



Diplomová práce

Aplikace statistických metod a postupů při zpracování dat z výběrového šetření v podniku

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Jakub Petříček

Vedoucí práce:

Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.
Katedra ekonomické statistiky

Liberec 2023



Zadání diplomové práce

Aplikace statistických metod a postupů při zpracování dat z výběrového šetření v podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	Bc. Jakub Petříček
<i>Osobní číslo:</i>	E21000320
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management podnikových procesů
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra ekonomické statistiky
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické vymezení základních pojmů z personálního managementu, charakteristika vybraných statistických metod.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Zpracování a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření pomocí vybraných statistických metod.
5. Návrh možných řešení a závěrečné shrnutí.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 60 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- CHAJDIAK, Jozef, 2013. *Analýza dotazníkových údajov*. Bratislava: Statistika. ISBN 978-80-85659-76-4.
- LOHR, Sharon, L., 2021. *Sampling: Design and Analysis*. 3rd ed. New York: Chapman and Hall/CRC. ISBN 978-0367279509.
- PECÁKOVÁ, Iva, 2019. *Statistika v terénních průzkumech*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-10-3.
- TAHAL, Radek, Tereza ŠIMEČKOVÁ, Hana ŘÍHOVÁ, Hana HUNTOVÁ, Nikola HOŘEJŠ, Katarína VARJU, Tomáš HANZÁK, Hana FRIEDLAENDEROVÁ, Richard HOSPODSKÝ a Ondřej HERINK, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Petra Petříček, jednatelka

Vedoucí práce:

Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Vladimíra Hovorková Valentová,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá využitím nástrojů personálního managementu ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Cílem práce je pomocí dotazníkového šetření a vybraných statistických metod zhodnotit využití těchto nástrojů společností Zdraví začíná jídlem s.r.o. u projektu bistRAWveg a navrhnout postupy, které by vedly ke zlepšení situace. V teoretické části jsou nejprve vymezeny faktory, které ovlivňují výkonnost pracovníků. Těmito faktory jsou motivace, oddanost a angažovanost. Dále jsou představeny nástroje personálního managementu ke zvýšení motivace. Jedná se o nefinanční nástroje motivace a finanční odměňování. Poté jsou uvedeny vybrané statistické metody ke sběru a zpracování dat. V praktické části diplomové práce je nejprve představena společnost, a poté je u projektu zmíněna jeho historie, nabízené služby a struktura. Následně je vyhodnoceno dotazníkové šetření provedené u bývalých zaměstnanců projektu. Práce je zakončena shrnutím dotazníkového šetření společně s návrhy ke zvýšení motivace zaměstnanců u následného projektu společnosti.

Klíčová slova

Motivace, oddanost, zaměstnanecká výkonnost, statistické metody, dotazníkové šetření

Annotation

The thesis focuses on the use of personnel management tools to increase employee motivation and satisfaction. The thesis aims to evaluate the use of these tools using a questionnaire survey and selected statistical methods. The survey is conducted on the project named bistRAWveg created by the company called Zdraví začíná jídlem s.r.o. Based on the survey results, the thesis aspires to propose suggestions leading to improvements in company's situation. The theoretical part explains factors that influence work performance. These factors are motivation, commitment, and engagement. Furthermore, personnel management tools to increase motivation are introduced. These tools include non-financial tools of motivation and financial reward. The practical part introduces selected company and mentions projects history, offered services and its structure. Subsequently, a questionnaire survey conducted among former employees of the project is evaluated. At the end of the thesis, the results of the questionnaire survey are summarized accompanied by the suggestions to increase the motivation of employees in the company's future project.

Key Words

Motivation, commitment, employee performance, statistical methods, questionnaire survey

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Vladimíře Hovorkové Valentové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné a aktivní vedení, za cenné rady a čas, který mi věnovala při vypracování této práce. Také bych chtěl poděkovat společnosti Zdraví začíná jídlem s.r.o. a bývalým zaměstnancům projektu bistRAWveg za spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

Seznam tabulek	13
Seznam obrázků	14
Úvod	15
1 Vymezení faktorů ovlivňující chování zaměstnanců	17
1.1 Vymezení pojmu motivace.....	17
1.1.1 Teorie pracovní motivace.....	18
1.2 Vymezení pojmu oddanost	20
1.3 Vymezení pojmu angažovanost	21
1.4 Vztah mezi motivací, oddaností a angažovaností.....	22
2 Nástroje personálního managementu	24
2.1 Nefinanční nástroje motivace	24
2.1.1 Pracovní úspěšnost	24
2.1.2 Kontrola a hodnocení zaměstnanců.....	25
2.1.3 Kritika, pochvala a projev uznání.....	26
2.2 Finanční odměňování	27
2.2.1 Základní mzda	27
2.2.2 Výkonové odměňování	28
2.2.3 Zaměstnanecké výhody	29
3 Charakteristika vybraných statistických metod.....	32
3.1 Techniky sběru dat	32
3.1.1 Tvorba dotazníku	34
3.2 Zpracování dat	38
3.2.1 Kontrola dat	39
3.2.2 Třídění dat.....	39
3.2.3 Grafické zobrazení dat	40
3.2.4 Statistické charakteristiky	43
4 Charakteristika vybrané společnosti	46
4.1 Historie, služby a struktura projektu	46
5 Zpracování a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření	48
5.1 Charakteristika respondentů.....	49
5.1.1 Pohlaví respondentů.....	49
5.1.2 Věk respondentů.....	50

5.1.3 Dosažené vzdělání respondentů.....	52
5.1.4 Doba odpracovaných let v zaměstnání	54
5.1.5 Pořadí zaměstnání	56
5.1.6 Zastoupené sekce projektu	57
5.2 Vyhodnocení otázek na nefinanční motivaci.....	59
5.2.1 Pocit úspěšnosti ze zaměstnání.....	59
5.2.2 Práce odpovídající dovednostem a zkušenostem.....	60
5.2.3 Dostatečné zaškolení zaměstnanců	62
5.2.4 Prodejnost produktů.....	63
5.2.5 Pravidelnost poskytnutí zpětné vazby	65
5.2.6 Obdržení pochvaly.....	66
5.2.7 Obdržení konstruktivní kritiky.....	68
5.2.8 Obdržení uznání od vedoucího.....	69
5.3 Vyhodnocení otázek na finanční motivaci.....	71
5.3.1 Spokojenost s výší měsíční mzdy	71
5.3.2 Dostatečná finanční odměna.....	73
5.3.3 Poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	74
5.3.4 Poskytované zaměstnanecké benefity	75
6 Shrnutí dotazníkového šetření a návrh možných řešení.....	78
Závěr	81
Seznam použité literatury	83
Seznam příloh	85

Seznam tabulek

Tabulka 1: Schéma rozdělení četností.....	41
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti Zdraví začíná jídlem s.r.o.	46
Tabulka 3: Pohlaví respondentů	49
Tabulka 4: Věk respondentů	50
Tabulka 5: Dosažené vzdělání respondentů.....	52
Tabulka 6: Počet odpracovaných let v zaměstnání.....	54
Tabulka 7: Pořadí zaměstnání respondentů	56
Tabulka 8: Zastoupené sekce projektu	58
Tabulka 9: Pocit úspěšnosti ze zaměstnání	59
Tabulka 10: Práce odpovídající dovednostem a zkušenostem.....	61
Tabulka 11: Dostatečné zaškolení zaměstnanců.....	62
Tabulka 12: Prodejnost produktů.....	64
Tabulka 13: Pravidelnost poskytnutí zpětné vazby	65
Tabulka 14: Obdržení pochvaly.....	67
Tabulka 15: Obdržení konstruktivní kritiky	68
Tabulka 16: Obdržení uznání od vedoucího.....	70
Tabulka 17: Spokojenost s výší měsíční mzdy.....	72
Tabulka 18: Dostatečná finanční odměna.....	73
Tabulka 19: Poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	75
Tabulka 20: Nabízené zaměstnanecké benefity	76

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Pohlaví respondentů</i>	50
Obrázek 2: Věk respondentů	51
Obrázek 3: Dosažené vzdělání respondentů	53
Obrázek 4: Počet odpracovaných let v zaměstnání.....	55
Obrázek 5: Pořadí zaměstnání respondentů	57
Obrázek 6: Zastoupené sekce projektu.....	58
Obrázek 7: Pocit úspěšnosti ze zaměstnání.....	60
Obrázek 8: Práce odpovídající dovednostem a zkušenostem	61
Obrázek 9: Dostatečné zaškolení zaměstnanců.....	63
Obrázek 10: Prodejnost produktů.....	64
Obrázek 11: Pravidelnost poskytnutí zpětné vazby.....	66
Obrázek 12: Obdržení pochvaly.....	67
Obrázek 13: Obdržení konstruktivní kritiky	69
Obrázek 14: Obdržení uznání od vedoucího	70
Obrázek 15: Spokojenost s výší měsíční mzdy	72
Obrázek 16: Dostatečná finanční odměna.....	74
Obrázek 17: Poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	75
Obrázek 18: Nabízené zaměstnanecké benefity	77

Úvod

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí podniku. Od jejich pracovního výkonu se odvíjí celková výkonnost podniku. Podnikatel má možnost zvýšit pracovní výkonnost pomocí zvýšení motivace, oddanosti či angažovanosti zaměstnanců. K čemuž může použít vybrané nástroje personálního managementu. Správné a efektivní využití těchto nástrojů přispívá nejen ke zvýšení výkonnosti, ale i spokojenosti zaměstnanců. Jednou z možností, jak změřit efektivitu využití těchto nástrojů, je vytvoření a užití dotazníkového šetření u zaměstnanců. K vyhodnocení lze použít vybraných statistických metod. Výsledky šetření mohou odhalit nedostatky využití nástrojů personálního managementu.

Ke zpracování diplomové práce na téma „Aplikace statistických metod a postupů při zpracování dat z výběrového šetření“ autora vedla skutečnost, že jeho otec společně s nevlastní matkou spravovali projekt s názvem bistRAWveg společnosti Zdraví začíná jídlem s.r.o. Autor věděl, že se projekt nachází v nelehké finanční situaci a chtěl zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni a dostatečně motivováni. Zvýšení motivovanosti zaměstnanců by mohlo vést ke zlepšení výkonnosti projektu a projekt by tak mohl nadále působit.

Teoretická část diplomové práce je složená ze tří kapitol. V první kapitole jsou vymezeny faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců. Těmito faktory jsou motivace, oddanost a angažovanost. Dílčí faktory jsou definovány a v poslední podkapitole je uveden vztah mezi nimi. V druhé kapitole jsou přiblíženy nástroje personálního managementu, které mohou vést ke zvýšení motivace. Nástroje jsou rozděleny na nefinanční nástroje motivace a finanční odměňování. V poslední třetí kapitole teoretické části jsou představeny vybrané statistické metody sloužící ke sběru a zpracování dat. Je zde přiblížena tvorba dotazníku. U zpracování dat je popsána kontrola, třídění a grafické zobrazení dat společně s vybranými statistickými charakteristikami.

Praktická část stejně jako teoretická část se skládá ze tří kapitol. V první kapitole je představena společnost. U projektu je přiblížena jeho historie, nabízené služby a struktura. V následující kapitole jsou vyhodnocena data z dotazníkového šetření. Jsou vyhodnocena postupně dle sekcí dotazníku od identifikačních otázek, které

charakterizují respondenty, přes otázky na nefinanční nástroje motivace po otázky na finanční nástroje motivace. Poslední kapitola shrnuje zjištění z dotazníkového šetření a nabízí návrhy ke zvýšení motivace zaměstnanců na základě výsledků šetření.

1 Vymezení faktorů ovlivňující chování zaměstnanců

Následující podkapitoly vymezují faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří motivace, oddanost a angažovanost. Tyto faktory mají přímý vliv na efektivní a dlouhodobé fungování firmy.

1.1 Vymezení pojmu motivace

Motivace (angl. *Motivation*) je jedním z faktorů, který ovlivňuje lidské chování. Lze jí popsat více způsoby. Medlíková a Šedivý (2017, s. 530) uvádí, že „motivace je soubor vnitřních hnacích sil člověka, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“ Armstrong a Taylor (2015) popsali motivaci jako sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Obě definice jsou si podobné. Poukazují na to, že motivaci lze chápat jako vnitřní sílu člověka, kterou je zapotřebí podporovat. Úkolem manažerů a personálního oddělení je tuto sílu u zaměstnanců probudit, usměrnit a posilovat za účelem dosažení lepších výsledků a vyššího výkonu (Medlíková a Šikýř, 2017).

Motivovaní pracovníci při práci dělají méně chyb, pracují usilovněji, jsou příjemnější ke svému okolí a zákazníkům. Dle Urbana (2017, s. 12) „motivovat pracovníky předpokládá pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání.“ Jinými slovy, při snaze motivovat zaměstnance je zapotřebí se zaměřit nejen na faktory, které motivaci podporují, ale i na faktory, jež zaměstnancům motivaci ubírají. Management podniku musí vzít v potaz také míru motivace, jelikož příliš motivace škodí a příliš málo nepřináší výsledky (Medlíková, 2021).

Motivace zaměstnanců se mění v čase na základě toho, v jaké životní fázi se právě nacházejí. Vysokoškolský student ocení jiné pracovní benefity než otec s rodinou a hypotékou. Nejen jejich vnější motivace jako jsou např. pracovní benefity, ale i jejich vnitřní motivace se bude lišit (Medlíková, 2021). Motivaci lze rozdělit na motivaci vnitřní a motivaci vnější, které jsou popsány v textu níže.

Vnitřní motivace – se odvíjí od vnitřních hodnot zaměstnance. Její účinnost je dlouhodobá. Posiluje sebevědomí a vůli zaměstnanců. Uspokojuje jejich vnitřní hodnoty. Nemají na ní vliv vnější stimuly. Vnitřní motivaci lze podpořit zvýšenou mírou

autonomie, získáním nových schopností, popř. rozvojem schopností již získaných, možnostmi karierního růstu či vidinou dosažení úspěchu. Mezi nejúčinnější vnitřní motivační faktory patří viditelné výsledky, jež mohou zaměstnanci sledovat. Zaměstnanci by měli mít možnost vidět přínos své práce na společnost a také její přínos pro firmu. U mladých lidí je jedním z nejsilnějších vnitřních stimulů touha něco dokázat. Na druhé straně se spíše zkušenější pracovníci zaměřují na smysluplnost práce. Úkoly k podpoře vnitřní motivace by neměly být příliš lehké, ale ani příliš náročné, aby zaměstnanci naopak neodrazovali od práce. Na každého zaměstnance dílčí stimuly vnitřní motivace působí jinak, nicméně podpora vnitřní motivace má pozitivní vliv na výkon většiny zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015; Medlíková, 2021; Urban, 2017).

Vnější motivace – na rozdíl od motivace vnitřní účinkuje krátkodobě, avšak na zaměstnance působí poměrně rychle. Jedná se o odměny či tresty, jež za práci zaměstnanci obdrží. Vnější motivaci lze podpořit zvýšením platu, dárkovými poukazy, možnostmi stát se zaměstnancem měsíce či možnostmi vyhrát soutěž. U peněžních odměn jsou nejúčinnější jednorázové odměny, kdy je zapotřebí zaměstnanci vysvětlit, za co si odměnu zasloužil. Zaměstnance může motivovat seminář či kouč. Do vnější motivace lze zařadit pochvalu od nadřízeného či jeho uznání (Armstrong a Taylor, 2015; Medlíková, 2021; Urban, 2017).

1.1.1 Teorie pracovní motivace

Na základě snahy vysvětlit působení vnitřní a vnější motivace na pracovníky vznikly v průběhu 20. století teorie – tzv. teorie pracovní motivace. Na pracovní motivaci teorie pohlíží z různých pohledů se snahou odhalit pravou podstatu motivace. Jinými slovy, jaká síla vede a směřuje pracovníky k práci. Vzniklé teorie jsou rozděleny do tří oblastí – na teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Dílčí teorie jsou popsány v textu níže. Nejprve jsou uvedeny předpoklady, ze kterých teorie vychází, a poté jsou zmíněné nejznámější z teorií.

Teorie instrumentality – vychází z předpokladu, že motivace pracovníků se odvíjí od míry odměn a trestů na základě pracovního výkonu. Míra odměn či trestů je přímo závislá na výkonu pracovníků – čím vyšší výkon, tím více odměn a naopak. Při nízkém

výkonu pracovníkům hrozí tresty, např. snížení mzdy. Teorie zohledňuje pouze vnější motivátory. Vnitřní motivace pracovníků není její součástí. Je vystavěná na Taylorově koncepci vědeckého řízení z roku 1911 (Armstrong a Taylor, 2015).

Teorie zaměřené na obsah – jsou vystavěny na předpokladu, že hlavní motivací pracovníků jsou neuspokojené potřeby. Touha uspokojit tyto potřeby motivuje pracovníky k práci. Dílčí teorie vymezují potřeby, které mají vliv na motivaci pracovníků. K uspokojení potřeby je stanoven cíl, kdy při dosažení cíle je potřeba uspokojena. Na rozdíl od teorie instrumentality nezohledňuje vliv motivace na pracovní výkon (Armstrong a Taylor, 2015). Vybrané teorie zaměřené na obsah jsou popsány v textu níže.

- **Maslowa hierarchie potřeb** – vychází z předpokladu, že pracovníci mají hierarchicky uspořádané potřeby, které jsou pro všechny pracovníky stejné. Při uspokojení potřeby přestává potřeba pracovníka motivovat – potřeba již není dominantní. Pracovník postupuje vzhůru v rámci hierarchie. Hierarchicky nižší potřeby nezanikají, avšak dočasně na pracovníka nemají vliv. V případě, že dojde k jejich neuspokojení stávají se opět dominantními. Potřeby lze graficky zachytit jako pyramidu, jež je rozdělena do 5 pater. Nejnižší jsou fyziologické potřeby, kdy jejich uspokojení je podmínkou přežití pracovníka. Jedná se o uspokojení hladu či žízně a jsou zpravidla uspokojovány mzdou. O patro výše je uspokojení potřeb jistoty bezpečí a zdraví. K jejich uspokojení napomáhá lepší pracovní prostředí a pracovní podmínky. Nad potřebami jistoty jsou potřeby sociální, které jsou zpravidla uspokojovány příjemnou pracovní atmosférou či sociálním kontaktem s ostatními pracovníky. Hierarchicky čtvrté jsou potřeby uznání, které lze uspokojit sebeúctou na základě sebehodnocení či úctou druhých dle pracovních výsledků. Nejvýše jsou potřeby seberealizace, jež nelze jako jediné zcela uspokojit. Patří zde potřeby k vlastnímu rozvoji, možnosti kreativity či možnosti získat nové zkušenosti. Teorie byla publikována v roce 1954. Jejím autorem je Abraham H. Maslow. Teorie však nebyla podložena empirickým výzkumem (Armstrong a Taylor, 2015; Medlíková, 2021; Plamínek, 2015).
- **Herzbergův dvoufaktorový model** – je založena na předpokladu, že všichni pracovníci mají stejné potřeby. Model se zaměřuje na faktory ovlivňující spokojenost pracovníků v práci a spokojenost pracovníků s prací. Na základě dotazníkového šetření rozdělil Herzberg faktory do dvou skupin – na motivační

faktory (motivátory) a na hygienické faktory (frustrátory). Motivátory jsou spojené s osobností pracovníka a odvíjí se z obsahu práce. Na pracovní spokojenost mohou působit negativně či pozitivně. Jedná se zejména o možnost dosáhnout úspěchu, o míru odpovědnosti či o zajímavost práce. Na druhé straně jsou zde hygienické faktory vycházející z kontextu práce. Na pracovní spokojenost buď nepůsobí (optimální stav) anebo působí negativně (negativní stav). Mezi hygienické faktory patří mzda, jistota pracovního místa či výše statusu. Teorie byla publikována v roce 1957. Teorie nezohledňuje vztah mezi nespokojeností a výkonem (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánová, 2010).

Teorie zaměřené na proces – se zaměřují nejen na základní potřeby, ale také na psychické procesy a síly ovlivňující motivaci. V porovnání s teoriemi zaměřené na obsah jsou lépe uchopitelné pro manažery (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánová, 2010).

- **Vroomova expektační teorie** – publikovaná v roce 1964, vychází ze 2 předpokladů – pracovníci očekávají možnost získání odměny, očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí a povede k uspokojení potřeb. Síla očekání se odvíjí z předchozích zkušeností, pokud jsou. Motivace se odvíjí od hodnoty cíle pro pracovníka (valence) a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle (expektace). Pokud je hodnota dosažení cíle či pravděpodobnost dosažení tohoto cíle nulová, tak je i motivace nulová. Vzorec pro motivaci pracovníků vyjádřila Kociánová (2010) dle vztahu 1:

$$M=f(V \times E) \quad (1)$$

1.2 Vymezení pojmu oddanost

Oddanost (angl. *Commitment*) je jedním z faktorů, jež má vliv na lidské chování. Lze jí popsat více způsoby. Armstrong a Taylor (2015, s. 233) uvádí, že „oddanost vyjadřuje identifikaci jedince s organizací a zapojení do ní.“ Horváthová a kol. (2016) popisují oddanost organizaci jako koncept, který charakterizuje vztah mezi pracovníkem a organizací zaměstnavatele vyjadřující náklonnost, identifikaci (sdílení cílů) a loajalitou pracovníka ke svému zaměstnavateli. Z výše zmíněných definic oddanosti

je patrné, že oddanost úzce souvisí s organizací, ve které pracovník pracuje a hodnotami organizace.

Na rozdíl od loajality, která klade důraz na povinnost a kázeň, je oddanost dobrovolným závazkem pracovníka k organizaci. Oddaní pracovníci mohou být motivováni, nicméně motivovaní pracovníci nemusí být oddaní. Jinými slovy motivace pracovníka nemusí vycházet z cílů organizace, ale z vlastních cílů pracovníka. Vyšší oddanost pracovníků může pro organizaci znamenat více loajality a lepší výkon. Pracovník s růstem oddanosti může pocítit více sebeúcty, důstojnosti či se snadněji identifikovat s prací a cíly organizace (Armstrong a Taylor, 2015; Horváthová a kol., 2016).

Bláha a kol. (2013) rozděluje oddanost na 3 složky – na emocionální oddanost (angl. *Affective Commitment*), na trvajíc oddanost (angl. *Continuance Commitment*) a na oddanost normativní (angl. *Normative Commitment*). Oddanost vůči organizaci lze vyjádřit jako míru do níž chce pracovník být v organizaci. Růst emocionální oddanosti pozitivně ovlivňuje výkon pracovníků. Trvajíc oddanost je spojená s obavami ze ztráty benefitů v rámci odchodu z organizace či s problémy s hledáním práce nové. Zvýšená trvajíc oddanost nemá vliv na vyšší výkon. Normativní oddanost se odvíjí od pocitu povinnosti pracovníka zůstat v organizaci. Zvýšená míra normativní oddanosti může vést k nižší absenci pracovníka, např. snížit jeho dobrovolnou nepřítomnost (Horváthová a kol., 2016).

1.3 Vymezení pojmu angažovanost

Angažovanost (angl. *Engagement*) je jedním z faktorů, který má vliv na chování pracovníků. Lze jí definovat více způsoby. Armstrong a Taylor (2015) popisují angažovanost jako stav, kdy jsou pracovníci oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Dle Bláhy a kol. (2013) angažovanost znamená, že pracovníci jsou zaujatí svou prací, mají k ní pozitivní vztah a jsou připraveni podat mimořádný výkon za účelem provedení své práce co nejlépe. Jinými slovy, angažovanost je spojená s pozitivním přístupem pracovníků k práci, který se odvíjí od míry jejich motivace a oddanosti vůči organizaci.

Angažovaní pracovníci jsou si vědomi svých vlastních potřeb a potřeb organizace. K uvědomění vzájemných potřeb dochází i u angažovaných organizací. Vztah mezi těmito pracovníky a organizacemi vede ke společné podpoře a uspokojení dílčích potřeb. Angažovaní pracovníci rádi pracují, zajímají se o náplň práce, jsou ochotni pracovat nad rámec pracovní smlouvy. Jejich pozitivní přístup může vést k nižší chybovosti a vyššímu výkonu. Horváthová a kol. (2016) rozdělili dle pohledu angažovanost – na emocionální angažovanost (angl. *Emotional Engagement*) a angažovanost racionální (angl. *Rational Engagement*). Emocionální angažovanost souvisí s mírou, do jaké jsou zaměstnanci hrdí na svojí organizaci. Na druhé straně racionální angažovanost se odvíjí od míry odměn – finančních, rozvojových či odborných, které organizace poskytuje zaměstnancům (Armstrong a Taylor, 2015; Horváthová a kol., 2016).

1.4 Vztah mezi motivací, oddaností a angažovaností

Vztah mezi motivací, oddaností a angažovaností lze popsat více způsoby. Konzultační společnost Mercer vytvořila na základě studie (*Engaging Employees to Drive Global Business Success*) z roku 2011 model angažovanosti pracovníků s názvem *Mercer's Employee Engagement Model*. Na základě výzkumu a práce s mezinárodními organizacemi společnost rozdělila pracovníky do 4 skupin dle úrovně angažovanosti od spokojených pracovníků po angažované pracovníky (Horváthová a kol., 2016). Dílčí úrovně modelu angažovanosti jsou popsány v textu níže:

Spokojení pracovníci – jsou spokojeni s pracovními podmínkami a těší je vykonávání práce. Nejsou nutně týmovými hráči.

Motivovaní pracovníci – jsou spokojenými pracovníky, přičemž navíc do práce vkládají více úsilí a soustředěnost. Nicméně jejich soustředěnost směřuje spíše k realizaci vlastních cílů než k cílům organizace. Jinými slovy jejich vlastní cíle mají pro pracovníky vyšší hodnotu než cíle organizace.

Oddaní pracovníci – jsou nejen spokojenými a motivovanými pracovníky, ale také jsou oddaní organizaci. Pracovníci se stotožňují s organizací, ve které působí.

Angažovaní pracovníci – jsou na nejvyšší úrovni modelu. Cíle organizace jsou pro angažované pracovníky na prvním místě a kvůli nim jsou ochotni vykonávat práci navíc. Mají zájem o prosperitu vztahů mezi pracovníky a organizací napomáhající úspěchu organizace.

Z výše uvedeného modelu vyplývá, že je v zájmu firmy, aby nejen motivovala své zaměstnance k vyššímu výkonu, ale podpořila jejich oddanost vůči organizaci a angažovanost k práci. Nástroje, které může firma použít ke zvýšení motivace, oddanosti a angažovanosti, jsou popsány v následující kapitole.

2 Nástroje personálního managementu

Následující kapitola se zaměřuje na nástroje personálního managementu, které mohou přispívat ke zvýšení motivace. Nástroje lze rozdělit do dvou skupin – na nefinanční nástroje motivace a finanční odměňování. Nástroje zmíněné v podkapitolách níže úzce souvisí s vnitřní a vnější motivací zaměstnance.

2.1 Nefinanční nástroje motivace

Urban (2017) uvádí hned několik nástrojů nefinanční motivace, přičemž přikládá důraz zejména na dopad pracovní úspěšnosti na výslednou motivaci zaměstnance. Vybrané nástroje jsou rozebrány v následujících podkapitolách.

2.1.1 Pracovní úspěšnost

Pracovní úspěšnost úzce souvisí s motivací. Neúspěch s sebou přináší pokles motivace zaměstnance, avšak pracovní úspěch přináší pravý opak. Urban (2017) uvádí 3 faktory, které mají vliv na pracovní úspěšnost – správný výběr zaměstnanců, dostatečné zaškolení a tréninky a odstranění zábran při práci.

- **Správný výběr zaměstnanců** – by měl odpovídat schopnostem, zkušenostem a také zájmům jedince. Při výběru je zásadní zaměřit se na klíčové schopnosti, které by měl potenciální zaměstnanec již mít a které nelze případným zaškolením či tréninkem získat. Je zde možnost doptat se jedince na potřeby a zájmy, které jej v zaměstnání motivují. V případě, že má podnik omezené finanční možnosti v rámci zvedání mezd zaměstnanců, je zapotřebí zvážit vnitřní motivaci potenciálního zaměstnance. Zda je ochoten pracovat i za nižší finanční ohodnocení. V neposlední řadě je vhodné vzít v potaz osobní rysy a pracovní postoje zaměstnance, zdali by negativně nezasahovali do firemního prostředí. Jedinec může mít sklony k hádkám a zbytečně vyhoceným situacím (Urban, 2017).
- **Dostatečné zaškolení a tréninky** – dávají možnost zaměstnancům být úspěšnější, což je dále motivuje. Při školení je stěžejní, aby zaměstnanci pochopili nejen

postup jako takový, ale i důležitost dílčích kroků. Nebáli se doptat nadřízeného v případě dotazu. Neskrývali své nesrovnalosti. Osvojení postupu je důležitou složkou zaškolení či tréninku. Zaměstnanec má zde možnost vyzkoušet si postupy před zkušenějším kolegou a odhalit případné nejasnosti. Některé firmy se uchylují k **mentoringu** svých zaměstnanců. Novému zaměstnanci je přidělen mentor, zkušený pracovník, který mu pomáhá nejen v začátcích, ale v některých případech i po celou dobu práce pro firmu. Mentor slouží jako opora zaměstnance v novém prostředí a zaměstnanec se může mentora na cokoli doptat (Urban, 2017)

- **Odstranění zábran při práci** – může být hned několik. Snaha podniku je odstranit překážky či minimalizovat jejich dopad. Příkladem zábrany je situace, kdy firma požaduje po svých zaměstnancích, aby prodali nový produkt. Tento produkt je však zcela neprodejný a neodpovídá zákaznickým preferencím. Nemožnost prodeje nového produktu může mít za následek snížení motivace zaměstnanců (Urban, 2017).

2.1.2 Kontrola a hodnocení zaměstnanců

Nehledě na to, jak dlouho zaměstnanec působí ve společnosti, je zapotřebí provádět průběžnou a pravidelnou **kontrolu** odvedené práce. Kontrolu zajišťuje vedoucí pracovník. Jeho úkolem je upozornit včas na chybu či případné nedostatky zaměstnance vhodným způsobem. U nových či méně zkušených zaměstnanců se kontrola provádí častěji než u zaměstnanců zkušených. Mohou však ve firmě být zaměstnanci, u kterých i přes dlouholetou práci v podniku je zapotřebí jejich pravidelná kontrola. K pravidelné kontrole může docházet v návaznosti na předchozí negativní zkušenosti s odvedenou prací (Urban, 2017).

Na základě kontroly je zaměstnancům poskytnutá **zpětná vazba** neboli zpětnovazební hodnocení. Při **hodnocení** se porovnává zejména očekávaný výkon zaměstnance s jeho skutečným výkonem, který se odvíjí od jeho zkušeností a míry motivace. U hodnocení výkonu je vhodné se zaměřit na „pozitivní“ kritéria před kritérii „negativními“. Příkladem „negativního“ kritéria by bylo sledování poškozených prvků, a naopak příkladem pozitivního kritéria sledování prvků, které jsou v pořádku. Použití „negativních“ kritérií by mohlo vyvolat nežádoucí negativní

zpětnou vazbu, která by mohla snížit motivaci zaměstnanců. Zpětná vazba by měla být včasná a konkrétní. Nehledě na to, jestli je zpětná vazba pozitivní nebo negativní, je potřeba jí poskytnout včas. Pokud zaměstnanec odvedl dobrou práci, tak je vhodné mu to sdělit co nejdříve. Naopak pokud se mu něco nepovedlo, tak zbytečně neoddalovat negativní zpětnou vazbu. Konkrétnost zpětné vazby hraje také důležitou roli. Příliš obecné hodnocení nepůsobí věrohodně a nepřináší patřičné ohodnocení. Včasná a zejména pozitivní zpětná vazba může vést ke zvýšení motivace (Šikýř, 2014; Urban, 2017).

Armstrong (2015) uvádí tzv. **360stupňovou zpětnou vazbu** neboli vícestupňovou zpětnou vazbu. Vzniká na základě zpětné vazby nejen nadřízeného, ale i podřízeného, zákazníka či spolupracovníka. Tato forma zpětné vazby může napomoci se snížením subjektivity hodnocení. Na výkon zaměstnance je pohlíženo z různých pracovních míst i mimo společnost (Šikýř, 2014).

Hodnocení zaměstnanců dělí Šikýř (2014) na neformální a formální hodnocení zaměstnanců. Neformální hodnocení probíhá průběžně za sledované období a hodnocení formální periodicky nejčastěji formou tzv. **hodnotícího rozhovoru**. Cílem hodnotícího rozhovoru je shrnout průběžná neformální hodnocení, zaměřit se na nedostatky zaměstnance během sledovaného období a najít možné příležitosti ke zlepšení v období následujícím. Zaměstnanec by neměl být seznámem ve formálním hodnocení s novou zásadní informací. Na tyto informace je vyhrazené průběžné neformální hodnocení, jež apeluje na včasnost zpětné vazby (Urban, 2017).

2.1.3 Kritika, pochvala a projev uznání

Kritika neboli kritická zpětná vazba je vhodný nástroj pro snížení chyb zaměstnanců vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu. Vedoucí by se měl snažit o konstruktivní kritiku, která v konečném důsledku motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Pokud zaměstnanec neví, kde se dopouští chyb, tak je nemůže napravit. Nejen že může mít kritika pozitivní vliv na zaměstnance, pokud je podána vhodným způsobem, ale může mít pozitivní vliv i na zbylé pracovníky. Není třeba se kritiky bát, ať z pozice vedoucího, který jí podává, tak z pozice zaměstnance, který jí obdrží (Rychtaříková, 2008; Urban, 2017).

Na druhé straně je tu **pochvala** a **uznání**, kterou by měl zaměstnanec obdržet za správně odvedenou práci. Stejně jako je tomu u zpětné vazby i zde se apeluje na včasnost a konkrétnost. Včasná a konkrétní pochvala upozorňuje zaměstnance na správně odvedenou práci. Nemusí se jednat jen o práci, ale třeba i o poskytnutí zajímavé myšlenky či převzetí zodpovědnosti. Vedoucí stejně jako tomu je u kritiky by se neměl bát jí vyslovit nebo jí dát vědet pomocí e-mailu. Zaměstnanec by si však pochvalu měl zasloužit. Bezpředmětné pochválení není zaměstnanci uznáváno a na motivaci může mít negativní dopad. Rychtaříková (2008) doporučuje za jednu věc chválit jednou. Nepřechválit zaměstnance. Každý zaměstnanec si zaslouží slyšet uznání či pochvalu nehledě na náročnost úkolu ale na odvedenou práci. Při předávání pochvaly je vhodné mluvit k věci a upřímně, a také stranit se kritiky (Rychtaříková, 2008; Urban, 2017).

2.2 Finanční odměňování

Finanční odměňování slouží nejen k motivaci a udržení stávajících zaměstnanců, ale i k získání zaměstnanců nových. Zaměstnanci jsou odměňováni za vynaložené úsilí. Úkolem zaměstnavatele je vytvořit spravedlivý a efektivní systém odměňování, který přihlíží na hospodářské výsledky organizace a pracovněprávní předpisy. Systém je zaměřen na velikost mezd a druhy nabízených odměn. Finanční odměny se mohou a nemusí přímo vázat na pracovní výkon. Existuje mnoho forem odměňování. V textu níže jsou rozebrány 3 vybrané formy odměňování – základní mzda, výkonové odměňování a zaměstnanecké výhody (Šikýř, 2014; Urban, 2017).

2.2.1 Základní mzda

Základní mzda je základní složkou mzdy. Armstrong (2009, s. 25) uvádí, že „základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo“. Zaměstnavatel zaručuje vyplatit tuto část individuální mzdy. Její výše se odvíjí od složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Na výši mzdy mají dále vliv vnitřní a vnější faktory. K vnějším faktorům spadá např. běžný tarif práce, jež je tržně stanoven. K vnitřním faktorům lze zařadit mzdový systém podniku, jehož aplikace není právně upravena, avšak při jeho sestavování

zaměstnavatel musí respektovat jak zákoník práce, tak právní předpisy (Armstrong, 2009; Šikýř, 2014; Urban, 2017).

Cílem základní mzdy je nejen získat potřebnou pracovní sílu, ale také jí udržet. Zda je mzda spravedlivě vyměřená záleží obecně na vnímání zaměstnance. Ke zvýšení mzdy lze dojít, při povýšení na vyšší či náročnější pozici nebo s ohledem na dlouhodobé pozitivní hodnocení zaměstnance. Ke zvýšení základních mezd může také dojít v závislosti na růst životních nákladů či tržních sazeb. Základní mzda může být vyjádřena jako hodinová, týdenní, měsíční či roční (Armstrong, 2009; Šikýř, 2014; Urban, 2017).

2.2.2 Výkonové odměňování

Výkonové odměňování by mělo nejen podpořit individuální a skupinovou výkonnost, ale i motivovanost a spolupráci zaměstnanců. Vychází z předpokladu, že při zvýšení pracovního výkonu bude zaměstnanec, skupina či všichni zaměstnanci podniku finančně odměněni. K tomu, aby byl tento předpoklad naplněn, je zapotřebí vytvořit systém výkonového odměňování. V systému by měla být pevně stanovena vazba mezi odměnou a výkonem. **Systém výkonového odměňování** by měl být jednoduchý, přehledný a srozumitelný. Zaměstnanec by měl systém snadno pochopit a v případě nepochopení by mu měla být nesrovnalost dovysvětlena. Pro sledování a vyhodnocování výkonu zaměstnanců je vhodné zvolit příslušné výkonové ukazatele. Je zapotřebí stanovit minimální a maximální hodnoty těchto ukazatelů (Urban, 2017).

Výkonová odměna by měla být vyplácena zaměstnanci či zaměstnancům při splnění či překročení očekávaných cílů. Její výplata by měla proběhnout co nejdříve od vyhodnocení. Její velikost je zpravidla relativně vyjádřena ke mzdě základní. U dělnických a administrativních pozic se pohybuje v rozmezí od 10 do 15 % základní mzdy. Na druhé straně u pozic vyššího managementu se její výše pohybuje od 40 do 60 % základní mzdy. Její minimální relativní výše, která by měla v zaměstnancích vzbudit motivaci, je od 6 do 7 % základní mzdy. Urban (2017) uvádí 3 varianty výkonového odměňování – individuální, odměňování menších skupin a odměňování větších skupin.

- **Individuální výkonové odměňování** – se váže na výkon zaměstnance samotného. Jeho použití je vhodné v případě, kdy zaměstnanec pracuje zejména sám nebo kdy lze odlišit jeho výkon od zbylých pracovníků (Armstrong, 2009; Urban, 2017).
- **Výkonové odměňování menších skupin** – by mělo zejména podpořit spolupráci na pracovišti. Lze kombinovat i s individuálním výkonovým odměňováním. Při rozdělování odměny je vhodné zvolit metodu rozdělování stejným dílem za účelem podpory spravedlnosti. Pro rozdělení lze však stanovit vzorec (Armstrong, 2009; Urban, 2017).
- **Výkonové odměňování větších skupin** – může se jednat i o všechny zaměstnance firmy. Opět lze kombinovat s předchozími variantami výkonového odměňování. Měla by podpořit zejména loajalitu zaměstnanců k podniku a spