičknout nedokázali. A právě z důvodu rozšíření a lepší dostupnosti takovýchto technologií budou kvalitní a spokojení zaměstnanci odlišovat identitu, konkurenceschopnost a prosperitu jednotlivých společností více, než dnes. Nejenom kvůli snaze diferencovat se od konkurence, ale i kvůli snížení fluktuace nebo absentérství je tedy důležité, aby společnosti kladly ve svých personálních strategiích důraz na hledání a udržení si těchto špičkových a loajálních pracovníků. Docílit toho mohou mimo jiné pozitivním ovlivňováním pracovní spokojenosti svých lidí. Právě spokojený zaměstnanec se dá totiž považovat za nejlepší vizitku společnosti pro případné uchazeče o zaměstnání v dané společnosti a zároveň se u něj nepředpokládá, že bude zvažovat odchod ze společnosti.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části se zabýváme fenoménem pracovní spokojenosti, který mimo jeho samotné definování zasazujeme do problematiky pracovní motivace, výkonu nebo postojů zaměstnance k práci. Zároveň popisujeme jednotlivé faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Mezi takové faktory patří i odměňování pracovníků nebo úroveň sociální péče o zaměstnance, kam bychom mohli zařadit poskytování zaměstnaneckých výhod. Tomuto tématu se věnujeme v druhé kapitole teoretické části. V souvislosti s benefity uvádíme doporučení odborníků k jejich poskytování, zároveň popisujeme několik možných klasifikací benefitů přičemž klademe důraz na definování flexibilního systému poskytování zaměstnaneckých výhod a okrajově se zabýváme i problematikou jejich daňové optimalizace. Praktická část práce svým obsahem reaguje na námi nastudovanou teorii. Design výzkumu obsahuje základní možnosti, jak lze přistoupit ke zkoumání pracovní spokojenosti, popis výzkumného souboru a detailní analýzu nástroje pro sběr dat, kterým je dotazník. S ohledem na rozebrání dotazníku poskytnutého vybranou společností pak přinášíme kritiku některých jeho částí a zároveň upozorňujeme na jeho pozitiva. Ve čtvrté kapitole uvádíme sekundární deskriptivní analýzu dat, která nám vybraná společnost poskytla a která sesbírala na základě výše zmíněného dotazníku. Vzhledem k rozsáhlosti dotazníku klademe důraz hlavně na analýzu dat souvisejících s pracovní spokojeností zaměstnanců a benefitní politikou společnosti. Přinášíme tedy podrobný popis stavu pracovní spokojenosti

zaměstnanců, na základě kterého stanovujeme zásadní problémy v této oblasti. Spokojenost s faktorem odměňování pak rozvádíme o popis současného stavu, požadavků a potřeb zaměstnanců souvisejících s poskytováním zaměstnaneckých výhod.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

V první kapitole se budeme věnovat nejednoznačnému a velmi širokému fenoménu pracovní spokojenosti, jehož všechny oblasti nebyly v rámci vědeckého bádání ukotveny a popsány jednomyslně nebo chceme-li, nemají shodnou základní premisu. Paradoxně už v úvodu této kapitoly považujeme za nutné zmínit shrnutí, které k této problematice podávají Bedrnová a Nový, a které vhodně shrnuje teorii i empirické zkoumání pracovní spokojenosti.

„Pracovní spokojenost má mnoho podob podle toho, čeho se konkrétně týká, v jakých souvislostech se vyjadřuje a kdo ji vyjadřuje.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 282)

Tímto tvrzením chceme čtenáři nastínit, jak jsme přistupovali k nastudování teorie pracovní spokojenosti nejenom my, ale i řada odborníků před námi. Zároveň se domníváme, že by jej měl mít na paměti každý, kdo s pojmem „pracovní spokojenost“ pracuje v jakýchkoliv souvislostech.

Kapitola pojednává o definicích pojmů objevujících se spojitosti s tímto fenoménem; nastiňuje základní, nikoliv však jediné teorie zachycující tuto problematiku; zároveň pracovní spokojenost definuje ve vztahu k postojům zaměstnanců, jejich motivaci a výkonu a závěrem popisuje jednotlivé faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují.

1.1 Definice a teorie pracovní spokojenosti

Při definování pojmu „pracovní spokojenost“ se napříč odbornou literaturou nesetkáme s žádnou obecnou definicí, která by tento psychický stav lidské mysli popisovala. Dieblová (2005, s. 77-78) k této problematice dodává, že existují různá pojetí pracovní spokojenosti (z hlediska orientace na potřeby, z kognitivního hlediska nebo z hlediska teorie pobídek).

V souladu s tvrzeními Provazníka a Komárkové (2004) uvádí Bedrnová a Nový tři definice pojmu pracovní spokojenost. V prvním případě je pracovní spokojenost kritériem hodnocení personální politiky organizace na základě přímé úměrnosti – čím vyšší je spokojenost zaměstnance, tím lépe se organizace o zaměstnance stará. Jedná se tedy o popis stavu. V druhém případě ji autoři popisují jako uspokojení ze smysluplné práce efektivním využitím pracovního potenciálu zaměstnance. Takto je chápána pracovní spokojenost jako hnací síla. A v posledním případě ji autoři označují za překážku. V tomto

případě berou v potaz zaměstnance spokojeného s dosahováním nízkých cílů, tedy pracovníka s nízkou aspirační úrovní. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 392)

Dva základní psychologické teoretické přístupy k pracovní spokojenosti, kontinuální a diskontinuální, popisuje ve své práci Paulík. **Kontinuální přístup** říká, že pracovní spokojenost je vyjádřena hodnotou mezi dvěma protiklady – pracovní spokojeností a pracovní nespokojeností (v tomto ohledu může nastat i stav rovnovážný, pracovník tedy není ani spokojen ani nespokojen). Kontinuální přístup lze chápat jako součet jednotlivých dílčích spokojeností s faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Tento součet by se pak dal znázornit na jedné lince, kde každý z konců znázorňuje krajní hodnotu – spokojenost nebo nespokojenost. (Kocianová, 2006, s. 172-173)

- Jednou z teorií akceptujících kontinuální přístup k pracovní spokojenosti je **Maslowova teorie potřeb**. V případě uspokojování pracovních potřeb, Maslow stanovuje jejich hierarchickou posloupnost stejně jako u teorie uspokojování potřeb člověka obecně. Na základě svého klasického rozdělení (fyziologické potřeby, potřeba jistoty, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace) přiřazuje jednotlivé aspekty pracovního života k výše zmíněným skupinám od potřeby peněžní odměny, přes potřebu bezpečí a zdraví na pracovišti, potřebu společenského přijetí až po potřebu seberealizace. V případě potřeby seberealizace Maslow předpokládá její neúplné naplnění v pracovním životě obdobně jako v tom osobním. Zamyslíme-li se nad teorií potřeb a pracovní spokojeností, mělo by platit, že čím vyšší potřeby zaměstnanců uspokojíme, tím je zaměstnanec spokojenější. V souvislosti s kontinuálním přístupem se nám tedy hodnota pracovní spokojenosti zaměstnance posouvá k jednomu z hraničních stavů – stavu pracovní spokojenosti. Stejně tak je tomu naopak, když potřeby uspokojeny nejsou, přesouváme se na lince do stavu pracovní nespokojenosti. S ohledem na teorii pracovní motivace Maslow tvrdí, že jejím hlavním motorem jsou potřeby neuspokojené. K této problematice autor dodává, že se můžeme setkat i s pracovníky, kterým bude stačit jen uspokojení základních potřeb a přesto to u nich může vyvolat stav vysoké pracovní spokojenosti, nebo naopak, někteří zaměstnanci budou rovnou uspokojovat své vyšší potřeby nezávisle na tom, zda jsou dostatečně uspokojeny jejich potřeby nižší. (Urban, 2017, s. 12-14)

Diskontinuitní přístup naopak zahrnuje dvě na sobě nezávislé dimenze pracovní spokojenosti a nespokojenosti, které jsou ovlivňovány jinými faktory. Jedna skupina těchto faktorů se nazývá „satisfactory“ nebo také „motivátory“ a druhá skupina jsou „dissatisfactory“, tj. „hygienické faktory“. Tento přístup předpokládá, že absence faktorů z jedné skupiny nemá vliv na skupinu druhou a na stav pracovní spokojenosti či nespokojenosti, který jedna či druhá skupina faktorů vyvolává. (Kocianová, 2006, s. 172-173)

- Nejvýznamnější teorií tohoto psychologického přístupu je **Herzbergův dvoufaktorový model**. Herzberg rozdělil faktory ovlivňující spokojenost pracovníků na dvě skupiny – hygienické faktory a motivátory. Do **hygienických faktorů** autor řadí strategii společnosti a její administrativu, technický dohled, interpersonální vztahy, plat, postavení zaměstnance ve firmě, jistotu práce, osobní život pracovníka a pracovní podmínky. Tyto faktory, dle Herzbergra popisující situaci v práci a přímo ovlivňují stav pracovní nespokojenosti. Vedení firmy se tak jejich pozitivním ovlivňováním snaží, spíše než zvýšit pracovní spokojenost, odstranit stav pracovní nespokojenosti zaměstnanců. Dissatisfactory tedy slouží jako jakási prevence, z čehož také plyne jejich název „hygienické“. Adair také k problematice hygienických faktorů dodává shrnutí, ve kterém tvrdí, že jejich optimálním zajištěním nezaručíme společnosti úspěch, avšak jejich zanedbáním by mohlo s velkou pravděpodobností dojít k neúspěchu. (Adair, 2004, s. 50-57)

U motivátorů pak Herzberg poukazoval na jejich pozitivní vliv na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Za motivátory považuje úspěch, uznání a možnost růstu. Z tohoto výčtu vyplývá, že motivátory souvisejí s prací samotnou. Z hlediska udržení dlouhodobého stavu pracovní spokojenosti je pak pro vedení společnosti stěžejní dbát právě na jejich optimální zajištění. (Adair, 2004, s. 59-61)

K významnosti této teorie nepochybně přispívá její jednoduchost a ostré vymezení obou skupin faktorů, z čehož plyne její srozumitelnost nejenom pro odbornou, ale i laickou veřejnost. Avšak právě díky těmto vlastnostem sklidil Herzbergův dvoufaktorový model u odborné veřejnosti největší kritiku. Živnou půdou pro nesouhlas odborníků bylo hlavně empirické ověření Herzbergovy teorie, pro které autor dle oponentů zvolil malý a velmi specifický vzorek respondentů. Zároveň někteří soudí, že zvolená metoda výzkumu přímo vybízela k verifikaci celé teorie.

Objektivně však nutno uvést, že kritika pramenila vesměs od teoretiků zabývajících se touto problematikou. (Armstrong, 2007, s. 228)

Obě výše zmíněné teorie můžeme zařadit k teoriím pracovní motivace. Tato nepochybně úzce souvisí s pracovní spokojeností. V odborné literatuře se setkáme s řadou dalších autorů (V. H. Vroom, F. W. Taylor), kteří problematiku motivace pracovníků rozvádí v užších i širších souvislostech s ohledem na pracovní výkon či postoje zaměstnance. (Těmto souvislostem se podrobněji věnujeme v kapitolách 1.2 a 1.3.)

Při definování pracovní spokojenosti pak stojí za povšimnutí Herzbergovo rozlišení **spokojenosti v práci** (odráží situaci v práci) a **spokojenosti s prací** (odráží náplň práce). Na důležitost těchto dvou pojmů poukazují ve svém díle Bedrnová a Nový (2002, s. 392) a jejich další vymezení ve své práci uvádí i Kollárik nebo Mayerová.

Kollárik obdobně jako Herzberg rozlišuje **spokojenost v práci** a **spokojenost s prací**. V prvním případě bere v potaz rysy osobnosti pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám a v případě druhém se jedná o nároky na plnění pracovních úkolů, náplň pracovních úkolů, odměnu za vykonávanou práci nebo o prestiž práce. (Nakonečný, 2005, s. 111)

Také Mayerová přemýšlí nad pracovní spokojeností ze dvou úhlů pohledu. Mluví o **pracovní spokojenosti**, do které zahrnuje veškeré subjektivní pozitivní i negativní prožívání jedince spojené s povahou práce, zařazením pracovníka v organizaci, pracovním režimem či společenskými vztahy. Na druhé straně uvažuje nad **uspokojením člověka z práce**. To podle ní odráží schopnost pracovníka zvládat zadanou práci fyzicky, psychicky a kvalifikačně na takové úrovni, aby dosahoval požadovaných výsledků, což ovlivňuje jeho sebevědomí a pocit užitečnosti. (Kocianová, 2006, s. 170)

Kollárik i Mayerová tak svými definicemi poukazují na to, že pracovní spokojenost je součtem individuálního prožívání člověka spojeného s jednotlivými aspekty jeho práce, jako jsou pracovní podmínky, odměňování, náročnost úkolů nebo mezilidské vztahy v organizaci, a jeho potřebou sebeuplatnění. S ohledem na tyto úvahy je zjevné, že by obecné definování pracovní spokojenosti bylo velmi složité a obsahovalo by řadu proměnných a podmínek, při jejichž splnění nebo nesplnění by definice platila. Možná právě proto kladou odborníci důraz spíše na stanovení jednotlivých faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují a tvoří. K obecnému chápání tohoto pojmu podává užitečné shrnutí

Kocianová: „Nejčastěji je pracovní spokojenost chápána jako reflektující pracovní podmínky pracovní činnosti.“ (Kocianová, 2006, s. 176)

1.2 Vztah postojů a pracovní spokojenosti

Robbins soudí, že pracovní spokojenost či nespokojenost odráží celkový postoj člověka k práci. Lze se tedy domnívat, že osoba s kladným postojem k práci bude vykazovat vyšší míru pracovní spokojenosti a naopak. (Kocianová, 2006, s. 176) Stejně tak přemýšlí o pracovní spokojenosti Bělohlávek, který říká, že pracovní spokojenost je důsledkem vytvořených postojů zaměstnance. Tyto postoje pak způsobují spokojenost pracovníka nebo jsou příčinou negativních jevů (absence, podvádění, odbývání práce nebo fluktuace). (Kocianová, 2006, s. 177) Z toho vyplývá, že pokud by chtělo vedení organizace pozitivně působit na pracovní spokojenost zaměstnanců, mělo by se snažit změnit jejich postoj k práci. Avšak v souvislosti s vlastnostmi postojů, které popisuje psychologie, je tato změna velmi složitá a často ani není možná.

S ohledem na snahu organizací pozitivně působit na spokojenost zaměstnanců se nám tedy jako schůdnější jeví pozitivně ovlivňovat hodnocení jednotlivých hledisek práce zaměstnanci (tj. jak jsou s nimi spokojeni nebo nespokojeni). Tato hodnocení jsou pak dle Provazníka nebo Robbinse příčinou pracovních postojů. (Kocianová, 2006, s. 177 – 178)

Neuberger a Allerbeckerová naopak vidí základ pracovní spokojenosti v postojích k jednotlivým sociálně-psychologickým aspektům pracovní situace (kolegové, nadřízený, náplň práce, pracovní podmínky, organizace a její vedení, možnost růstu, plat, pracovní doba a jistota pracovního místa). Nakonečný chápe, s ohledem na výše zmíněnou teorii, postoje a pracovní spokojenost jako synonyma. (Nakonečný, 2005, s. 119) Platí tedy dvě tvrzení.

- Pracovní spokojenost je dána postoji k jednotlivým aspektům pracovní situace.
- Pracovní spokojenost je dána spokojeností s jednotlivými aspekty pracovní situace.

V péči o zaměstnance, kam bychom mohli zařadit i starost organizace o vysokou míru spokojenosti jejích pracovníků, může Hrát rozdělení Neubergera a Allerbeckerové velkou roli. Ve shodě s Nakonečným (2005, s. 119) se totiž domníváme, že je výše uvedená teorie vhodnou základní premisou pro další empirické zkoumání. Toto zkoumání může být, následně, zdrojem hodnotných dat souvisejících s pracovní spokojeností zaměstnanců pro nejednu organizaci.

1.3 Vztah motivace, výkonu a pracovní spokojenosti

O vlivu motivace na výkon pojednává velmi známá rovnice, která říká, že **úroveň výkonu** je dána **součinem úrovně motivace, úrovně schopností a vnějších podmínek** (technologické vybavení, organizace práce, fyzické podmínky práce atd.). Yerkesův-Dodsonův zákon pak říká, že přílišná motivovanost způsobující vnitřní psychické napětí negativně ovlivňuje jedincovy předpoklady k výkonu. Výkon tedy snižuje. Je ale nutné mít na paměti, že každý úkol vyžaduje optimální míru motivace, která se může snižovat či zvyšovat v závislosti na náročnosti úkolu. (Bedrnová a Nový, 2007 s. 374-375) S ohledem na tuto teorii můžeme tedy říci, že pozitivně výkon ovlivňuje pouze optimální míra motivace závislá na povaze daného úkolu.

Můžeme se také setkat s pojmem „**výkonová motivace**“. Tato je úzce spojena s potřebou člověka dosáhnout úspěchu nebo vyhnout se neúspěchu. Protože nic není černobílé, je hodnota výkonové motivace dána poměrem obou výše zmíněných potřeb. Platí, že u jedince s převažující potřebou vyhnout se neúspěchu můžeme pozorovat spíše pasivitu a nižší aspirační úroveň (tj. nároky, které jedinec klade na svůj výkon). Naopak u lidí orientovaných na cíl, tedy těch s vyšší aspirační úrovní, můžeme zaznamenat jako převažující potřebu dosáhnout úspěchu. U zaměstnance motivovaného potřebou vyhnout se neúspěchu je riziko, že zaujme postoj „kdo nic nedělá, nic nezkazí“ a tím sníží i svůj výkon. Tato teorie tedy poukazuje na fakt, že ne vždy je výkonová motivace příčinou vyššího výkonu. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 375-377) Pokud tedy z pozice organizace správně vyhodnotíme, která potřeba žene výkon našich zaměstnanců kupředu, můžeme říci, že má motivace vliv na zvýšení výkonu, což je z pohledu vedení organizace jev žádoucí.

Armstrong (2007, s. 229) udává, že spíše než aby vedla spokojenost s prací k vysokému výkonu, je naopak vysoký výkon její příčinou. Zároveň poukazuje na problém u pracovníků s nízkou aspirační úrovní, kteří mohou vykazovat vysokou míru spokojenosti s prací, avšak nízký výkon. Motivaci pak chápe jako snahu lidí dosáhnout určitého cíle pomocí zvýšeného výkonu, spokojenost v tomto ohledu nastává na základě obdržení vnější (peníze, pochvala) nebo vnitřní (úspěch) odměny za dosažení tohoto cíle. Jeho tvrzení shrnuje doporučením pro management společnosti, kdy říká, že zlepšení výkonu dosáhneme zajištěním příležitosti pro výkon (tj. zajistíme, aby měl pracovník potřebné dovednosti, znalosti a byl adekvátně finančně i nefinančně ohodnocen). Zároveň

upozorňuje na zaměstnance, kteří mohou být se svou prací spokojeni, avšak nemusí pracovat ani lépe ani pilněji, naopak spokojenosti dosahují uspokojením jiných potřeb než zvýšením výkonu.

K vymezení vztahu těchto pojmů podává Urban (2017, s. 21) shrnutí založené na Herzbergově dvoufaktorovém modelu. Říká, že nespokojené zaměstnance budeme motivovat jen stěží, proto je důležité zaměřit se v první řadě na hygienické faktory, které nám pomohou stav pracovní nespokojenosti odstranit, avšak pozitivní vliv na pracovní výkon nemají. Až poté můžeme začít zaměstnance motivovat pomocí motivátorů, takto motivovaní zaměstnanci pak mohou vykazovat zvýšení pracovní spokojenosti i výkonu.

Zamyslíme-li se na textem výše, může soudit, že optimální pozitivní motivace může mít vliv na zvýšení výkonu zaměstnanců, který se pak kladně promítá do zvýšení pracovní spokojenosti. Zároveň bychom neměli opomenout fakt, že motivace je velmi individuální, a proto je dobré, abychom své zaměstnance stran jejich motivace v pracovním procesu dobře odhadli a neplýtvali tak silami a prostředky společnosti na přílišné motivování zaměstnanců, u kterých to nepovede ke zvýšení výkonu a naopak abychom nesnížili výkon u těch, kteří jsou hnáni potřebou dosáhnout úspěchu tím, že je přemotivujeme.

1.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

O širokém záběru pojmu pracovní spokojenost jsme informovali už v úvodu této kapitoly, toto tvrzení dokládá i rozličné dělení faktorů působících na pracovní spokojenost, které lze dohledat v odborné literatuře. Jedno z možných rozdělení jsme nastínili v kapitole 1.2, ve které popisujeme rozdělení faktorů pracovní situace podle Neubergera a Allerbeckerové.

Můžeme se také setkat s rozdělením faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost na vnitřní a vnější. Gibson, Ivancevich a Donnelly popisují vnitřní faktory jako ty, které přímo souvisejí s pracovní činností (např.: uznání, pocit uspokojení z práce, atd.) naopak mezi vnější faktory pak zahrnují například odměnu, vztah s nadřízeným nebo pracovní podmínky. Z toho je zjevné, že se jedná o faktory přímo nesouvisející s pracovní činností. (Kocianová, 2006, s. 193)

Také Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec rozlišují vnější faktory, do kterých řadí finanční odměnu, práci samotnou, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupinu a pracovní podmínky. Avšak místo vnitřních faktorů popisují faktory osobnostní (např.: věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt, soubor

schopností.), u těchto můžeme pozorovat z části biosociální charakter. (Kocianová, 2006, s. 193)

Locke pak podává členitější dělení, kdy rozlišuje organizační, skupinové a osobnostní faktory působící na pracovní spokojenost. (Nakonečný, 2005, s. 112)

Armstrong a Taylor (2014, s. 177) rozlišují vlastní motivační faktory, kvalitu dohledu a úspěch nebo neúspěch. V prvním případě mluví o vlastních motivačních faktorech jako o těch, které se týkají obsahu práce, hlavně pak oblastí definovaných Hackmanem a Oldhamem (1974): rozmanitost dovedností, identita úkolů, význam úkolu, samostatnost pracovníka a zpětná vazba. Kvalitu dohledu autoři zmiňují hlavně z toho důvodu, že ze studie Hawthornea (1939) vyplynulo, že může být determinantem postoje pracovníka k práci. Úspěch rozlišují kvůli tomu, že umožňuje jednotlivci prokázat, že své schopnosti využívá naplno a naopak.

Kocianová (2010, s. 36) rozlišuje faktory podporující pracovní spokojenost (průhledná organizační struktura, jasné a přiměřené vlastní cíle, různorodost práce, možnost využití vlastních schopností a zkušeností při práci, ocenění práce a sociální postavení v pracovní skupině i organizaci, finanční odměna, optimální spolupráce a mezilidské vztahy, bezpečnost vykonávané práce) a ty, které pracovní spokojenost snižují (převažující nepředvídatelné vlivy na práci, časový stres, pracovní zátěž, nereálné nároky, špatné mezilidské vztahy a psychosomatické důsledky práce).

Z výše uvedených rozdělení je zjevné, že ke klasifikaci faktorů můžeme přistoupit mnoha způsoby, tato rozdělení však mají společný rys, že ve větší či menší míře odráží základní rozdělení satisfaktorů a dissatisfaktorů, které ve své práci uvedl už v roce 1957 Herzberg. Pro popis jednotlivých faktorů se budeme více méně držet **Robbinsova rozdělení** – obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektiva, vedoucí pracovník, kolegové, organizace práce, fyzické podmínky práce, úroveň sociální péče. (Kocianová, 2006, s. 192)

- **Obsah a charakter práce** obsahují řadu dílčích aspektů, které mohou působit na pracovní spokojenost i nespokojenost. Například špatná organizace práce má dle Kocianové negativní vliv nejenom na spokojenost zaměstnanců ale i na jejich motivaci. Hlavním problémem je malá možnost zaměstnanců více participovat na organizaci práce (chápeme jako snahu zaměstnanců sladit osobní a pracovní život nikoliv jako snahu podílet se na efektivním nastavení např. ergonomie pracoviště). Jako další aspekty vztahující se k obsahu a charakteru práce uvádí míru kreativity

či rutiny, zajímavost nebo monotónnost práce, míru autonomie či míru kontroly. Zároveň k tomuto faktoru autorka uvádí Provazníkovo logické shrnutí. Ten říká, že vyšší míru pracovní spokojenosti můžeme měřit u zaměstnanců, jejichž pracovní činnost je seberealizační, tvůrčí nebo sebezpracující. Naopak zaměstnanci, kteří vykonávají těžkou a špinavou práci, jsou spíše nespokojení. (Kocianová, 2006, s. 197- 198)

- Nejenom z pohledu Kocianové je **odměňování** nezanedbatelným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Autorka upozorňuje na dva protichůdné stavy, které mohou v souvislosti s odměňováním nastat. V jednom případě se jedná o tendenci zaměstnance srovnávat spravedlnost své odměny s okolím jak na vnitropodnikové úrovni, tak mimo ni. O teorii spravedlnosti pojednal r. 1965 Adams, který říká, že lidé budou více motivováni, pokud bude zacházení s nimi spravedlivé a naopak. V tomto ohledu by mělo být snahou organizace, aby její politika odměňování reflektovala trendy odměňování nejenom v oboru nebo v dané profesi, ale i v místě podnikání. Na druhé straně uvádí, že je spokojenost s adekvátní výší odměny za dovedenou práci velmi individuální, a to s ohledem na významnost toho faktoru pro každého jednotlivého zaměstnance. Významnější bývá tento faktor u nekvalifikovaných a kvalifikovaných dělnických profesí. U faktoru odměňování považujeme za nutné zmínit jeho nefinanční stránku, kam bychom mohli zařadit například pochvalu. Ta je postavením v systému odměňování neméně důležitá, jak autorka uvádí, uznání potřebuje každý. (Kocianová, 2006, s. 199-201) Pokud se zamyslíme nad pochvalou jako nefinančním ohodnocením práce zaměstnance, může se jevit jako důležitější u lidí, které motivuje potřeba dosáhnout úspěchu (viz kapitola 2.3).
- **Pracovní perspektivu** chápe Kocianová jako možnost kariérního postupu nebo možnost dále se profesně vzdělávat. Další profesní vzdělání je ze strany zaměstnanců často chápáno jako odměna a zároveň je žádoucí hlavně v takové organizaci, ve které nemá zaměstnanec díky ploché organizační struktuře možnost pracovního postupu. V souvislosti s kariérním postupem můžeme pozorovat řadu pohnutek, které způsobují zaměstnancovu spokojenost. Jedni ji mohou vykazovat na základě nabyté moci, jiní zase na základě možností ovlivňovat výsledky skupiny. Rozdílnou míru spokojenosti však způsobí povýšení na základě výkonu a jinou na základě délky zaměstnání (tzv. princip seniority). (Kocianová, 2006, s. 201

-202) V tomto ohledu se nám karierní postup jeví významným a silně posilujícím pracovní spokojenost pro jedince motivované potřebou dosáhnout úspěchu hlavně stran dosažení pozice, která s sebou nese určitou prestiž.

- Uvažujeme-li nad stylem vedení, který by mohl ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců, měli bychom se spíše zaměřit na **vedoucího pracovníka**, který ho přenáší na své podřízené. Nutno však mít na paměti, že každý pracovník vykazuje jinou pracovní morálku, a tak není vhodné zvolit liberální styl vedení u zaměstnanců, kteří nemají kladný vztah k práci a naopak řídit direktivně ty, kteří by uvítali neformální atmosféru nebo větší participaci na řešení pracovních úkolů. (Kocianová, 2006, s. 203). Autorka zároveň uvádí, že je velkým činitelem pracovní nespokojenosti zaměstnanců jejich špatná informovanost a komunikace. (Kocianová, 2006, s. 199) Domníváme se, že u větších společností se složitější organizační strukturou tak může být právě vedoucí pracovník příčinou nespokojenosti pracovníků způsobené špatnou komunikací a neinformovaností.
- Dobré mezilidské **vztahy jednice s kolegy** jsou důležité, protože uspokojují jedincovy sociální potřeby a zároveň mohou jeho práci zpříjemnit. (Kocianová, 2006, s. 203-204) V kontextu Armstrongova pojetí vztahu pojmů „pracovní spokojenost, motivace a výkon“, tak mohou být právě kolegové hlavním důvodem, který zpříjemňuje práci a tak pozitivně působí na pracovní spokojenost.
- **Organizace práce a fyzické podmínky práce** jsou dalšími faktory, které mají nepopíratelný vliv na spokojenost zaměstnanců. Organizací práce myslíme hlavně druhy směn v provozu nebo vhodnou organizační strukturu společnosti či nastavení komunikace v organizaci. Fyzické podmínky chápeme stejně jako Kocianová, která se odkazuje na Herzberga a říká, že je tvoří pracovní prostředí (tj. ergonomie pracoviště), bezpečnost práce nebo její fyzická či psychická náročnost. (Kocianová, 2006, s. 204) Chceme-li zlepšením těchto faktorů jako organizace působit na spokojenost větší části našich zaměstnanců, je pravděpodobné, že se setkáme s úspěchem. Tím samozřejmě zároveň nepopíráme „nemožnost zavděčit se všem“.
- Úroveň **sociální péče** se taktéž řadí do faktorů působících na pracovní spokojenost zaměstnanců, avšak její pojetí se napříč organizacemi liší v souvislosti s jejich ekonomickými podmínkami (tj. co si mohou dovolit zaměstnancům zaplatit nad rámec). (Kocianová, 2006, s. 203)

Obecně bývá cílem společností zajímajících se o pracovní spokojenost zaměstnanců stabilizace těchto pracovníků a zamezení jejich odchodů. V tomto ohledu podává zajímavé shrnutí důvodů fluktuace Leight Braham, který je stavil hierarchicky takto: nesplnění očekávání z práce nebo pracovního místa, zaměstnanci neseďne pracovní místo/ zaměstnanec není vhodným pro pracovní pozici, málo možností dalšího rozvoje a růstu, pocit nedocení a neuznání, nesoulad osobního a pracovního života a stres z přepracovanosti, ztráta důvěry ve vedení. (Braham, 2009, s. 40)

Brahamův výčet spolu se snahou společností zamezit fluktuaci nám tak jenom podtrhuje význam výše zmíněných faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Můžeme zároveň soudit, že právě nespokojenost způsobená absencí nebo špatným nastavením těchto faktorů je příčinou odchodů zaměstnanců z organizací.

Jak už jsme nastínili v předchozích kapitolách, u zjišťování pracovní spokojenosti je vhodné dotazovat se na spokojenost s jednotlivými faktory. Z popisu pracovní spokojenosti a faktorů výše je však zjevné, že není možné, aby byli všichni zaměstnanci dokonale spokojeni. Domníváme se ale, že k navýšení pracovní spokojenosti může dojít u každého jedince v závislosti na důležitosti, kterou tomu či onomu ovlivňovanému faktoru připisuje. Z pohledu zaměstnavatele se nám pak jako nejlépe ovlivnitelné faktory jeví odměňování pracovníků, vedoucí pracovník, podmínky práce či sociální péče. Lze se zároveň domnívat, že pozitivním působením na tyto faktory můžeme ovlivnit pracovní spokojenost velkého počtu zaměstnanců, působí tedy na spokojenost plošně. Naopak kolegy považujeme do jisté míry jako čistě individuální faktor, který nelze nastavit pro každého jednoho zaměstnance ideálně (není možné propustit celou dílnu, protože jeden zaměstnanec, třeba i vysoce výkonný, není spokojen s jejím personálním obsazením). Dalším takovým faktorem může být opravdu nepříjemná pracovní činnost sama o sobě. V ten moment bude pro nás jako zaměstnavatele stěžejní zvyšovat spokojenost pracovníka působením na jiné faktory, než je obsah práce.

2 BENEFITNÍ POLITIKA

V této kapitole se zaměříme na zařazení benefitů do systému řízení firmy a na jejich význam z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. Zároveň specifikujeme jednotlivé druhy zaměstnaneckých výhod a s ohledem na kontext praktické části této práce některé z nich rozebereme podrobněji. Ekonomickou stránkou zaměstnaneckých výhod se v souvislosti se sociologickým zaměřením této práce budeme zabývat jen okrajově.

Napříč odbornou literaturou se setkáme s pojmy, jako jsou benefity, zaměstnanecké výhody nebo benefitní politika. Obecně vzato můžeme říci, že se jedná o jeden a týž nástroj personální politiky firmy, avšak drobný rozdíl mezi nimi nalézáme v následujícím:

Benefitní politikou rozumíme strategii firmy v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod. Přesněji se jedná o typy poskytovaných benefitů z hlediska velikosti, rozsahu či škály, jejich nákladovost z pohledu firmy, jejich přínos pro zaměstnance nebo zaměstnavatele a celkově jejich efektivní nastavení firmě a zaměstnancům na míru. (Armstrong, 2009, s. 382-383)

Již z výše uvedeného vyplývá, že pojmem benefity myslíme souhrnný název pro jednotlivé zaměstnanecké výhody, jako jsou penzijní systémy, závodní stravování, služební automobily nebo cafeteria systém. Shodnou definici pro pojmy „benefity“ a „zaměstnanecké výhody“ uvádí Jan Urban, který je oba vysvětluje takto: „Zahrnují širokou paletu prožitků – zboží a služeb či forem péče o zaměstnance – poskytovaných organizací, za které by zaměstnanec musel jinak platit.“ (Urban, 2005, s. 1)

Pro potřeby této práce budeme používat všechny z pojmů dle definic výše zmíněných autorů. Ve shodě s Urbanem budeme tedy užívat pojmy „benefity“ a „zaměstnanecké výhody“, zaměnitelně.

Pro dokreslení problematiky nutno podotknout, že autoři jako Dvořáková nebo Urban do svých textů pojem benefitní politika nezařazují, lze se však s ohledem na obsahy textů domnívat, že jej nahrazují pojmy „benefity“ a „zaměstnanecké výhody“

2.1 Benefity v systému řízení firmy, jejich význam a funkce

Benefitní politika je jedním z prvků strategie a politiky odměňování ve firmě. Jsou to odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Mohou mít i formu, která v podstatě odměně neodpovídá. (Armstrong, 2007, s. 595) V České

republike bychom mohli za takovýto typ benefitu považovat dovolenou. Často je řazena do benefitů, avšak její minimální délka je stanovena zákonem.

Urban (2005) uvádí, že benefity jsou součástí širších pracovních podmínek organizace a nesouvisí s výkonem zaměstnance jako například základní nebo výkonová složka mzdy, které mají přímou souvislost nejenom s výkonem pracovníka, ale i s jeho schopnostmi nebo povahou jeho práce. Přesto však podotýká, že jsou benefity součástí odměňování zaměstnanců.

I Dvořáková (2007, s. 338 a 367) řadí zaměstnanecké výhody do oblasti odměňování pracovníků, přičemž klade, stejně jako Urban, důraz na jejich nevázanost na výkon pracovníka. Zároveň se o nich vyjadřuje jako o součásti systému péče o zaměstnance.

Vezmeme-li v potaz názory výše zmíněných autorů, nezmýlíme se, když budeme tvrdit, že jsou benefity součástí strategie odměňování zaměstnanců i součástí péče o zaměstnance. S ohledem na faktory ovlivňující pracovní spokojenost se nabízí řadit benefity do jedné či druhé oblasti podle povahy jednotlivého benefitu. Tímto zařazením zaměstnaneckých výhod jsme tak poukázali na jejich široký záběr v rámci strategie řízení společnosti.

O významu benefiční politiky lze uvažovat ve shodě s Dvořákovou, tedy z pohledu účastníků pracovně právního vztahu (zaměstnanec a zaměstnavatel). **Význam benefitů pro zaměstnavatele** souvisí hlavně s konkurenceschopností při získávání a výběru kvalifikovaných pracovníků; schopností udržet si a stabilizovat kvalifikované zaměstnance a snížit tak negativní dopady fluktuace; navýšením pracovní spokojenosti zaměstnanců a zlepšením pracovního klimatu a výkonnosti zaměstnanců; možnostmi ovlivňovat celkovou výši příjmu zaměstnanec a tím přispívat ke konkurenceschopnosti a lepší image firmy; možnostmi snižovat náklady v souvislosti s daňovou uznatelností nebo osvobozením od odvodů sociálního a zdravotního pojištění některých benefitů. **Význam benefitů pro zaměstnanec** vidí Dvořáková ve snadné dostupnosti sociálních služeb a zaměstnaneckých výhod; navýšení příjmu, ale v mnohých případech nezvyšování daně z příjmu fyzických osob; z pravidla nižší pořizovací ceně produktů nebo služeb nabízených benefičním systémem v důsledku nižší sjednané ceny, než nabízí trh. (Dvořáková, 2007, s. 365-366)

Z tohoto výčtu důvodů významnosti zaměstnaneckých výhod vyplývají základní funkce benefitů, na kterých se shodují Armstrong, Dvořáková i Urban:

- získávání nových zaměstnanců;
- stabilizace stávajících zaměstnanců;

- vytváření pozitivního vztahu zaměstnance k firmě.

U vazby pracovní spokojenosti a benefitů (mluví o ní mimo jiné i Dvořáková) musíme poukázat na to, že benefity by neměly být vázány na výkon zaměstnance. V souvislosti s dvoufaktorovým modelem je tedy zjevné, že jsou benefity součástí hygienických faktorů, ať už je chápeme jako součást odměňování nebo jako součást sociální péče o zaměstnance. Nutno také zmínit, že právě vliv benefitů na pracovní spokojenost je jedním z důvodů, proč je společnosti vůbec poskytují nad rámec daný zákonem. (Řihák, Malátek, 2012, s. 120) S ohledem na široký záběr benefiční politiky je tedy důležité přistupovat k tvorbě benefičního systému se stejnou odpovědností, jako se přistupuje k nastavování ostatních složek řízení lidského kapitálu.

2.2 Správné nastavení benefiční politiky a její efektivita

Navážeme-li na tvrzení z předchozí kapitoly, uvědomíme si, že je správné nastavení benefiční politiky jedním ze stěžejních úkolů personálního útvaru firmy, ať už z pohledu nákladovosti benefitů pro společnost, tak z pohledu péče o zaměstnance, na kterou je při dnešní situaci na trhu práce kladen větší a větší důraz. Výše zmíněné důvody významu benefitů doplňuje Urban (2005) svým názorem, že náklady na poskytování benefitů sahají u větších firem v České republice k 5% celkových mzdových nákladů. Armstrong (2009, s. 382) pak zmiňuje firmy ve Velké Británii, kde zaměstnanecké výhody tvoří až jednu třetinu objemu mzdových nákladů.

Oba autory uvádíme hlavně pro porovnání, protože právě Urban (2005) předpokládá, že co do podílu na mzdových nákladech mají benefity v České republice vzrůstající tendenci. Můžeme se tedy domnívat, že v budoucnu budou mít zaměstnanecké výhody i v České republice mnohem vyšší podíl na mzdových nákladech, například stejně jako ve Velké Británii.

O potřebě správného nastavení zaměstnaneckých výhod nelze pochybovat, ať klademe důraz na jejich význam nebo nákladovost pro společnost. K efektivitě zaměstnaneckých výhod (tj. aby benefity plnily svoji funkci a náklady, které společnost na jejich poskytování vynakládá, nebyly zbytečné) podal několik doporučení Urban. Tato by měl dle něj dodržovat personální útvar společnosti právě při nastavování benefiční politiky a jejím řízení:

- Koordinovat benefity v souladu se strategií a cíli společnosti;

- Dbát na optimální poměr ceny benefitu a jeho účinku pro společnost;
- Pravidelně provádět šetření v oblasti potřeb a zájmů zaměstnanců;
- Podporovat účelnější čerpání některých výhod.¹
- Bránit neinformovanosti zaměstnanců předkládáním kompletního a srozumitelně formulovaného portfolia benefitů.
- Zachovávat konkurenceschopnost benefitů společnosti na trhu práce.
- Provádět audit benefitů. (Urban, 2017, s. 148-150)

V zásadě může být dodržování těchto podmínek pro společnost poměrně jednoduché a s vynaložením náležitého úsilí splnitelné. Také si lze všimnout, že se s obdobnými doporučeními můžeme setkat i v jiných oblastech strategie vedení společnosti.

Poskytování zaměstnaneckých výhod je velmi variabilní. Možná právě kvůli této vlastnosti benefitů nalezneme napříč českou i světovou literaturou řadu pohledů na jejich dělení, které se však většinou nijak zásadně neliší. Z řady autorů pojednávajících o této problematice na našem území vybočuje svým ekonomickým dělením Vladimír Pelc, který řeší spíše než sociální a psychologické působení benefitů na zaměstnance jejich daňovou problematiku a nákladovost pro zaměstnavatele s ohledem na českou legislativu. V souvislosti s potřebou komplexní znalosti poskytování benefitů považujeme jeho pojednání za důležitý zdroj informací právě pro správné a efektivní nastavení benefitů tak, jak jsme o něm mluvili v kapitole 2.2. (Pelc, 2011) V naší práci použijeme klasifikaci zaměstnaneckých výhod, kterou uvedl ve svých poznámkách z roku 2005 a 2017 Jan Urban. V tomto dělení totiž můžeme najít jak názor autora samotného, tak shodu s názory na klasifikaci benefitů s dalšími odborníky.

2.2.1 Klasifikace benefitů z hlediska důvodu poskytování

V tomto ohledu můžeme zaměstnanecké výhody dělit do tří skupin.

1

Příkladem může být dohoda zaměstnance a zaměstnavatele, že v případě, že bude zaměstnanec navštěvovat jazykový kurz a nesplní závěrečný test na požadovanou úroveň, vykompenzuje zaměstnanec zaměstnavateli část nákladů spojených s kurzem.

První skupina zahrnuje **benefity povinné**, zpravidla požadované kvůli zákonné normě nebo jiným obecně platným předpisům. Může se ale jednat i o povinnosti firmy uvedené v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovni.

Druhou skupinou jsou zaměstnanecké výhody upravené kolektivní smlouvou, tedy **benefity smluvní**.

Do třetí skupiny **dobrovolných benefitů** řadíme takové výhody, které napomáhají plnit cíle personální politiky společnosti, zvyšovat spokojenost zaměstnanců či konkurenceschopnost podniku na trhu práce. (Urban, 2005)

2.2.2 Klasifikace benefitů dle cílové skupiny

Urban (2005) uvádí, že poskytování **individuálních pracovních výhod** závisí hlavně na vedoucím pracovníkovi, který by měl být schopen rozeznat, kdy je takový přístup k udělení benefitu žádoucí. Zároveň doplňuje, že ve velkých podnicích může funkci rozhodujícího orgánu zastávat specializovaná osoba, nikoliv vedoucí. Tento typ benefitů je poskytován důvěrně a zpravidla ve výjimečných životních situacích jako nemoc či úmrtí v rodině.

Dle rozdělení Dvořákové můžeme do individuálních benefitů zařadit sociální výpomoc, kdy zaměstnavatel poskytuje ve výjimečných případech pomoc opravdu sociálně slabému zaměstnanci nebo v případě úmrtí zaměstnance poskytne pomoc jeho rodině. Další skupinou individuálních benefitů může být zřizování osobních účtů, na které zaměstnavatel přispívá určitý obnos peněz. Tento obnos pak může zaměstnanec použít dle individuálních potřeb, zpravidla se jedná o zdravotní péči, rekreaci dětí nebo zdravotní pobyty, školné, pojištění, připojištění, příspěvek na dopravu do zaměstnání či na tělovýchovnou činnost. (Dvořáková, 2007, s. 369-370)

Benefity poskytované skupinově se týkají větších skupin zaměstnanců nebo zaměstnanců všech. V případě skupinově poskytovaných benefitů hraje hlavní roli personální útvar společnosti, jehož úkolem je právě posoudit, které výhody jsou z široké nabídky vhodné pro daný podnik. Řadí se sem i specifické benefity, na které má nárok jen určitý segment zaměstnanců. K takovému dělení benefitů dochází tehdy, kdy jsou výhody vázány například na délku praxe či postavení ve firmě. (Urban, 2005)

2.2.3 Věcné třídění benefitů

Benefity vztahující se k práci jsou často součástí pracovních podmínek ve společnosti a řadíme mezi ně, dle rozdělení Urbana (2017, s. 145) například:

- Příspěvek na závodní stravování, který Dvořáková (2007, s. 368) popisuje jako částku, kterou zaměstnavatel zaměstnanci přispěje na zpravidla jedno odebrané jídlo denně. Rozdíl mezi příspěvkem a plnou cenou jídla si zaměstnanec doplácí sám. Závodní stravování zajišťuje zaměstnavatel ve svém zařízení nebo pomocí stravenek.
- Bezplatné občerstvení na pracovišti, kam se dá zahrnout poskytnutí minerálních doplňků, nápojů nebo jídelních automatů. (Kolektivní smlouva vybrané společnosti, 2018)
- Pracovní volno nad rámec zákonem dané doby 20 pracovních dnů. (§ 213 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce)
- Vzdělávání a rozvoj nad rámec bezpečnostních potřeb organizace. V současnosti můžeme pozorovat trend směřující od prezenčního vzdělávání se zaměstnanců k různým formám e-learningových kurzů. Zároveň zaměstnanci kladou větší důraz na kurzy, které jim poskytnou doklad o úspěšném absolvování kurzu v podobě obecně uznávaného certifikátu. (Kubíčková, Patáková, 2018)

Další skupinou zaměstnaneckých výhod jsou podle Urbana (2017, s. 146) **pracovní pomůcky sloužící zároveň pro osobní potřebu zaměstnance**. Řadí sem:

- Služební automobil;
- Notebook;
- Telefon a služby operátorů zdarma;
- Příspěvek na oblékání;
- Příspěvek na bydlení, který může být poskytován ze dvou důvodů. Jedním z nich je poskytnutí nadstandardní péče v této oblasti zaměstnanci s vysokým postavením ve společnosti. Poskytnutí příspěvku z tohoto důvodu sledujeme spíše ojediněle. Lze na něj však nahlížet i z pohledu přechodného ubytování v případě, že jsou zaměstnanci nuceni v rámci výkonu svého povolání cestovat. Tady pak většinou zaměstnavatel stanoví limit ceny bydlení, nebo bydlení sám pronajme. (Dvořáková, 2007, s. 368)

Vzhledem k povaze výše zmíněných výhod je zjevné, že jsou pracovní pomůcky a hmotné vybavení poskytovány na základě postavení zaměstnance ve společnosti. (Urban, 2005)

Třetí, poslední skupinou jsou **sociální benefity a benefity osobní povahy**. Sem Urban (2017, s. 146) řadí širokou škálu zaměstnaneckých výhod: zdravotní péči, péči o rodinu (např. firemní školky), zvýhodnění nebo příspěvky na produkty finančního trhu (příspěvky na životní pojištění, zvýhodnění hypoteční úvěry), kulturní či sportovní vyžití nebo odměnění pracovníků v případě významné životní události nebo jubilea.

Za důležité považujeme také zmínit, že se řada zaměstnaneckých výhod výše vyčtených považuje za benefity tradiční, tedy poskytované vysokým procentem zaměstnavatelů. Sem patří hlavně příspěvek na závodní stravování, služební automobil, dovolená nad rámec zákonné lhůty nebo kulturní či sportovní aktivity dotované zaměstnavatelem. (Kubičková, Patáková, 2018)

Tento výčet benefitů bychom samozřejmě mohli doplnit o řadu dalších (například o příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo mnohem modernější benefit pružné pracovní doby). Avšak s ohledem na kontext praktické části této práce nám postačí tento skromný přehled výše zmíněných skupin zaměstnaneckých výhod.

2.2.4 Plošné a flexibilní poskytování benefitů

Toto rozdělení poukazuje na dva možné způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod, přičemž v rámci plošného poskytování mluvíme o nabídnutí určitého benefitu pracovníkům plošně, aniž bychom řešili, zda mají o tuto výhodu zájem všichni zaměstnanci. (Urban, 2005).

Dvořáková se od Urbana svým pojetím plošného poskytování benefitů příliš neliší, avšak doplňuje vysvětlení o zajímavou statistiku, která poukazuje na to, že ještě nedávno bylo toto poskytování zaměstnaneckých výhod preferovanější variantou. (Dvořáková, 2007, s. 369)

V souvislosti s aktuálními trendy v oblasti personální strategie firem považujeme za nutné zmínit často skloňovaný pojem „Work Life Balance“² Můžeme říci, že se snaha vyhovět

tomuto trendu promítá nejenom do jednotlivých oblastí pracovního života jedince, ale i celkově do personální strategie.

V kontextu benefiční politiky společnosti se o individuální přístup k poskytování zaměstnaneckých výhod snaží právě různě nastavené flexibilní benefiční systémy. (Dvořáková, 2007, s. 369)

Dle Armstrongova (2007, s. 390-393) vysvětlení flexibilního poskytování benefitů můžeme říci, že se v principu jedná o individuální účet, na kterém má každý ze zaměstnanců společnosti přidělen finanční obnos, který může dle libosti a nabídky cafeteria systému dané společnosti utratit za jednotlivé benefity rozebírané v kapitole 2.3.3. Propracovanost tohoto systému může sahát až na takovou úroveň, že zaměstnanci dovolí nejenom zvolit si typy benefitů ale také určit, jaký obnos prostředků darovaných zaměstnavatelem na určitý benefit využije. Nutno podotknout, že tento systém nedává volnost v nastavení jenom zaměstnancům, ale i zaměstnavateli. Ten může kromě výše prostředků na určitý benefit stanovit, zda je povinné, aby jej zaměstnanec využil alespoň v základní míře (myslíme benefity stanovené zákonnou normou) či nikoliv.

Z výše uvedené variability pružného poskytování benefitů vyplývá, že se jedná o systém vhodný pro společnosti, které mají například složitou organizační a hierarchickou strukturu, na kterou je navázáno i odměňování jednotlivých pracovních pozic včetně benefitů. Zároveň se domníváme, že se jedná o systém velmi vhodný pro společnosti, které mají v oblasti zaměstnaneckých výhod uspokojit potřeby velkého počtu zaměstnanců různého věku, pohlaví nebo národnosti v případě mezinárodních firem.

Již v předešlých kapitolách jsme upozorňovali na nákladnost poskytování benefitů pro společnost a jejich efektivní nastavení podle Urbana. V tomto ohledu nám Dvořáková (2007, s. 369) doplňuje zajímavou funkci právě flexibilního systému benefitů, který dle ní optimalizuje poskytování finančních prostředků společnosti na opravdu žádané benefity.

Jedná se o snahu sladit pracovní a osobní život tak, aby jedinec v ideálním případě nemusel kvůli kariéře obětovat rodinný život a naopak kvůli rodinnému životu kariéru. Jedná se o individuální přístup k nastavení pracovních podmínek pro jedince, který mimo jiné zahrnuje úpravu pracovní doby (např.: klouzavá pracovní doba) nebo podporu péče o děti. (svetbyznysu.cz, 2013)

Finance společnosti tak nejsou vynakládány zbytečně, což je často problém plošného poskytování zaměstnaneckých výhod.

Z výše uvedeného vyplývají 2 extrémní případy špatného nastavení zaměstnaneckých výhod. V prvním případě se můžeme setkat s plošným poskytováním absolutně nežádoucích benefitů a v případě druhém s nepředemtným a překombinovaným flexibilním systémem benefitů.

O tom jak správně má být benefiční politika firmy nastavena jsme pojednali v kapitole 2.2. Urbana v tomto ohledu doplníme doporučeními ke správné a efektivní implementaci pružného systému benefitů Michaela Armstronga, který udává následující po sobě jdoucí kroky:

1. Definovat podnikové potřeby hlavně z oblasti personální politiky společnosti;
2. Provádět šetření mezi zaměstnanci o současném nastavení zaměstnaneckých výhod a jejich názoru na flexibilní poskytování výhod;
3. Rozhodnout jaký systém flexibilních výhod bude na základě informací získaných v předešlých bodech předložen ke schválení vedení firmy;
4. Sestavit tým, který bude složen z manažerů i pracovníků a bude zodpovědný za žádoucí nastavení systému a jeho fungování;
5. Vytvořit tým, který bude pracovat na projektování systému jako takového z několika odborných hledisek (daňový odborník, finanční odborník ale i odborník na poskytování flexibilního systému benefitů);
6. Vybrat definitivně jeden správný přístup pro danou organizaci;
7. Na základě všech dostupných informací rozhodnout o zrušení, přidání či míře flexibility jednotlivých benefitů;
8. Podrobně informovat zaměstnance o fungování a možnostech nového systému;
9. Spustit pilotní verzi programu, během které by měly být vycytány všechny nedostatky systému;
10. Zavést finální verzi systému do ostrého provozu včetně informační podpory pro zaměstnance učící se s flexibilním systémem pracovat. (Armstrong, 2009, s. 393-394)

2.3 Benefity a jejich daňová optimalizace

Pro komplexní uvedení čtenáře do problematiky poskytování zaměstnaneckých výhod považujeme za nutné, i přes sociologické zaměření této práce, uvést alespoň základní informace týkající se benefitů z hlediska daňové uznatelnosti.

Zaměstnanecké výhody využívá firma jako odměnu často z toho důvodu, že je to vzhledem k daňovému zvýhodnění některých benefitů rentabilnější, než stejnou částku přispět zaměstnanci do mzdy. (Kubíčková, Patáková, 2018)

Urban rozvádí tři základní situace, které mohou v souvislosti s daňovou uznatelností a benefity nastat. Pro jednoduché nastínění této oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod považujeme tento výčet za dostačující.

První skupinou, pro obě strany pracovně právního vztahu zřejmě nejvýhodnější, jsou benefity, které firma využije jako daňově uznatelný náklad a jsou osvobozeny o daně z příjmu fyzických osob. Pro představu čtenáře autor uvádí jako příklad takového benefitu stravenky. (Urban, 2017, s. 147)

Druhá skupina zahrnuje výhody, které nemohou být uznány jako náklad organizace, avšak jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. Řadíme sem příspěvek na kulturní, sportovní nebo rekreační akce. Z toho vyplývá, že se z daňového hlediska jedná spíše o řešení výhodnější pro zaměstnance. Vezmeme-li v potaz text první kapitoly, je pravděpodobné, že se tato investice organizaci vyplatí v podobě spokojených a stabilizovaných pracovníků. (Urban, 2017, s. 147)

Poslední skupinou jsou výhody, které nesplňují ani jedno ze dvou předešlých kritérií. Jedná se tedy například o benzinové karty nebo slevy, které nemohou být použity ani jako náklad společnosti a nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. (Urban, 2017, s. 147)

Jak jsme zmínili výše, podrobnější informace o daňové uznatelnosti benefitů můžeme najít v textu Vladimíra Pelce (2011) nebo v aktuálnějším díle Ivana Macháčka (2017). Autory doplňujeme, protože považujeme za vhodné, aby měl čtenář potažmo pracovník personálního útvaru ucelený přehled o zdrojích dostupných k této problematice. To proto, že v předešlých podkapitolách Urban a Armstrong upozorňují na důležitost znalosti ekonomické stránky poskytování zaměstnaneckých výhod, jak při projektování flexibilního systému benefitů, tak při celkovému nastavování benefitní politiky organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 DESING VÝZKUMU

V současnosti se šetřeními v oblasti spokojenosti zaměstnanců zabývá řada firem jako externí dodavatelé této služby. Mezi nejznámější takové dodavatele můžeme zahrnout firmu Gallup a jejich dotazník „Q 12“. (Q12.gallup, © 2016) Nutno však zmínit, že outsourcing těchto služeb může být pro společnosti velmi finančně nákladný. Samozřejmě se nabízí zásadní argument podporující najmutí externího dodavatele a tím je objektivita, kterou tyto společnosti do šetření pracovní spokojenosti vnášejí. Na druhé straně může být právě nedostatečně hluboký zájem a přílišná objektivita externího dodavatele ve zkoumání překážkou. Ať už z finančních důvodů nebo z důvodů lepší znalosti vnitřních poměrů ve společnosti přistupuje řada firem k realizaci takového šetření interně. Mezi nejúspěšnější dotazníky zjišťující spokojenost zaměstnanců patří „Five Seconds Happiness Survey“ od společnosti Zappos, která spadá do koncernu firmy Amazon. Zappos přistupuje ke svým zaměstnancům jako k zákazníkům a jejich dotazník pracovní spokojenosti se tedy vyznačuje tím, že měří tzv. NPS (Net Promoter Score), který primárně slouží právě k měření zákaznické spokojenosti. (Netquest.cz, © 2019) Vzhledem k velikosti koncernu Amazon se lze domnívat, že i tato varianta interního zkoumání pracovní spokojenosti vyžadovala velkou finanční investici a velmi odborný tým výzkumníků zabývajících se touto oblastí. Ve většině případů se tak setkáme s běžným dotazníkem sestaveným pracovníky personálního oddělení společnosti, který sbírá data popisující současný stav a požadavky na zlepšení pracovní spokojenosti. Stejně je tomu i v případě praktické části této práce.

V této části budeme podrobně analyzovat dotazník, na základě kterého vybraná společnost (dále jen společnost XY) data o pracovní spokojenosti sbírala a zároveň tato data sekundárně zanalyzujeme a popíšeme s ohledem na zadání této práce. Sesbíraná data doplníme o informace získané při obsahové analýze dokumentů „Kolektivní smlouva“ a „výroční zpráva společnosti za rok 2018“.

Společnost XY se svou velikostí řadí mezi středně velké až velké podniky. V čele její organizační struktury stojí dozorčí rada, které se zodpovídá generální ředitel. Ten má pod sebou celkem 17 oddělení, které jsou z hlediska svého zaměření jak standardními odděleními (právní, personální nebo obchodní oddělení...), tak i specializovanými s ohledem na zaměření výroby společnosti. (Výroční zpráva společnosti XY za rok 2018) Z hlediska místní působnosti se jedná o významného zaměstnavatele. Stran platového ohodnocení zaměstnanců a poskytování benefitů lze tedy říci, že společnost XY spíše

udává trendy firmám v okolí přibližně o velikosti okresu. Jedná se o výrobní společnost, která je svým druhem výroby velmi specifická a ani na světové úrovni nemá v produktu výroby mnoho konkurentů. Nutno však podotknout, že výrobní oblast, kterou se společnost XY zabývá, má své zástupce i na území České republiky.

3.1 Výzkumný cíl

Na počátku řešení této bakalářské práce bylo našim záměrem přinést jeden z možných pohledů na zkoumání a nastavení benefiční politiky ve vybrané společnosti. Po nastudování veškeré odborné literatury jsme nakonec dospěli k závěru, že oblast benefiční politiky společnosti spadá do problematiky pracovní spokojenosti. S ohledem na teoretický základ, který říká, že jsou jednotlivé faktory ovlivňující pracovní spokojenost provázané, jsme tedy stanovili dvě základní oblasti zkoumání. První oblastí je pracovní spokojenost a tou druhou je benefiční politika jako součást faktoru odměňování, který ji mimo jiné ovlivňuje.

Sběr dat na základě vlastního dotazníku vybraná společnost nakonec zamítla z důvodu velmi citlivých informací, které by toto šetření poskytovalo. Proto jsme po dohodě s personálním oddělením společnosti přistoupili na variantu sekundární analýzy dat. Tato data byla ve společnosti pořizována hlavně pro potřebu genderového auditu. Kvůli časové úspoře zahrnuje vedení společnosti do dotazníkového šetření i problematiku pracovní spokojenosti. Závěry uvedené v primární analýze dat poskytovaly informace z oblasti generové politiky společnosti. Z toho důvodu je v této části práce našim úkolem a tedy i výzkumným cílem:

- Stanovení faktoru ovlivňujícího pracovní spokojenost, se kterým jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni, a na který by se tedy mělo personální oddělení při pozitivním působení na pracovní spokojenost zaměřit primárně.
- Popis současné spokojenosti zaměstnanců s benefiční politikou společnosti, stanovení potřeb zaměstnanců v této oblasti a zjištění, zda je žádoucí implementovat cafeteria systém jako nový nástroj poskytování zaměstnaneckých výhod. (Skladba zaměstnanců společnosti XY je velmi rozmanitá a její vedení zvažuje implementaci flexibilního systému poskytování zaměstnaneckých výhod.)

3.2 Výzkumný soubor a výběr výzkumného vzorku

V době konání dotazníkového šetření (červenec 2018) zaměstnávala společnost XY celkem 901 zaměstnanců, z toho 202 žen a 699 mužů. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, není toto genderové rozdělení žádnou anomálií. Z důvodu převažujícího počtu mužů byla i návratnost dotazníků u zaměstnanců mužského pohlaví vyšší než u zaměstnankyň. Vybraná společnost dělí zaměstnance na dvě skupiny – dělníci (pracující ve výrobě) a THP (pracující v kanceláři). V tomto ohledu je nutné zmínit, že návratnost šetření u těchto dvou skupin byla zásadně rozdílná (viz tabulka). Přes celkově vyšší počet zaměstnanců na dělnických pozicích byla návratnost u této skupiny menší než u THP. Zásadním problémem je podle nás délka dotazníku a jeho distribuce, kterou blíže rozvádíme v kapitole 3.3.

Pozice:	Základní soubor	Vyplnili dotazník	Návratnost v %
THP	358	96	26,8
dělníci	534	68	12,7
Celkem:	903	174 ³	19,2

Tabulka 1 – Návratnost šetření u THP a dělníků

Vzhledem k tomu, že se jednalo o průzkum pracovní spokojenosti, měli všichni zaměstnanci možnost dotazník vyplnit v papírové nebo v elektronické podobě. Z tohoto důvodu se lze domnívat, že byl primární záměr výzkumníků využít možnosti exhausivního výběru výzkumného vzorku, jak o něm mluví Chráska, vhodnou metodou výběru. Avšak s ohledem na návratnost dotazníků, která nepřesáhla ani 20%, musíme hovořit spíše o **anketním výběru**. (Chráska, 2007, s. 19-22) **Na základě toho je nutné nevztahovat výsledky šetření na celou společnost, ale brát je spíše jako ukazatel nejpalcivějších problémů nebo největších pozitiv, které viděli zaměstnanci silně negativně nebo pozitivně motivovaní tento dotazník nakonec odevzdat.** Z našeho pohledu došlo

³ 10 respondentů nevedlo pozici

v souvislosti s návratností dotazníků k pochybení ze strany výzkumníků a osob s nimi spolupracujících. Vzhledem k tomu, že bylo možné distribuovat dotazníky ke všem zaměstnancům v papírové podobě téměř osobně (vedoucí jednotlivých oddělení a dílen měli tyto dotazníky rozdat všem svým podřízeným), je zjevné, že mohla být v tomto ohledu ohlídána i větší návratnost. V potaz samozřejmě musíme vzít fakt, že šetření tohoto typu uskutečnila společnost XY poprvé a možná právě proto zaměstnanci vyplnění a odevzdání dotazníků nadřízenému nepřikládali zásadní význam a nutit je k jeho vyplnění není příliš kolegiální přístup. O vhodnosti anketního výběru u zkoumání pracovní spokojenosti informuje i Armstrong. (2007, s. 229)

3.3 Analýza metody výzkumu

Jak už bylo zmíněno, metodou pro sběr dat byl v tomto šetření anonymní **dotazník** (viz příloha 1), který se pokusíme v této části kapitoly podrobně zanalyzovat a díky této analýze stanovíme jeho zásadní nedostatky a pozitiva. Zároveň uvedeme komparační tabulku dotazníku, který máme k dispozici s velmi známým standardizovaným dotazníkem Paula E. Spectora – Job Satisfaction Survey (dále jen JSS dotazník).

O možnosti využití dotazníku jako nástroje pro sběr dat v souvislosti se zkoumáním pracovní spokojenosti informuje ve své práci i Armstrong, který zároveň dodává, že lze tuto metodu kvantitativního výzkumu doplnit o rozhovory nebo diskuse ve skupinách, které naopak řadíme do výzkumu kvalitativního. Ve shodě s autorem se nám jeví jako nejvhodnější varianta kombinace všech těchto metod (Armstrong, 2007, 229-230), přičemž základní dotazníkové šetření chápeme jako primární a velmi rychlou metodu pro sběr názorů co nejvíce pracovníků, tedy jako první fázi šetření pracovní spokojenosti. Na základě těchto dat pak můžeme vyhodnotit nejasné body, které je dle našeho vhodné upřesnit v rámci výše zmíněných rozhovorů nebo skupinových diskuzí. V souvislosti s kvalitativní a případnou interní realizací šetření však můžeme narazit na problém s důvěrou zaměstnanců vůči výzkumníkovi, v této části výzkumu totiž zaměstnanci ztrácí svou anonymitu. Důležité tedy je, aby zaměstnanci věděli, že nebudou za své názory a přílišnou kritiku nijak perzekuováni.

3.3.1 Analýza dotazníků sestaveného společností XY

Vzhledem k obsahu dotazníku je zjevné, že kromě otázek k mapování pracovní spokojenosti obsahuje dotazník i řadu položek vztahujících se k genderové politice ve

společnosti. Na tento fakt upozorňujeme proto, že umístění některých položek v dotazníku by se jinak mohlo zdát čtenáři zavádějící. Přesto však, jak ukáže analýza dat, mohou být i tyto položky jistým způsobem vypovídající o pracovní spokojenosti, přestože s ní přímo nesouvisí. Dotazník obsahuje informace, které umožňovaly snadnou identifikaci vybrané společnosti, na základě nesouhlasu společnosti s jejím jmenováním jsme tato data zabělili.

Všechny položky v dotazníku jsou uzavřené, neumožňují tedy respondentovi otevřenou formu odpovědi. Z hlediska velkého vzorku, na kterém byl sběr dat předpokládán, se nám rozhodnutí zvolit jen možnost uzavřených odpovědí jeví jako vhodné hlavně stran vyhodnocování dat. Toto by totiž bylo při otevřených odpovědích velmi složité.

Dotazník obsahuje celkem 37 položek různého typu (některé jsou rozšířeny o podotázky). Z toho 14 položek (Q6, Q7, Q8, Q14, Q15, Q18, Q21, Q22, Q24, Q25, Q32, Q35, Q36, Q37) obsahuje baterii otázek, která je doplněna hodnotící škálou. Přihlédneme-li k charakteristice baterie otázek, jeví se nám tato forma dotazování vhodná u všech výše zmíněných položek. Z hlediska vyhodnocování dat podává totiž přehledný výčet názorů na jednotlivé drobnější aspekty vztahující se k hlavní otázce. V případě položky Q8, kterou považujeme stran zkoumání pracovní spokojenosti za stěžejní, pak baterie otázek reaguje přímo na některé faktory, které spokojenost zaměstnanců ovlivňují. Dále jsou pro naši analýzu dat zásadní položky Q21, Q22, tyto se týkají benefiční politiky společnosti. V položce Q21 se nám jeví jako zavádějící popis cafeteria systému (data vypovídající o tomto problému okomentujeme v kapitole 4). V tomto ohledu je zjevné, že se v rámci zkrácení dotazníku přiklonili výzkumníci k velmi strohému vysvětlení cafeteria. Zaměstnanci společnosti XY v době realizace neměli možnost tento systém využívat, proto se domníváme, že na základě takto krátké definice možná ani nebyli schopni dostatečně posoudit, zda je právě cafeteria systém to pravé.

V dotazníku lze najít i filtrační otázky (Q16, Q19, Q23). Otázka Q16 nám filtruje zaměstnance stran jejich názoru na spravedlnost odměňování. V případě položky Q19 vybíráme zaměstnance, kteří se zúčastnili školení a mohou nám tak podat relevantní odpovědi k položce Q20. U otázky Q23 pak selektujeme respondenty podle jejich zkušenosti s jakoukoliv formou pružného pracovního režimu.

Otázky analytické (Q41 – Q45), tedy ty, které nám umožňují analyzovat nasbíraná data stran věku, pohlaví, vzdělání nebo délky praxe ve společnosti jsou v dotazníku umístěny až nakonec. Domníváme se, že k tomuto umístění přistoupili výzkumníci hlavně z toho

důvodu, že pokud by na ně respondent v rámci dotazování neopověděl, data spojená s jeho pracovní spokojeností či názorem na genderovou politiku společnosti to neovlivní (data tak budou vyhodnotitelná, ale v menší míře). Přesto však se jedná o otázky poskytující podrobná data k hlubší a statisticky podrobnější analýze.

Mimo filtrační a analytické otázky obsahovaly všechny položky škály Likertova typu. U odpovědních škál je velmi důležité, aby výzkumník dbal na dostatečné množství variant odpovědí, jinak je respondent nucen odpovídat variantou „nejmenšího zla“ a výsledky šetření tak mohou jeho nepřesné odpovědi zkreslit. (Chráska, 2007, 166-168). Vezmeme-li v potaz Chrászkovo (2007, s. 168) doporučení k formulaci otázek zjišťujících mínění, motivy nebo postoje (sem bychom mohli většinu otázek zařadit), neshledali jsme žádnou z položek v nesouladu s touto radou.

Každá oblast je v dotazníku stručně uvedena, což značně ulehčuje respondentovu orientaci při jeho vyplňování. Co však považujeme za největší nedostatek je rozsáhlost celého dotazníku. Snaha výzkumníků získat co nejvíce dat způsobila jeho neúměrnou délku, která velmi pravděpodobně zapříčinila nízkou návratnost. Bez toho, abychom dotazník vyplňovali, nám jeho samotné přečtení trvalo bezmála 20 minut. Pokud bereme v potaz, že respondenti ještě zvažovali své odpovědi, musí vyplnění celého dotazníku zabírat mnohem více času. Čas potřebný k vyplnění dotazníku nás přivádí k problematice návratnosti dotazníků u THP a dělníků. Z pohledu člověka pracujícího ve výrobě je dle našeho nemyslitelné, aby při běžném provozu dotazník vyplnil. U THP se nám tato možnost jeví jako schůdnější. Lze soudit, že mimo pracovní dobu (přestávka nebo čas po skončení práce) věnovalo vyplnění dotazníků svůj čas jen malé procento silně motivovaných respondentů.

Z pohledu praktické vyplnitelnosti dotazníků se nám jeví jako vhodnější věnovat šetření v oblasti pracovní spokojenosti více času a provádět ho například ve více kolech s kratším dotazníkem anebo na vyplnění takto dlouhého dotazníku vymežit čas během pracovní doby, v rámci kterého jej mohou zaměstnanci vyplnit. Obě řešení vyžadují větší organizaci. Hlavně v případě druhé varianty musí výzkumníci vyhrazený čas naplánovat tak dobře a u každého oddělení nebo dílny zvlášť s ohledem na to, že nechtějí nijak zásadně omezit výrobu.

3.3.2 Komparace dotazníku společnosti XY a JSS

K porovnání těchto dvou dotazníků jsme přistoupili hlavně z důvodu kritiky délky dotazníku společnosti XY. V minulé podkapitole jsme navrhli možnost zkoumat pracovní spokojenosti po částech nebo zjednodušeně s tím, že v první řadě stanovíme oblast s největší pracovní nespokojeností, které se budeme dále věnovat. JSS dotazník se nám v tomto ohledu jeví jako vhodná alternativa metody sběru dat pro první fázi výzkumu, tedy stanovení oblasti s největší nespokojeností zaměstnanců. Rozdělení jednotlivých faktorů v dotazníku JSS sice přesně neodpovídá našemu rozdělení, které v práci používáme, ale i tak se domníváme, že zkoumá všechny faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. V tabulce níže uvádíme porovnání položek obou dotazníků rozdělených podle faktorů, které zkoumají. Na první pohled je zjevné, že JSS dotazník osahuje převážně méně položek vztahujících se k jednomu faktoru, než dotazník společnosti XY. Zároveň jsme do porovnání neuváděli položky v dotazníku společnosti XY, které se přímo nevztahují ke zkoumané problematice (tyto samozřejmě dotazník ještě prodlužují). Přestože je dotazník JSS kratší, nedomníváme se, že by to mělo vliv na kvalitu dat, které sbírá. Naopak se nám i po zkušenosti s návratností dotazníku společnosti XY potvrdilo pravidlo, že „méně je někdy více“.

Faktor pracovní spokojenosti	Dotazník JSS	Celkem položek (JSS)	Dotazník společnosti XY	Celkem položek (spol. XY)
Organizace práce a pracovní podmínky	Q6, Q9, Q15, Q18, Q24, Q26, Q31, Q36	8	Q6.1, Q6.2, Q6.6, Q6.7, Q6.8, Q6.9, Q6.10, Q7.1, Q7.2, Q7.3, Q8.1, Q8.2, Q10, Q11, Q23, Q24, Q30, Q31	18
Odměňování a benefity	Q1, Q4, Q5, Q10, Q13, Q14, Q19, Q22, Q23, Q28, Q29, Q32	12	Q8.3, Q8.6, Q15.1, Q15.2, Q15.3, Q16, Q17, Q18.3, Q21, Q22	10
Pracovní perspektiva	Q2, Q11, Q20, Q33	4	Q8.4, Q9, Q18.1, Q18.2, Q18.4, Q18.5, 18.8, Q19, Q20	9
Vedoucí pracovník a kolegové	Q3, Q7, Q12, Q16, Q21, Q25, Q30, Q34	8	Q8.7, Q35.1, Q35.2, Q36.1, Q36.2, Q36.3, Q36.4, Q36.5, Q36.6, Q37.1, Q37.2, Q37.3, Q37.4, Q37.5, Q38	15
Podstata práce	Q8, Q17, Q27, Q35	4	Q6.3, Q6.4, Q6.5, Q8.8	4

Tabulka 2 – Srovnání počtu položek dotazníku JSS s dotazníkem společnosti XY

Jak už jsme uvedli na začátku kapitoly, dotazník JSS je standardizovaným nástrojem pro sběr dat souvisejících s pracovní spokojeností zaměstnanců. Byl přeložen do více než třech desítek jazyků včetně češtiny (přeložil ho Marek Franěk v roce 2008). (Spector, 2011) Nejenom tato jeho úspěšnost podporuje náš návrh využít právě dotazník JSS jako nástroj sběru dat v první fázi zkoumání pracovní spokojenosti. Dalším argumentem je ušetřený čas výzkumníků, kteří nebudou muset vymýšlet vlastní dotazník a vlastní metodu vyhodnocování dat. Dotazník JSS je zároveň velmi variabilní. Napříč dostupnými zdroji a odbornými pracemi ho najdeme originální nebo doplněný o řadu specifik (bývá doplněn o věk či pohlaví dotazovaných) tak, aby to danému výzkumníkovi vyhovovalo.

4 ANALÝZA DAT

Jak už jsme zmínili, data, která uvádíme níže, byla už jednou prezentována v rámci genderového auditu společnosti, avšak závěry související s pracovní spokojeností a benefiční politikou prezentovány nebyly. Z výše zmíněného tedy vyplývá, že výzkumným postupem bude **sekundární deskriptivní analýza dat** zaměřená na problematiku pracovní spokojenosti a poskytování zaměstnaneckých výhod.

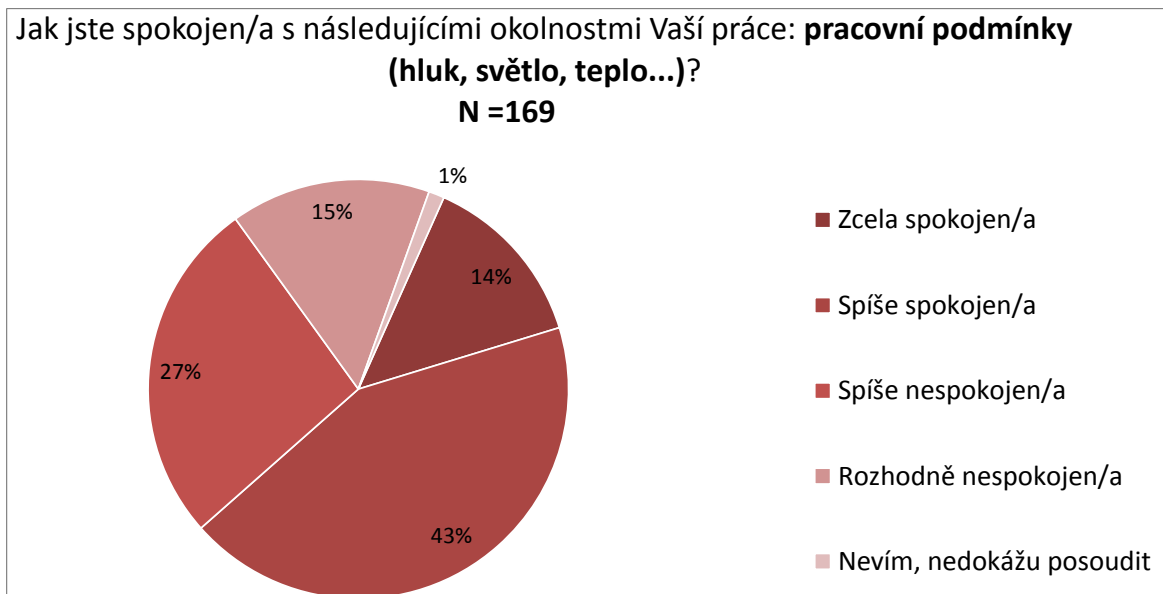
Ke sběru takto velkého objemu dat přistoupilo personální oddělení společnosti z toho důvodu, že mělo možnost využít pomocných pracovních sil při realizaci průzkumu. Rozhodlo se tak vytvořit delší dotazník, který bude mapovat i pracovní spokojenost. (Tento jsme rozebrali v předešlé kapitole.) Společnost XY nám nasbíraná data poskytla pouze v omezené míře, proto se při jejich analýze nemůžeme zaměřit na biosociální faktory, jako jsou věk nebo pohlaví. Zároveň nám data neumožňují ani analýzu z hlediska pracovní pozice, což by mohla být taktéž velmi zajímavá statistika pro vedení společnosti.

Veškerá data, která níže prezentujeme, jsou převzatá a společnost XY je má k dispozici téměř ve shodné podobě. Naším přínosem je nový vhled do problematiky, který se zaměřuje na prezentaci názorů zaměstnanců jen v oblasti pracovní spokojenosti a benefiční politiky. Náš názor nebo přínos je v textu vyznačen tučně, aby bylo přímo zřetelné, která data jsme převzali a co je naším výstupem. Grafy, které uvádíme v této části práce, jsme vytvářeli sami na základě dostupných dat. Grafické znázornění odráží hlavně názory zaměstnanců (položka Q8). Každý graf obsahuje informaci o návratnosti dotazníku k té dané otázce označenou písmenem N. Problematiku benefiční politiky pak zahrneme do faktoru odměňování pracovníků. Vzhledem k tomu, že by bylo kompletní grafické znázornění k benefitům velmi obsáhlé, grafy znázorňující celková data uvádíme v příloze. V této kapitole pak uvádíme v grafické podobě hlavně ta data, která vykazují nesrovnalosti v souvislosti s preferencemi zaměstnanců a současným poskytováním.

V souvislosti s návratností dotazníků v šetření (necelých 20%) opět upozorňujeme na to, že závěry, které budou v této části práce prezentovány, mohou sloužit jako ukazatele zásadních problémů nebo pozitiv, které v souvislosti s pracovní spokojeností a benefiční politikou zaměstnanci vidí a doporučujeme jejich další prozkoumání.

4.1 Pracovní podmínky

S pracovními podmínkami, které vedení společnosti definuje v souladu s popisem fyzických pracovních podmínek od Armstronga je zcela nebo spíše spokojeno 57% respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli. Související s tímto faktorem jsme pak stanovili položky Q6.1., Q6.7., Q6.8 a Q6.10.



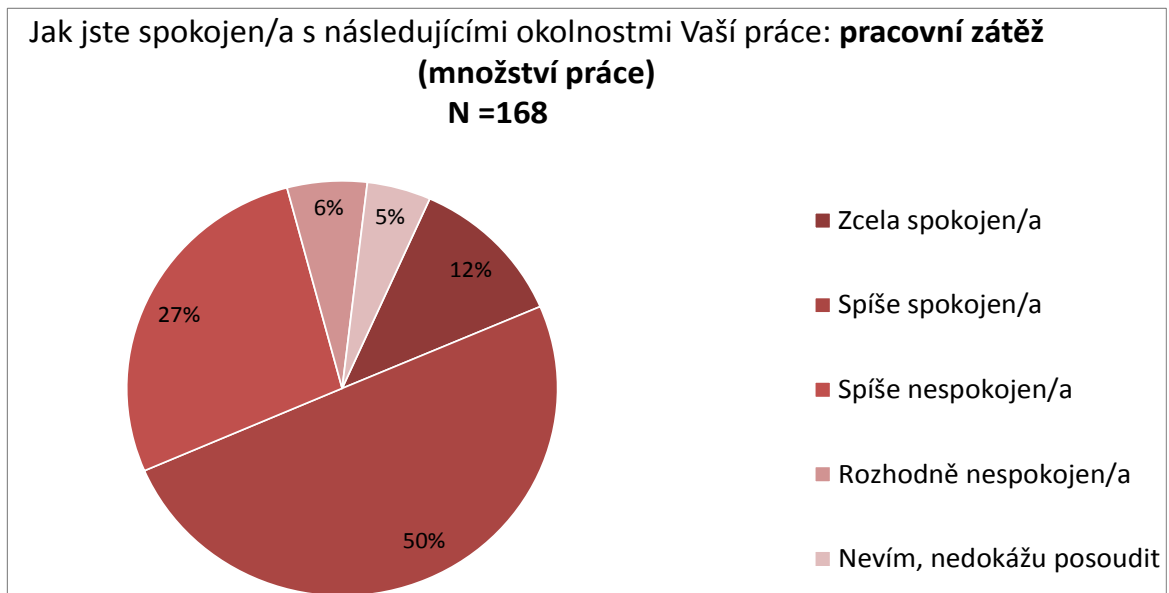
Graf 1 – Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami

Potřebné nástroje a vybavení pro svůj výkon považuje za uspokojující 69,6% ze 168 zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli. Svou práci za fyzicky náročnou pak nepovažuje celkem 67,2%, vezmeme-li v potaz návratnost dotazníků u THP a dělníků, je tento údaj celkem logický. Více než polovinu (55,1%) respondentů dotazníkového šetření totiž tvořili THP, u kterých se fyzická náročnost práce ani nepředpokládá. Celkem 45,5% respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že je jich práce přináší rizika pro jejich zdraví, tento fakt však kompenzuje vedení společnosti tím, že klade důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, s čímž je spokojeno nebo spíše spokojeno 71,2% respondentů.

Charakteristiky jako fyzicky náročná práce nebo zdraví ohrožující práce může zaměstnavatel často ovlivnit jen stěží, proto je důležité zaměřit se hlavně na dostupnost potřebných nástrojů a vybavení pro výkon zaměstnanců a na důraz, který klade vedení společnosti na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. S těmito dvěma oblastmi bylo spokojeno nebo spíše spokojeno více než 70% respondentů, což

vypovídá o tom, že stran pracovních podmínek a faktorů, které může v souvislosti s nimi firma ovlivnit, nalezneme jen malý prostor pro zlepšení.

4.2 Organizace práce



Graf 2 – Spokojenost zaměstnanců s pracovní zátěží

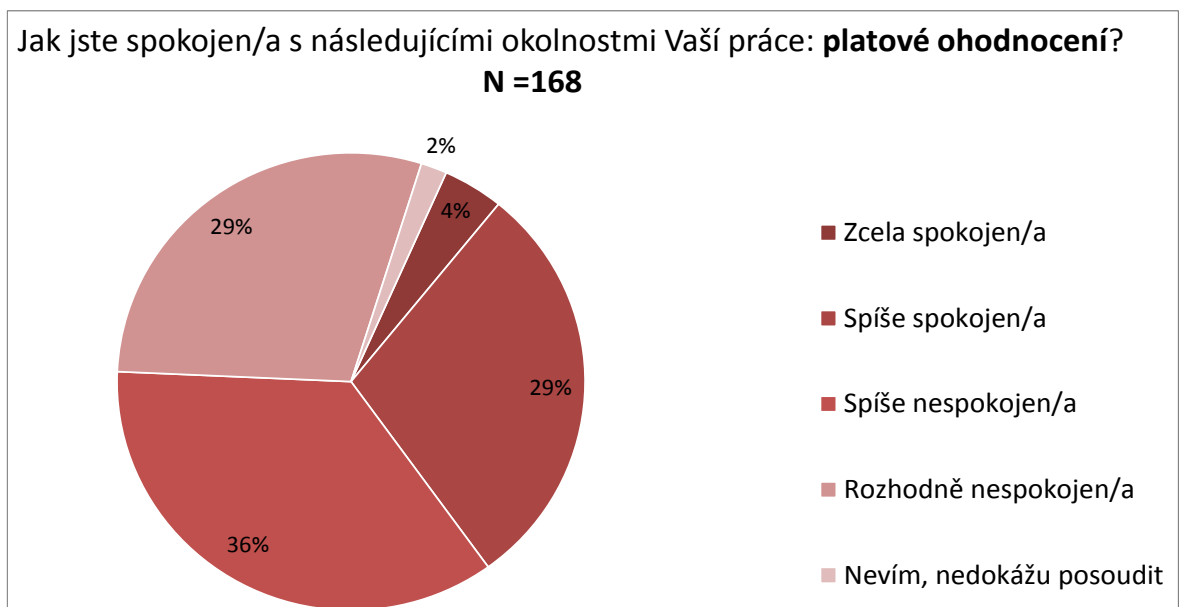
Pracovní zátěž může být jedním z ukazatelů špatné organizace práce ve společnosti, za uspokojující tento faktor ve vybrané společnosti považuje celkem 62% respondentů, z čehož by se dalo usuzovat, že je organizace práce na přijatelné úrovni. Jak ale ukážou data z dalších položek, některé aspekty organizace práce firma podchyceny nemá a stálo by za to se na ně při zlepšování toto faktoru zaměřit. Obecně je organizaci práce v šetření věnována velká pozornost, o tomto faktoru jsme shledali v dotazníku vypovídající položky Q6.2., Q6.6., Q6.9., Q7., Q10., Q11., Q23., Q24., Q30. a Q31. Celkem 60% respondentů souhlasí s tím, že má možnost ovlivnit rozložení své pracovní doby (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky). **V souvislosti s charakterem výroby se domníváme, že spíše než s možnostmi ovlivňovat příchody a odchody ze zaměstnání mají dělníci na mysli ovlivňování přestávek a rozložení úkolů v rámci pracovní doby. Naopak u THP bereme v potaz i možnost řídit si své příchody a odchody.** K organizaci pracovní doby se vztahují také položky Q23. a Q24., které mapují názory zaměstnanců na různé typy pracovních režimů. K těmto položkám nutno zmínit, že se využívání pruženého pracovního režimu (volný příchod a odchod, pevný střed pracovní doby) nejvíce zastoupeného

v odpovědích respondentů (využívá ho 24,7% dotazovaných) týká THP. Dělníci mají striktně dané příchody a odchody ze zaměstnání. **S ohledem na mapování požadavků v této oblasti tak považujeme za zbytečné tázat se na názor těch zaměstnanců, jejichž povaha práce primárně nedovoluje pružnou pracovní dobu. Takovéto dotazování by mohlo být ze strany zaměstnanců například právě na dělnických pozicích špatně pochopeno a nesplnění požadavků zaměstnanců vyplívajících ze sesbíraných dat by tak mohlo způsobit nebo prohloubit pracovní nespokojenost a budoucí irelevantnost takovýchto šetření ve společnosti.** Celkem 50% respondentů tvrdí, že celou část nebo větší část jejich dovolené plánuje nadřizený nebo zaměstnavatel. Z kolektivní smlouvy společnosti vyplývá, že zaměstnanci mají 5 týdnů dovolené a 2 z toho jsou striktně stanoveny zaměstnavatelem. O termínu celozávodní dovolené, do které tyto dva týdny spadají, se společnost domlouvá s odbory vždy na konci roku na rok následující, většinou je tento termín stanoven na přelom měsíce července a srpna. S ohledem na nutnost údržby prostor a strojů ve výrobě je naplánování tohoto volna logické. Vzhledem k tomu, že nemáme k dispozici primární data z šetření, je těžké stanovit, do které skupiny (dělníci, THP) patří zaměstnanci, kteří tvrdí, že jim celou dovolenou plánuje nadřizený nebo zaměstnavatel (těchto je 1,8% z dotazovaných). **Takto naplánovaná dovolená by pak mohla způsobit zaměstnancovu nespokojenost. Z toho plyne doporučení pro management společnosti vyfiltrovat potřebná data a na jejich základě zkusit stanovit, kterých zaměstnanců se tento problém týká a zvážit, zda jejich pozice neumožňuje větší autonomii při plánování dovolené.** Naprostá většina dotazovaných (přes 89%) zároveň dodává, že při plánování dovolené nejsou upřednostňováni ani muži ani ženy nebo osoby z hlediska věku nebo stran toho, jestli mají děti či nikoliv. S tvrzením, že je práce často přerušována nenadálými úkoly souhlasí 68,6% respondentů. Přes 60% respondentů souhlasí s tvrzeními uvedenými v položce Q7, tedy že mají jasně stanoveny cíle a úkoly, že si mohou svou práci zorganizovat dle vlastního uvážení a že mají dostatek času na kvalitní výkon své práce. Dostatečné informace pro výkon své práce má nebo spíše má 69,5% dotázaných. Naopak více než polovina respondentů (50,5%) tvrdí, že tyto informace nedostává včas a v dostatečné kvalitě. Spíše nebo zcela souhlasí 77,8% s tím, že jsou ve firmě dodržovány předpisy a zákony ve vztahu k zaměstnancům. **Pokud se zamyslíme nad daty uvedenými v této kapitole, domníváme se, že nejzásadnější problém organizace práce nastává v souvislosti s faktorem nečekaných a nedálných úkolů,**

kteřé vyvstávají v rámci pracovní doby. Autonomie při plánování času v práci, která vyvstává z odpovědí zaměstnanců tak může působit pouze domněle.

4.3 Odměňování

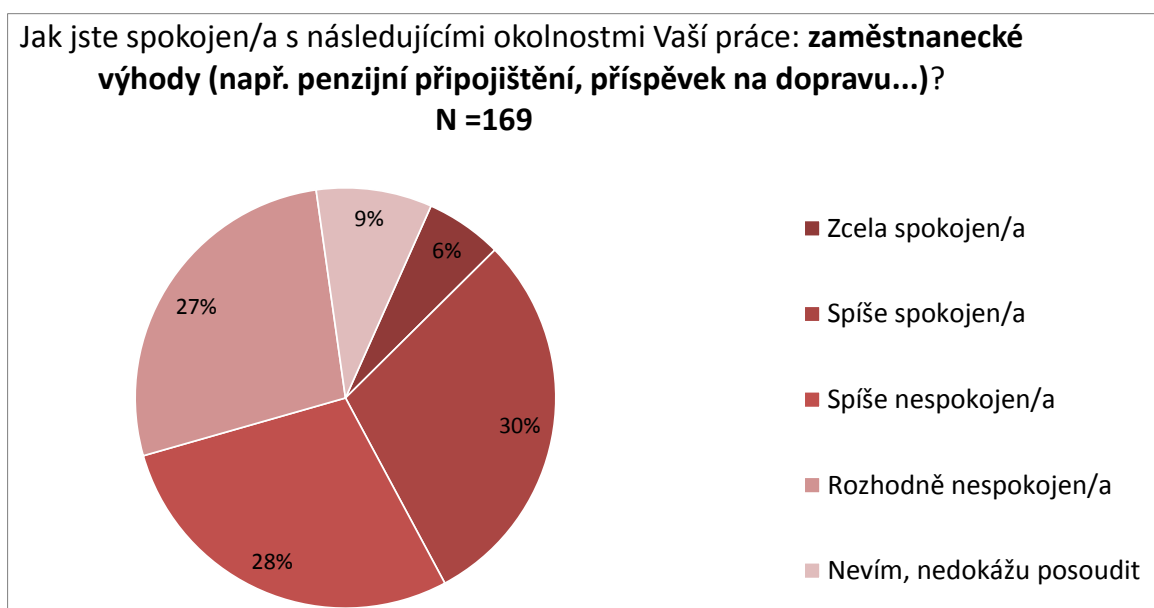
Jak vyplývá z výsledků šetření, se svým platovým ohodnocením je spíše nebo zcela nespokojeno 69% respondentů. O tom, jak je odměňování nastaveno ví 52,3% respondentů (přes 10% dotazovaných nedokázalo odpovědět). Až 59,8% dotazovaných nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tím, že je odměňování ve firmě přiměřeně navázáno na jejich pracovní výkon. Zároveň si 63% respondentů myslí, že je jejich odměňování nespravedlivé s ohledem na jejich pracovní výkony. Způsob odměňování ve firmě považuje za nespravedlivý celkem 55,5% respondentů a celkem 23,8% respondentů na tuto otázku nedokázalo odpovědět. Nespravedlnost zaměstnanci vidí hlavně v základní mzdě (81,5%), zároveň se celkem 26,9% dotázaných přiklání k tvrzení, že jsou muži na stejných pracovních pozicích lépe finančně hodnoceni. **Přestože jsou tyto statistiky alarmující, musíme upozornit opět na návratnost dotazníků v šetření a motivaci zaměstnanců tento dotazník vyplnit a odevzdat.**



Graf 3 – Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením

Zásadním problémem z pohledu zaměstnanců je v systému odměňování jeho nespravedlnost. Domníváme se, že dojem nespravedlnosti může v zaměstnanci

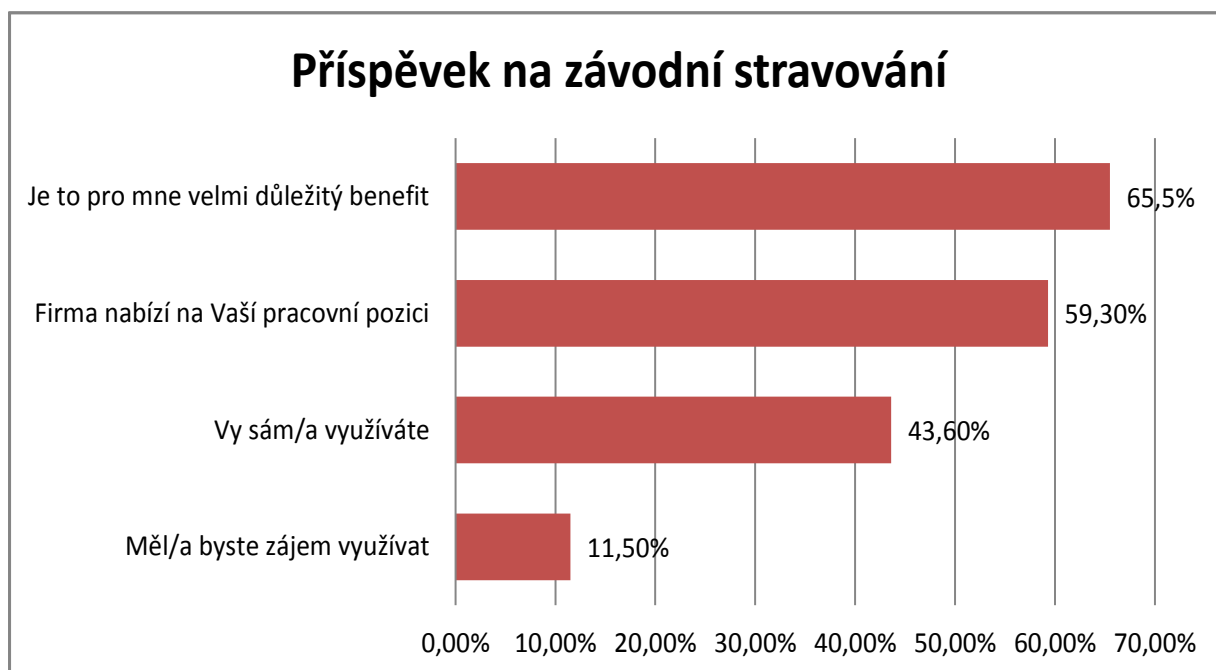
vyvolat i nedostatečné hodnocení (toto odráží názor 42% respondentů) jeho výkonu. Jak vyplývá z odpovědí zaměstnanců, jsou si vědomi navázání odměňování na výkon. Zároveň jsou však přesvědčeni, že odměňování jejich výkonu dostatečně neodpovídá. Z toho plyne doporučení pro management společnosti zaměřit se na systém hodnocení zaměstnanců a lépe ho propracovat, tak aby pracovníci přesně věděli, které aspekty své práce mají udělat jinak, aby odměňování odpovídalo jejich výkonu. Zároveň považujeme za nutné, aby management společnosti při nastavování systému hodnocení zaměstnanců více dbal na proškolenost vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení svých podřízených.



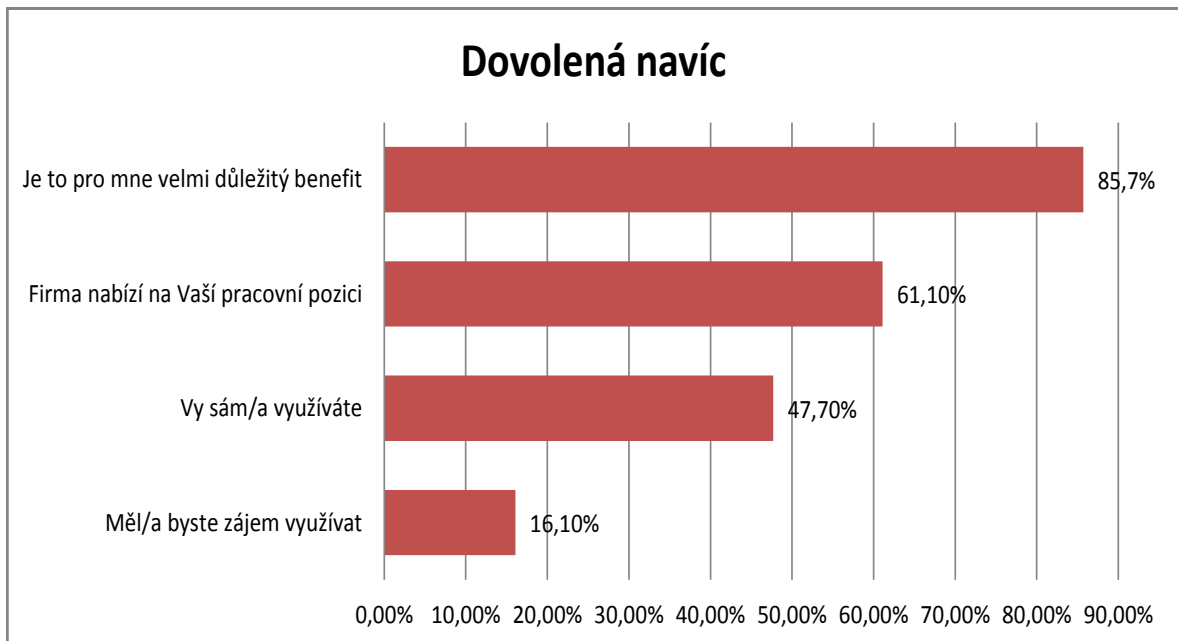
Graf 4 – Spokojenost zaměstnanců s poskytováním zaměstnaneckých výhod

Se zaměstnaneckými výhodami není nebo spíše není spokojeno 65% respondentů. V tomto ohledu šetření pouze potvrdilo domněnky vedení společnosti. Již nějakou dobu totiž vybraná společnost zvažuje implementaci flexibilního systému poskytování zaměstnaneckých výhod, který by lépe reagoval na individuální potřeby a požadavky zaměstnanců. Pro zavedení cafeterie promluvilo i šetření v oblasti preferencí zaměstnanců k tomuto typu systému poskytování benefitů (59,2% respondentů má zájem tento systém využívat). Položky Q21. a Q22 nám k celé problematice podávají zásadní informace. Na základě odpovědí jsou nejvíce požadovanými benefity Sick Days, penzijní připojištění a příspěvek na dopravu do zaměstnání a z hlediska dosavadního využívání jsou nejzásadnějšími benefity dovolená navíc a příspěvek na závodní stravování. Když se však

zaměříme na potřebu tyto benefity využívat i nadále, procentuální zastoupení odpovědí klesá. V souvislosti s dovolenou nás to odkazuje na plánování dovolené. Celkem polovina respondentů totiž tvrdí, že je velká část nebo celá jejich dovolená naplánovaná nadřízeným nebo zaměstnavatelem, což evidentně snižuje atraktivnost této výhody. Podobně je tomu i v případě závodního stravování, ke kterému mohou zaměstnanci využít podnikovou jídelnu. **V tomto ohledu by stál za zvážení průzkum spokojenosti zaměstnanců s dodavatelem stravování, aby se ukázalo, proč je zájem o čerpání tohoto benefitu tak malý. Zároveň zaměstnanci stanovili, že jsou příspěvek na závodní stravování a dovolená navíc zásadními výhodami v jejich v žebříčku důležitosti benefitů, což nám mapuje položka Q22. V souvislosti s nízkou návratností šetření navrhujeme, aby byla oblast poskytování zaměstnaneckých výhod podrobně prozkoumána s větším důrazem na důležitost šetření a návratnost dotazníků. Zároveň považujeme tuto oblast šetření za správně uchopenou. Formulace otázek může vybrané společnosti poskytnout hodnotná data k projektování flexibilního systému (jaké nové benefity zavést, které ponechat nebo zrušit).**



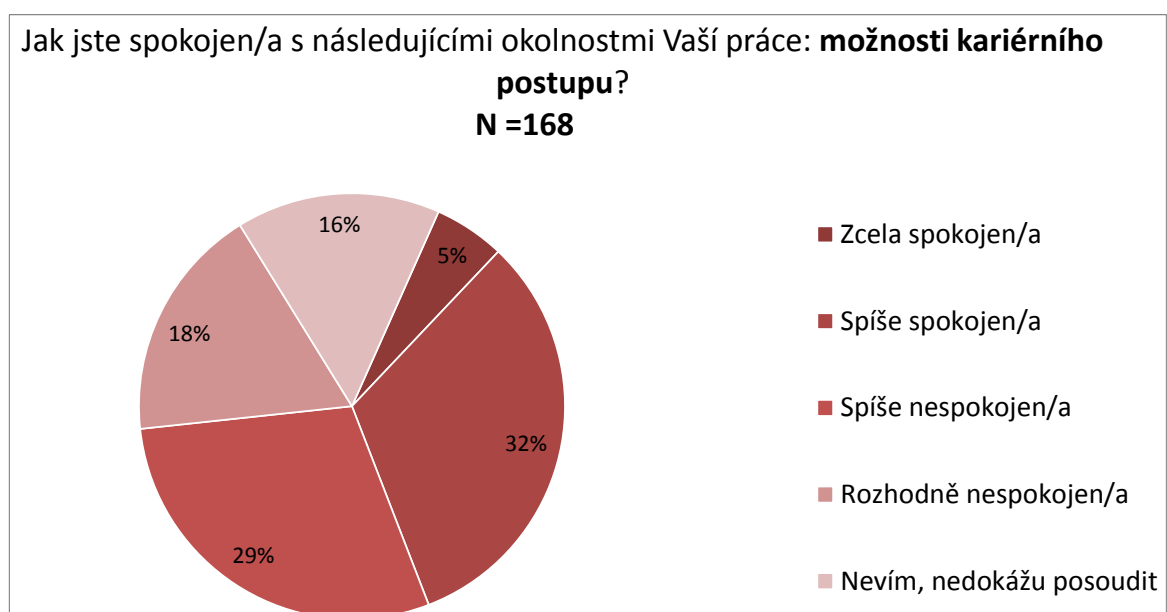
Graf 5 – Příspěvek na závodní stravování



Graf 6 – Dovolená navíc

4.4 Pracovní perspektiva

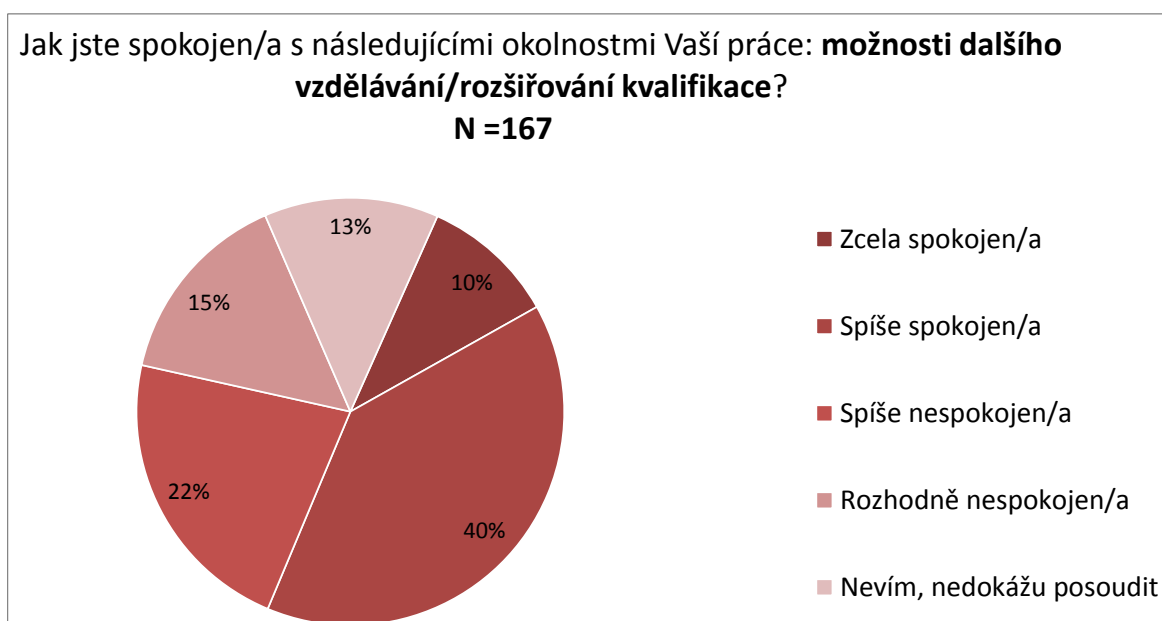
Z pohledu zaměstnanců nejsou při možnosti kariérního postupu zvýhodňováni ani muži ani ženy a zároveň nejsou v toho ohledu zvýhodňováni ani lidé stran věku. Přes 55% respondentů se nepřiklonilo ani k jedné z těchto variant.



Graf 7 – Spokojenost zaměstnanců s možností kariérního postupu

S možnostmi karierního postupu není nebo spíše není spokojeno celkem 47% respondentů. V potaz samozřejmě musíme vzít i fakt, že u některých pozic prostě karierní postup není možný. Větší procento dotazovaných se pak domnívá, že možnost karierního postupu závisí na možnosti zaměstnance přizpůsobit se časovým nárokům zaměstnavatele. V tomto ohledu má ale 59,6% respondentů naprosto neutrální postoj.

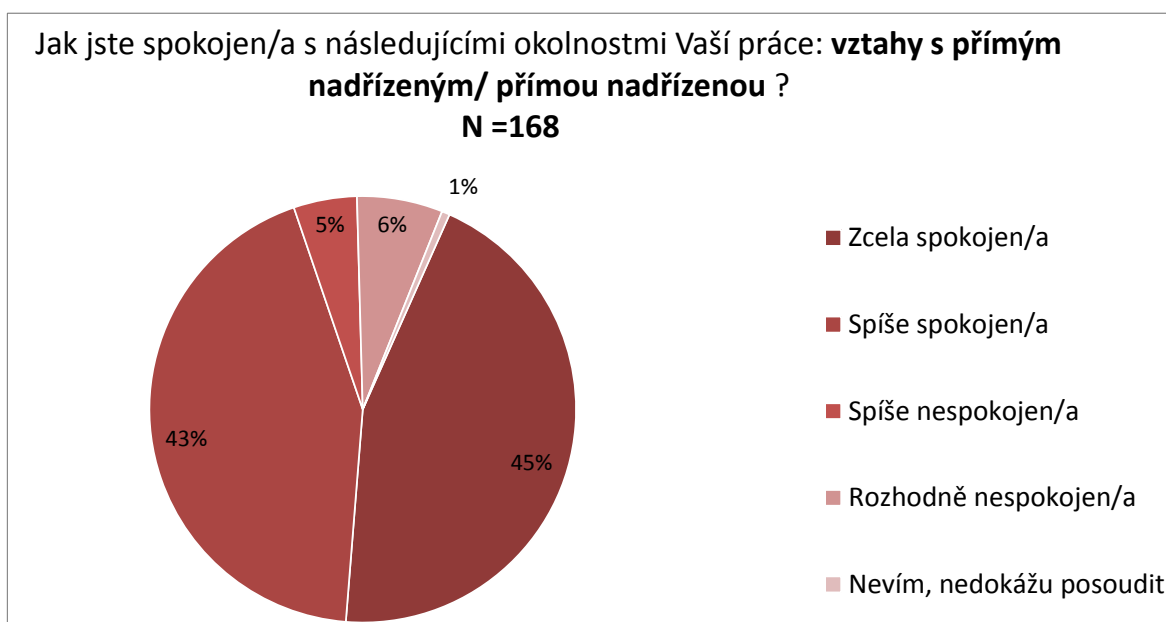
I v oblasti vzdělávání zaměstnanců zaznamenáváme spíše neutrální postoj respondentů k genderovým nebo věkovým preferencím vedoucích při výběru uchazeče o další vzdělávání a kvalifikaci. Přestože se v poslední době zúčastnilo školení 75,8% respondentů a z toho 77,8% považuje toto školení za užitečné, celkem 63,1% respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že firma nenabízí dostatek příležitostí k rozšiřování dovedností zaměstnanců. Obecně je s možností dalšího vzdělávání spokojeno 50% dotazovaných. **V souvislosti s karierním postupem zaměstnanci nevykazují zásadní nespokojenost nebo spokojenost, vědí, jakým způsobem je možné karierního postupu dosáhnout. Vzdělávání je pak v dnešní době čím dál více skloňováno právě kvůli rozvoji zaměstnanců, který si dnešní „dnešní doba žádá“. Skupina dělníků ve vybrané společnosti obsahuje i pozice, u kterých jsou školení vyžadována ze zákona. Dalo by se tedy předpokládat, že u těchto profesí může opravdu docházet k potlačení školení, která jsou „nad rámec“. Pozitivní informací je pro vedení společnosti, že školení, která pořádá, jejich zaměstnanci považují za přínosná.**



Graf 8 – Spokojenost zaměstnanců s možnostmi dalšího vzdělávání

4.5 Vedoucí pracovník a kolegové

Dobré vztahy s nadřízeným má celkem 88 procent dotazovaných, což dokládají i odpovědi související s nevhodným chováním na pracovišti. Takovéto chování (šikana, sexuální obtěžování apod.) by s přímým nadřízeným nebo personálním oddělením řešilo přes 60% respondentů. Názory pracovníků na nadřízeného mapují i některé dílčí otázky v položce Q14. S aktivní podporou růstu, kterou nadřízený poskytuje je spokojeno 55,5% respondentů. Přes 60% lidí se pak shoduje na tom, že jim nadřízený jasně stanovuje cíle, má potřebné kompetence k vedení lidí, bere v potaz jejich názory na řešení složitých problémů, do čehož se promítá jeho demokratický styl řízení, na kterém se tato většina dotazovaných taktéž shoduje. Právě dobrý nadřízený může odrážet to, jaké vztahy jsou v kolektivu. Pro společnost XY platí, že na jednotlivých odděleních panuje převážně sounáležitost a podpora nejenom od vedoucího ale i od kolegů. Vesměs 60 a více procent dotazovaných souhlasí s tím, že přínosná a pozitivní komunikace probíhá nejenom na úrovni jedné pracovní skupiny ale i mezi jednotlivými odděleními. V souvislosti s uznáním už nelze mluvit v superlativech. 84% respondentů považuje za velmi důležité to, aby si jejich kolegové a vedení vážili, téměř 50% dotazovaných se však uznání nedostává. Hodnocení už jsme zmiňovali u faktoru odměňování, z textu však vyplývalo, že zaměstnanci nejsou přesně informováni o nedostatcích své práce, na které je navázaná fixní mzda. Potřeba uznání, kterou považují zaměstnanci za důležitou, by nám v tomto směru měla odrážet pozitivní hodnocení zaměstnanců.



Graf 9 – Spokojenost zaměstnanců se vztahy s přímým nadřízeným/ nadřízenou

4.6 Sociální péče

Sociální péči je v šetření věnována nejmenší pozornost. V tomto ohledu výzkumníky převážně zajímal názor respondentů na čerpání rodičovské dovolené. Celkem 93,2% dotazovaných doposud nemělo možnost využít možnost rodičovské dovolené nebo upravený pracovní režim v rámci rodičovské dovolené. O případném využití jedné nebo druhé varianty se nedokázalo rozhodnout 27,6% dotazovaných a celkem 57,7% respondentů odpovědělo, že se jich tato otázka ani netýká. Zároveň 44,1% respondentů nedokázalo odpovědět na to, zda by využili možnosti umístit děti do firemní mateřské školky a 20,5% dotazovaných by této možnosti ani nevyužila. O podpoře zaměstnanců, kteří pečují o jiné členy rodiny nebo osoby blízké mimo děti, ví celkem 31,9% respondentů, z toho 4,9% podporu aktivně využívá, ale uvítalo by ji ve větší míře a 7,4% respondentů je s podporou, kterou vybraná společnost poskytuje, spokojeno.

5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ A LIMITY ŠETŘENÍ

Obecně z šetření vyplynulo, že největší nespokojenost zaměstnanců panuje v oblasti **odměňování**. Jak jsme zmínili v teoretické části této práce, nespokojenost zaměstnanců obecně může způsobit až odchod pracovníka ze společnosti. Problematiku fluktuace nepodcenila vybraná společnost ani ve výše zmíněném šetření. Z odpovědí respondentů vyplývá, že by bylo právě nedostatečné finanční ohodnocení (74,4%) hlavním důvodem pro jejich odchod. Jak jsme tedy zmínili, navrhuje, aby se vybraná společnost zaměřila právě na systém odměňování zaměstnanců a jejich ohodnocení. Zároveň však musíme dodat, že obecně má společnost XY stabilizované a loajální zaměstnance. Celkem 79,5% zaměstnanců neuvažuje o odchodu ze společnosti a hrdost ze zaměstnání ve vybrané společnosti projevuje celkem 80,5% respondentů.

Druhým výzkumným cílem bylo popsat současný stav poskytování benefitů a požadavky zaměstnanců v této oblasti. Většina zaměstnanců sice vyjádřila souhlas se zavedením cafeteria systému, zároveň ale upozorňujeme na analýzu metody výzkumu, ve které právě definování tohoto systému v rámci dotazníku kritizujeme. **Zároveň jsme už v analýze dat upozornili na významné výkyvy mezi současným stavem poskytování benefitů a požadovaným stavem z pohledů zaměstnanců. Zásadní je nespokojenost s dovolenou, kterou zaměstnanci považují za důležitý benefit, ale dále ji v zásadní míře využívat nechtějí, a dále s příspěvkem na stravování.**

Už na začátku předešlé kapitoly upozorňujeme na některé limity při analýze dat. Jak totiž výsledky šetření ukazují, nejenom s odměňováním ale i v jiných oblastech vykazují zaměstnanci značnou míru nespokojenosti. Zajímavé, a pro personální oddělení společnosti určitě přínosné, by bylo zanalyzovat výsledky z pohledu THP a dělníků. V současné chvíli nevíme, jestli by tato analýza ukázala významné rozdíly ve spokojenosti zaměstnanců. Pokud by tomu tak ale bylo, společnost XY by na základě těchto dat mohla námi doporučené další prozkoumání jednotlivých oblastí spokojenosti realizovat jen na omezeném vzorku nespokojených a ne na celé společnosti. Limity šetření jako takového pak vidíme hlavně v jeho časové náročnosti a důležitosti, kterou šetření přisuzovala celá společnost (nejenom zaměstnanci). Provádět šetření v tak velké společnosti způsobem nenarušujícím provoz je velmi náročné. Pokud však máme jako výzkumný tým podporu od nejvyššího vedení společnosti a hlavně jeho zájem reagovat na názory, potřeby a požadavky zaměstnanců, je takovýto výzkum určitě proveditelný.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo nastínit základní teorii k problematice pracovní spokojenosti a poskytování zaměstnaneckých výhod. V praktické části jsme analyzovali jedno z možných řešení šetření pracovní spokojenosti ve firmě a na základě dostupných dat jsme stanovili oblast s nejvyšší nespokojeností.

Textem teoretické části jsme potvrdili rozsáhlý záběr pojmu pracovní spokojenost. Zároveň tuto práci předkládáme s vědomím, že je pracovní spokojenost velmi individuálním stavem člověka, který lze někdy ovlivnit jen stěží. Zamyslíme-li se nad faktory, které jsme v teoretické části popsali, musíme říci, že správné nastavení řady z nich je dnes ve společnostech běžným standardem. Pokud chceme v oblasti působení na pracovní spokojenost zaměstnanců přijít s nadstandardním řešením, může to vyžadovat nemalé investice. Jak ale teorie dokazuje, tyto investice mohou zásadním způsobem ovlivnit prosperitu a stabilitu společnosti. V souvislosti s pracovní spokojeností nás s ohledem na praktickou část práce nejvíce zajímal faktor odměňování. Sem jsme na základě nastudovaného teoretického materiálu zařadili i poskytování zaměstnaneckých výhod, které řadíme mezi hygienické faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Z teorie zároveň vyplývá, že by mělo být záměrem společností zajistit dlouhodobou pracovní spokojenost.

V úvodu celé praktické části jsme nastínili dvě různá řešení, jak mohou společnosti k průzkumu pracovní spokojenosti přistupovat. Z jejich popisu nám zároveň vyplývá, že každá možnost má svá rizika. V tomto ohledu se pomyslný „hazard“ (zvolením interního šetření) u námi vybrané společnosti vyplatil. Jak z šetření vyplynulo, výzkumný tým (personální oddělení společnosti) má u zaměstnanců velkou důvěru. Na základě toho se domníváme, že nedošlo k jakémukoliv zkreslení výsledků šetření. Z pohledu odborníků je dotazník nejvhodnější metodou sběru takto rozsáhlých dat mapujících názory a postoje lidí. Při analýze dotazníku společnosti XY a nastudování řady dalších jsme dospěli k závěru, že za vytvořením kvalitního dotazníku, který dá výzkumníkovi požadovaná data a nevyvolá v respondentovi nežádoucí pocity, stojí opravdu fundovaný odborník nebo klidně i celý tým odborníků. Toto se vybrané společnosti do jisté míry podařilo. Zároveň však dotazník obsahoval řadu chyb, kterých bychom se jako nezkušení výzkumníci v této oblasti (šetření ve společnosti probíhalo poprvé) vyvarovali, pokud bychom zvolili nějaký standardizovaný nástroj sběru dat.

Zároveň navrhuje, aby společnost zvažila druhý stupeň zkoumání pracovní spokojenosti, jak o něm mluví Armstrong, tedy kvalitativní výzkum. O problematice nízké návratnosti dotazníků jsme mluvili už několikrát. V tomto ohledu doporučujeme personálnímu oddělení více apelovat na vedení společnosti a přesvědčit ho o tom, že takováto šetření mají smysl a měla by se provádět častěji a důsledněji. Obecně je zároveň nutné, aby management společnosti na výsledky těchto šetření opravdu reagoval a snažil se problémy v nich vyvstalé řešit nebo minimálně zaměstnance ujistit, že budou v jednaní. V jiném případě se domníváme, že šetření nemá smysl a diskredituje budoucí podobné průzkumy. Shrňme-li výsledky šetření, mělo by se vedení společnosti zaměřit na systém hodnocení a odměňování pracovníků, které jsou z pohledu zaměstnanců nejpálčivějším problémem. Tady se nám jeví jako vhodné zvažít další prozkoumání problematiky benefitní politiky a implementace flexibilního systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Správné nastavení zaměstnaneckých výhod totiž může působit na spokojenost zaměstnance dlouhodobě. Oproti tomu se domníváme, že by měla společnost brát výsledky průzkumu do jisté míry s nadhledem a vědomím že „s jídlem roste chuť“ a pracovní spokojenost tak zvýšením finančního ohodnocení nevydrží dlouho.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN isbn80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: KoganPage, 2014, xxxiv, ISBN 978-0-7494-6964-1.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN isbn80-7261-064-3.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-169-0.
7. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN isbn978-80-247-2903-9.
8. DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN isbn80-902105-8-9.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. *Q12.gallup.com* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>
11. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN isbn978-80-247-1369-4.
12. KOCIANOVÁ, Renata. *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Praha, 2006. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Doc. Dr. Milan Beneš.
13. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN isbn:978-80-247-2497-3.

14. KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATAKOVÁ. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. *Práce a mzda*[online]. 2018, 12. 2. 2018, **2018(2)** [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d59787v72601-nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu/>
15. LUSTYKOVÁ, Adéla. *Work-life balance je in* [online]. 2013, 26. 6. 2013 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.svetbyznysu.cz/work-life-balance-je-in/>
16. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: WoltersKluwer, 2017, xii, 241 s. Daně. ISBN 978-80-7552-514-7.
17. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN isbn80-247-0577-x.
18. *Netquest.cz* [online]. Praha, 22.5.2016 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/blog/zamestnanecke-nps-jak-provest-pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/>
19. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. Praktik (Leges). ISBN 978-808-7212-660.
20. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN isbn:80-245-0703-x.
21. ŘIHÁK, Radim a Vojtěch MALÁTEK. Zaměstnanecké benefity - (ne)rutinní poskytování v kontextu sociální politiky podniku. *Acta academica karviniensia: vědecký recenzovaný časopis*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2012, **12(3)**, 114-127. ISSN 1212-415X.
22. SPECTOR, Paul E. *Shell.cas.usf.edu.html*. *Shell.cas.usf.edu.html* [online]. 2011, 2011 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>
23. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
24. URBAN, Jan. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Mzdy & personalistika v praxi* [online]. 2005, 6. 10. 2005, **2005(10)** [cit. 2019-02-27].

Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

25. Interní dokumenty vybrané společnosti

- a. Výroční zpráva za rok 2018
- b. Kolektivní smlouva – aktualizované vydání pro rok 2018

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami.....	43
Graf 2 – Spokojenost zaměstnanců s pracovní zátěží.....	44
Graf 3 – Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením	46
Graf 4 – Spokojenost zaměstnanců s poskytováním zaměstnaneckých výhod	47
Graf 5 – Příspěvek na závodní stravování	48
Graf 6 – Dovolena navíc	49
Graf 7 – Spokojenost zaměstnanců s možností kariérního postupu	49
Graf 8 – Spokojenost zaměstnanců s možnostmi dalšího vzdělávání	50
Graf 9 – Spokojenost zaměstnanců se vztahy s přímým nadřízeným/ nadřízenou.....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – návratnost šetření u THP a dělníků.....	36
Tabulka 2 – Srovnání počtu položek dotazníku JSS s dotazníkem společnosti XY.....	40

SEZNAM PŘÍLOH

1 Dotazník společnosti XY

2 Dotazník JSS

3 Graf: Benefits – současný stav a preference zaměstnanců

4 Graf: Benefits – důležitost z pohledu zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOLEČNOSTI XY

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNANKYNĚ FIRMY

Dobrý den,
rádi bychom Vás požádali o vyplnění dotazníku v rámci šetření pracovních podmínek a rovných příležitostí ve firmě. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 40 minut.
Vaše odpovědi v dotazníku jsou zcela anonymní a důvěrné (k odpovědím bude mít přístup pouze externí auditorský tým a nebudou spojitelné s konkrétní osobou). Budou využity jako podklad pro zlepšování pracovních podmínek ve firmě a pro lepší sladování Vašeho osobního a pracovního života.

POKYNY K VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU:

- Na všechny otázky prosím odpovídejte pravdivě.
- Svou odpověď vyznačte křížkem v políčku , není-li uvedeno jinak.
- U každé otázky vyberte pouze jednu možnost odpovědi, pokud není v instrukci uveden jiný způsob odpovědi.
- Věnujte pozornost instrukcím za znakem →.

Q1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?

Zcela spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Rozhodně nespokojen/a

Q2. Obecně řečeno, myslíte si, že všichni zaměstnanci a zaměstnankyně mají ve Vaší firmě srovnatelné podmínky?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Následující otázky se budou týkat podoby přijímacího řízení do firmy

Q3. Prosím posuďte, jak postupuje Vaše firma při výběru uchazečů/ek na pozice podobné té Vaší?

	Rozhodně upřednostňuje	Spíše upřednostňuje	Neupřednostňuje ani jednu skupinu	Spíše upřednostňuje	Rozhodně upřednostňuje	
Mladé osoby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Starší osoby
Ženy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muže

Q4. Byl/a jste v rámci vstupního pohovoru dotazován/a na Vaší rodinnou situaci nebo Vaše rodinné plány (kolik máte dětí, jestli plánujete mít děti, péče o člena rodiny apod.)?

Ano Ne Nevím, nevzpomínám si

Následující otázky se budou zaměřovat na charakter a organizaci práce a Vaší pracovní spokojenost ve vybraných oblastech:

Q5. Obecně řečeno, myslíte si, že firma jedná se svými zaměstnanci/kyněmi s respektem a úctou bez ohledu na jejich sociální pozici, pohlaví či původ?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Q6. Ohodnoťte, prosím, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími výroky:		Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Q6.1.	Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.2.	Mám možnost vlivnit rozložení své pracovní doby (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky v práci)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.3.	Moje práce je jednotvárná, monotónní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.4.	Moje práce je podnětná a zajímavá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.5.	Mám pocit, že dělám užitečnou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.6.	Moje práce je často přerušována nepředvídanými úkoly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.7.	Moje práce je fyzicky náročná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.8.	Moje práce přináší rizika pro mé zdraví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.9.	Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnaným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6.10.	Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků/íc při práci je vedením firmy kladen velký důraz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rádi bychom také zjistili, jak je Vaše práce organizována.

Q7. Ohodnoťte, prosím, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími výroky:		Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Q7.1.	Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7.2.	Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7.3.	Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q8. Nyní, prosím, ohodnoťte, jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce:		Zcela spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	Nevím, nedokážu posoudit
Q8.1.	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk, prach, teplota,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.2.	Pracovní zátěž (množství práce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.3.	Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.4.	Možnosti kariérního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.5.	Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.6.	Zaměstnanecké výhody (např. penzijní připojištění, příspěvek na dopravu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.7.	Vztahy s přímým nadřízeným/přímou nadřízenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.8.	Zajímavost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.9.	Možnosti dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q9. Řekl/a byste, že máte ve firmě dostatek příležitostí k rozšiřování svých dovedností?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Následujících několik otázek bude zaměřeno na informovanost zaměstnanců společnosti

Q10. Obecně řečeno, myslíte si, že máte většinou dostatek informací pro výkon své práce?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Q11. Řekl/a byste, že informace nutné pro výkon Vaší práce se k Vám dostávají včas a v požadované kvalitě?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Q12. Prosím ohodnoťte, do jaké míry jsou zaměstnanci/kyně obeznámeni/ny s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout?

Zcela Spíše obeznámeni/ny Spíše neobeznámeni/ny Vůbec

Q13. Prosím ohodnoťte, do jaké míry jsou zaměstnanci/kyně informováni/ny o hospodaření podniku?

Zcela Spíše informováni/ny Spíše neinformováni/ny Vůbec

Rádi bychom také znali Vaše postoje týkající se vedení ve vztahu k Vaší práci a fungování firmy _____ obecně.

Q14. Ohodnotte, prosím, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími výroky:		Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Q14.1.	Myslím, že našefirma je jako celek dobře řízena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.2.	Ve firmě jsou povyšovány zpravidla ty osoby, které si to zaslouží	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.3.	V případě potřeby se na svého nadřízeného/svounadřízenou mohu kdykoliv obrátit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.4.	Většina lidí na mém pracovišti má spřímý nadřízeným/přímou nadřízenou přátelský vztah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.5.	Domnívám se, že můj nadřízený/má nadřízená jedná se zaměstnanci/kyněmi spravedlivě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.6.	Můj nadřízený/má nadřízená se zajímá o názory nápadů pracovníků/íc a reflektuje je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.7.	Můj nadřízený/má nadřízená aktivně podporuje můj odborný růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.8.	V naší firmě se mohou ozvat, pokud mám navěc jiný názor než ostatní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.9.	Můj nadřízený/má nadřízená dobře stanovuje pracovní cíle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.10.	Můj nadřízený/má nadřízená činí rozhodnutí týkající se pracovních úkolů bez ohledu na názory podřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.11.	Můj nadřízený/má nadřízená dává pracovníkům/ícim pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na jejich zkušenosti a iniciativě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.12.	Můj nadřízený/má nadřízená má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší pracovní skupiny nebo pracovního kolektivu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Následující otázky se budou zaměřovat na téma hodnocení práce, postupu a rozvoje zaměstnanců a zaměstnanek ve Vaší firmě.

Q15. Ohodnotte, prosím, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími výroky:		Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Q15.1.	Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q15.2.	V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q15.3.	Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q16. Řekl/a byste, že způsob odměňování na stejných pozicích je obecně ve firmě:

<input type="checkbox"/> Zcela spravedlivý →	PŘESKOČTE OTÁZKU Q17 A POKRAČUJTE ZODPOVĚZENÍM OTÁZKY Q18
<input type="checkbox"/> Spíše spravedlivý →	PŘESKOČTE OTÁZKU Q17 A POKRAČUJTE ZODPOVĚZENÍM OTÁZKY Q18
<input type="checkbox"/> Spíše nespravedlivý →	POKRAČUJTE ZODPOVĚZENÍM NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY Q17
<input type="checkbox"/> Zcela nespravedlivý →	POKRAČUJTE ZODPOVĚZENÍM NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY Q17
<input type="checkbox"/> Nevím →	PŘESKOČTE OTÁZKU Q17 A POKRAČUJTE ZODPOVĚZENÍM OTÁZKY Q18

Q17. V čem spatřujete nespravedlnost odměňování na stejných pozicích ve firmě?

<input type="checkbox"/> V základní mzdě	<input type="checkbox"/> V nenárokových složkách mzdy (osobní ohodnocení, mimořádné odměny)
--	---

Q18. Prosím hodnotte, se kterým ze dvou výroků souhlasíte. Čím blíže zaznačíte svou odpověď k jednomu ze dvou uvedených výroků, tím více s ním souhlasíte.

	Výrok A	Hodnoticí škála	Výrok B
Q18.1.	Ženy mají ve firmě větší šanci na kariéru	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muži mají ve firmě větší šanci na kariéru
Q18.2.	Starší lidé mají ve firmě větší šanci na kariéru	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mladí lidé mají ve firmě větší šanci na kariéru
Q18.3.	V rámci stejné pracovní pozice jsou ve firmě ženy lépe finančně ohodnoceny (včetně odměn a prémie) než muži	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	V rámci stejné pracovní pozice jsou ve firmě muži lépe finančně ohodnoceni (včetně odměn a prémie) než ženy
Q18.4.	Muži jsou ve firmě zvýhodňováni v přístupu ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ženy jsou ve firmě zvýhodňovány v přístupu ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace
Q18.5.	Mladší zaměstnanci/kyně jsou ve firmě zvýhodňováni/ny v přístupu ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Starší zaměstnanci/kyně jsou ve firmě zvýhodňováni/ny v přístupu ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace
Q18.6.	Kariéra (profesní postup) zaměstnance/kyně ve firmě zcela závisí na možnosti přizpůsobit se časovým požadavkům zaměstnavatele	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kariéra (profesní postup) zaměstnance/kyně ve firmě vůbec nezávisí na možnosti přizpůsobit se časovým požadavkům zaměstnavatele
Q18.7.	Moje práce je pravidelně hodnocena vedoucí/m (např. formou hodnotícího pohovoru)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Můj/má vedoucí se mnou nikdy neprobírá a nehodnotí mé pracovní výsledky
Q18.8.	Je pro mě značně obtížné časově zvládat požadavky zaměstnavatele na další vzdělávání/rozvoj kvalifikace	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bez problémů časově zvládám požadavky zaměstnavatele na další vzdělávání/rozvoj kvalifikace

Q19. Absolvoval/a jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení nebo vzdělávání organizované Vaším zaměstnavatelem?

Ano <input type="checkbox"/> →	PŘEJDĚTE K NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZCE Q20	Ne <input type="checkbox"/> →	PŘEJDĚTE K OTÁZCE Q21 NA DALŠÍ STRANĚ	Nevím <input type="checkbox"/> →	PŘEJDĚTE K OTÁZCE Q21 NA DALŠÍ STRANĚ
--------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

Q20. Celkově vzato, byla pro Vás tato školení užitečná?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Další série otázek je zaměřena na téma zaměstnaneckých výhod ve Vaší firmě.

Prosím označte, zda Vaše firma poskytuje následující zaměstnanecké výhody(sloupec A), zdaněkteré z nich využíváte (sloupec B) a zda máte zájem je využívat(sloupec C).

Q21. Vyznačte, prosím, které zaměstnanecké výhody: → (VYZNAČTE ŽÁDNOU, JEDNU NEBO VÍCE MOŽNOSTÍ VE VŠECH SLOUPCÍCH)		Sloupec A	Sloupec B	Sloupec C
		Firma nabízí na Vaší pracovní pozici	Vy sám/a využíváte	Měl/a byste zájem využívat
Q21.1.	Dovolená navíc(nad rámec 4 týdnů)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21.2.	Sickdays (možnost placeného či neplaceného volna ze zdravotních důvodů nad rámec tzv. „nemocenské“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21.3.	Penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21.4.	Příspěvek na dopravu do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21.5.	Příspěvek nazávodní stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21.6.	Příspěvek na ubytování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21.7.	Příspěvek napodporu aktivníhoodpočinku (Flexi Pass)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21.8.	Cafeteria systém(různé druhy benefitůdle vlastního výběruzaměstnance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nyní prosím určete, za jak důležité osobně považujete následující zaměstnanecké výhody (i v případě, že je nyní nevyžíváte nebo nemáte možnost využívat).

Q22. Vyznačte, prosím, důležitost následujících zaměstnaneckých benefitů:		Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím, nedokážu posoudit
		Q22.1.	Dovolená navíc(nad rámec 4 týdnů)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22.2.	Sickdays (možnost volna ze zdravotních důvodů nad rámec tzv. „nemocenské“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22.3.	Penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22.4.	Příspěvek na dopravu do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22.5.	Příspěvek nazávodní stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22.6.	Příspěvek na ubytování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22.7.	Příspěvek napodporu aktivníhoodpočinku (Flexi Pass)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22.8.	Cafeteria systém(různé druhy benefitůdle vlastního výběruzaměstnance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Následující blok otázek se bude ptát na téma sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců/kyň ve Vaší firmě.

Q23. Nabízí možnost využívání pružného pracovního režimu jako např. zkrácená pracovní doba, volná pracovní doba, práce z domu?

Ano, nabízí <input type="checkbox"/> →	V NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZCE (Q24) PROSÍM POKRAČUJTE VYZNAČENÍM ODPOVĚDÍ VE VŠECH SLOUPCÍCH A, B i C
Ne, nenabízí <input type="checkbox"/> →	V NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZCE (Q24) PROSÍM POKRAČUJTE VYZNAČENÍM ODPOVĚDÍ POUZE VE SLOUPCI C
Nevím, zda firma tuto možnost nabízí <input type="checkbox"/> →	V NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZCE (Q24) PROSÍM POKRAČUJTE VYZNAČENÍM ODPOVĚDÍ POUZE VE SLOUPCI C

Q24. Vyznačte, prosím, které typ/typy upravené pracovní doby: → (VYZNAČTE ŽÁDNOU, JEDNU NEBO VÍCE MOŽNOSTÍ V KAŽDÉM SLOUPCI)		Sloupec A	Sloupec B	Sloupec C
		Firma nabízí na Vaší pracovní pozici	Vy sám/a využíváte	Měl/a byste zájem využívat
Q24.1.	Zcela pružná pracovní doba (pracovní doba zcela na uvážení zaměstnance/kyň)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q24.2.	Pružná pracovní doba s pevným středem (volitelný začátek a konec pracovní doby)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q24.3.	Kratší pracovní doba (např. 20 hodin týdně)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q24.4.	Stlačený pracovní týden (např. 40 hodin ve čtyřech dnech)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q24.5.	Práce na pracovišti s možností práce z domu (homeoffice)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q24.6.	Sdílení pracovního místa více zaměstnanci/kyňemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q25. Ohodnotte, prosím, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími výroky:		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
		Q25.1.	Je pro mě velmi snadné dohromady zvládat jak soukromý, tak pracovní život	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q25.2.	Ve firmě jsou nastavena opatření, která usnadňují zaměstnankyním/cům návrat do práce po rodičovské dovolené (např. upravená pracovní doba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q25.3.	Pravidelně pracuji přesčas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q26. Jakou možnost čerpání rodičovské dovolené jste využili/a po dobu trvání pracovního poměru ve firmě ?

- Nemám osobní zkušenost s čerpáním rodičovské dovolené během doby trvání pracovního poměru ve firmě.
- Plně jsem se věnoval/a péči o dítě a vůbec jsem nepracoval/a po celou dobu rodičovské dovolené
- Pracoval/a jsem již v průběhu rodičovské dovolené (např. v upraveném pracovním režimu)

Q27. Jaký pracovní režim byste upřednostnil/a v průběhu rodičovské dovolené?

- Netýká se mne (neplánuji dítě, RD bude čerpat partner/ka)
- Chtěl/a bych se plně věnovat péči o dítě a vůbec nepracovat po celou dobu rodičovské dovolené
- Chtěl/a bych pracovat již v průběhu rodičovské dovolené (např. v upraveném pracovním režimu)
- Nevím, nedokážu posoudit

Q28. Chtěl/a byste, aby zaměstnavatel umožňoval v oblasti zajištění péče o děti zřízení firemní školky?

- Ano a chtěl/a bych tuto možnost využít
- Ne
- Ano, ale nabízené možnosti bych nevyužil/a
- Nevím

Q29. Podporuje Váš zaměstnavatel zaměstnance/kyněv oblasti zajištění péče o jiné členy rodiny/blízké osoby kromě dětí (např. volno nad rámec ošetřovného, tzv. paragrafu, možnost úpravy pracovního režimu - flexibilní formy práce)?

- Ano, aktivně toho využívám
- Ano, využívám, ale uvítal/a bych větší podporu. Prosím vypište jakou:

.....

- Ano, ale nabízené možnosti nevyužívám
- Ne, zaměstnavatel nenabízí žádnou podporu v oblasti péče o členy rodiny/blízké osoby
- Nevím o žádné možnosti podpory v oblasti péče o členy rodiny/blízké osoby

Q30. Zhodnoťte, prosím, jak probíhá plánování termínů Vaší dovolené?

- Celý objem dovolené je mi naplánován nadřízeným/zaměstnavatelem, nemohu do tohoto procesu zasahovat
- Plánování menší části dovolené mohu sám/a navrhnout
- Plánování větší části dovolené mohu sám/a navrhnout
- Mám plnou svobodu v plánování dovolené

Q31. Prosím posuďte, jak postupuje odpovědná osoba/orgán při procesu plánování dovolené na Vašem pracovišti?

	Rozhodně zvýhodňuje	Spiše zvýhodňuje	Nezvýhodňuje ani jednu skupinu	Spiše zvýhodňuje	Rozhodně zvýhodňuje	
Mladé osoby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Starší osoby
Ženy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muže
Rodiče	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bezdětné osoby

Dále bychom Vás rádi požádali o zhodnocení Vašeho vztahu k firmě _____ a možných důvodů Vašeho případného odchodu.

Q32. Ohodnoťte, prosím, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími výroky:		Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Q32.1.	Jsem hrdý/á nato, že pracuji pro naši firmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q32.2.	Doporučil/a bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q33. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?

Rozhodně ano Spiše ano Spiše ne Rozhodně ne

Q34. Bez ohledu na to, zda uvažujete, nebo neuvažujete v současné době o odchodu z firmy, co by Vás o odchodu přimělo uvažovat? (VYZNAČTE I VÍCE NEŽ JEDNU ODPOVĚĎ)

Špatné vztahy se spolupracovníky/icemi	<input type="checkbox"/>	Změny v náplni mé pracovní činnosti	<input type="checkbox"/>	Nemožnost sladit pracovní a osobní život	<input type="checkbox"/>
Špatné vztahy s nadřízeným/ou	<input type="checkbox"/>	Nedostatečné finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	Malý prostor pro využití mých schopností a znalostí	<input type="checkbox"/>
Tlak na vysoký pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	Nedostatečné ocenění pracovního výkonu	<input type="checkbox"/>	Nedostatek osobního a profesního rozvoje	<input type="checkbox"/>
Stres na pracovišti	<input type="checkbox"/>	Chybějící podpora ze strany nadřízených	<input type="checkbox"/>		

Následující otázky se vztahují k pracovnímu prostředí a vztahům na pracovišti.

Q35. Prosím ohodnoťte, se kterým ze dvou výroků souhlasíte. Čím blíže zaznačíte svou odpověď k jednomu ze dvou uvedených výroků, tím více s ním souhlasíte.

	Výrok A	Hodnoticí škála	Výrok B
Q35.1.	Pracovní prostředí je velmi dobré (zaměstnanci/kyně si pomáhají, jsou přátelští)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Pracovní prostředí je velmi špatné (zaměstnanci/kyně si nepomáhají, nejsou přátelští, existuje přílišná rivalita)
Q35.2.	Je běžné, že někteří zaměstnanci/kyně ponižují nebo zesměšňují jiné zaměstnance/kyně	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	V pracovním prostředí neexistuje, aby některý zaměstnanec/kyně ponižoval/a nebo zesměšňoval/a jiného/jinou zaměstnance/kyni

Q36. Ohodnoťte, prosím, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími výroky:		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, nedokážu posoudit
Q36.1.	Spolupráce mezi mým a ostatními útvary/odděleními/kolektivy ve firmě je na dobré úrovni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q36.2.	Spolupracovníci/ce jsou ochotni/ly mi v případě potřeby pomoci při práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q36.3.	Mezi spolupracovníky/ce mi často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q36.4.	Spolupracovníci/ce dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q36.5.	Je pro mě velmi důležité, abych věděl/a, že si mé práce spolupracovníci/ce avědí vážně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q36.6.	Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q37. Vyznačte, prosím, zda jste se ve Vaší firmě v posledních dvou letech setkal/a s: → (VYZNAČTE JEDNU NEBO VÍCE VARIANT ODPOVĚDÍ V OBOU SLOUPCÍCH)		Nějakou formou sexuálního obtěžování (nevtaně formy fyzického kontaktu sexuální povahy nebo vyzývavých pohledů, slovních poznámek a narážek)?	Nějakou formou šikany (omezování, ponižování od kolegů nebo nadřízených)?
Q37.1.	Ano, osobně jsem byl/a obětí takového chování (popř. jsem v současné době)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q37.2.	Ano, stalo se to mé kolegyni nebo mému kolegovi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q37.3.	Zaslechl/a jsem, že se něco takového stalo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q37.4.	Nikdy jsem neslyšel/a, že by se něco takového ve firmě stalo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q37.5.	Nevím, nedokážu odpovědět	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q38. Pokud jste se ve firmě v posledních dvou letech stal/a obětí nevhodného nebo obtěžujícího jednání (např. šikana, sexuální obtěžování) označte, prosím, s kým jste tento problém řešil/a.

(VYZNAČTE JEDNU NEBO VÍCE VARIANT ODPOVĚDÍ)

1.	Nikdy v minulosti jsem se obětí takového jednání nestal/a	<input type="checkbox"/>	6.	S nejvyšším vedením firmy	<input type="checkbox"/>
2.	S nikým, situaci jsem neřešil/a, protože jsem nechtěl/a	<input type="checkbox"/>	7.	S kolegy/němi	<input type="checkbox"/>
3.	S nikým, situaci jsem neřešil/a, protože jsem nevěděl/a na koho se obrátit	<input type="checkbox"/>	8.	S personálním (osobním) oddělením	<input type="checkbox"/>
4.	Přímo s pachatelem/kou	<input type="checkbox"/>	9.	S jinou konkrétní osobou v rámci firmy, která má za úkol tyto situace řešit	<input type="checkbox"/>
5.	S přímým/ou nadřízeným/ou	<input type="checkbox"/>	10.	S institucí mimo firmu (např. poradna, Oblastní inspektorát práce, Policie ČR)	<input type="checkbox"/>

Q39. Pokud jste se stal/a v posledních dvou letech obětí nevhodného nebo obtěžujícího chování na pracovišti a situaci jste řešil/a, jak jste spokojen/a s výsledkem řešení celého problému?

Nikdy v minulosti jsem se obětí takového jednání nestal/a nebo jsem ji neřešil/a

Jsem zcela spokojen/a

Jsem spíše spokojen/a

Nevím, nedokážu posoudit

Jsem spíše nespokojen/a. Pokud můžete, uveďte, prosím, důvod, proč tomu tak je:

.....

Jsem zcela nespokojen/a. Pokud můžete, uveďte, prosím, důvod, proč tomu tak je:

.....

Q40. Pokud byste se na pracovišti dostal/a do situace, ve které byste se stal/a obětí nevhodného nebo obtěžujícího jednání (např. šikana, sexuální obtěžování), na koho byste se v této situaci obrátil/a? Prosím odpovězte i v případě, že jste se v této situaci již v minulosti ocitl/a.

(VYZNAČTE JEDNU NEBO VÍCE VARIANT ODPOVĚDÍ)

1.	Situaci bych řešil/a přímo s pachatelem/kou	<input type="checkbox"/>	6.	Na instituci mimo firmu (poradna, Oblastní inspektorát práce, Policie ČR apod.)	<input type="checkbox"/>
2.	Na personální (osobní) oddělení	<input type="checkbox"/>	7.	Na kolegy/ně	<input type="checkbox"/>
3.	Na přímého/ou nadřízeného/ou	<input type="checkbox"/>	8.	Na nikoho, situaci bych neřešil/a	<input type="checkbox"/>
4.	Na nejvyšší vedení firmy	<input type="checkbox"/>	9.	Nevím, na koho bych se obrátil/a	<input type="checkbox"/>
5.	Na jinou konkrétní osobu v rámci firmy, která má za úkol tyto situace řešit	<input type="checkbox"/>			

Na závěr prosíme o uvedení následujících údajů o Vaší osobě. Opět připomínáme, že dotazník je zcela anonymní. Veškeré níže uvedené údaje slouží výhradně k rozřídění dat pocházejících ze všech dotazníků, nikoliv k identifikaci konkrétní osoby.

Q41. Jste:

Muž Žena

Q42. Váš věk je:

18–30 let 31–50 let 51 a více let

Q43. Jak dlouho pracujete ve firmě?

Méně než 1 rok 1–5 let 6–10 let Více než 10 let

Q44. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborná škola (VOŠ)
- Vysokoškolské (bakalářské, magisterské, postgraduální)

Q45. Na jaké pracovní pozici pracujete ve firmě .?

- Výrobní dělník/režijní dělník
- Technicko-hospodářský/á pracovník/ice (THP)

Q46. Pečujete o někoho v rámci svého osobního života natolik, že Vám tato péče zabírá většinu Vašeho nepracovního času?

(VYZNAČTE JEDNU NEBO VÍCE VARIANT ODPOVĚDÍ)

- Ne, nepečuji
- Ano, pečuji o dítě/děti do 3 let
- Ano, pečuji o dítě/děti starší 3 let
- Ano, pečuji o jiného člena rodiny/blízkou osobu

Q47. Kolik máte vlastních i nevlastních dětí, které žijí a které s Vámi žijí v jedné domácnosti?

Prosím uveďte jejich počet číslicí:

Q48. Kolik z nich je tzv. nezaopatřených (do 26 let věku, s ukončenou povinnou školní docházkou a současně se soustavně připravující na budoucí povolání – tedy studující –, nebo ze zdravotních důvodů neschopné pracovat nebo studovat)?

Prosím uveďte počet nezaopatřených dětí číslicí:

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK JSS

JOB SATISFACTION SURVEY – Dotazník pracovní spokojenosti

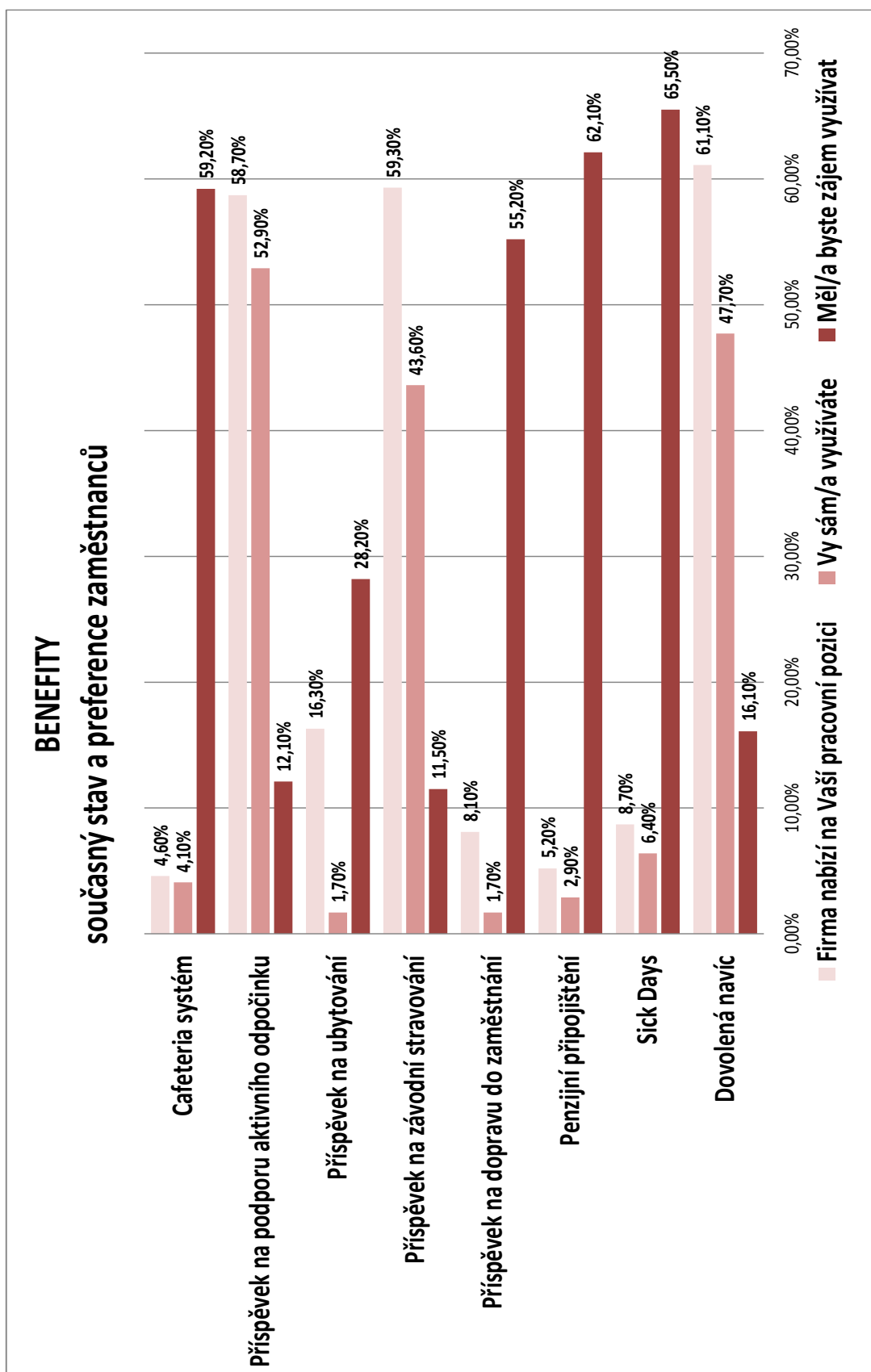
Paul E. Spector, 1994

	PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.	1: Rozhodně nesouhlasím 2: Nesouhlasím 3: Spíše nesouhlasím 4: Spíše souhlasím 5: Souhlasím 6: Rozhodně souhlasím
1	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1 2 3 4 5 6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1 2 3 4 5 6
3	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1 2 3 4 5 6
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1 2 3 4 5 6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1 2 3 4 5 6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1 2 3 4 5 6
7	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1 2 3 4 5 6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1 2 3 4 5 6
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	1 2 3 4 5 6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1 2 3 4 5 6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1 2 3 4 5 6
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1 2 3 4 5 6
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1 2 3 4 5 6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1 2 3 4 5 6
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou byrokracií.	1 2 3 4 5 6
16	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1 2 3 4 5 6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1 2 3 4 5 6
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1 2 3 4 5 6
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1 2 3 4 5 6
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	1 2 3 4 5 6
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1 2 3 4 5 6
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1 2 3 4 5 6
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1 2 3 4 5 6
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1 2 3 4 5 6
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1 2 3 4 5 6
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1 2 3 4 5 6
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1 2 3 4 5 6
28	Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.	1 2 3 4 5 6
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1 2 3 4 5 6
30	Mám rád(a) svého nadřízeného.	1 2 3 4 5 6
31	Mám příliš mnoho papírování.	1 2 3 4 5 6
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1 2 3 4 5 6
33	Jsem spokojen(a) se šancemi na povýšení.	1 2 3 4 5 6
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1 2 3 4 5 6
35	Má práce mě těší.	1 2 3 4 5 6
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1 2 3 4 5 6

OBLASTI DOTAZNÍKU:

Mzda (položky 1, 10, 19, 28), kariérní růst (položky 2, 11, 20, 33), nadřízený (položky 3, 12, 21, 30), benefity (položky 4, 13, 22, 29), odměny (položky 5, 14, 23, 32), pracovní podmínky (6, 15, 24, 31), spolupracovníci (položky 7, 16, 25, 34), podstata práce (položky 8, 17, 27, 35), komunikace (položky 9, 18, 26, 36).

PŘÍLOHA P III: BENEFITY – SOUČASNÝ STAV A PREFERENCE ZAMĚSTNANCŮ



PŘÍLOHA P IV: BENEFITY – DŮLEŽITOST Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ

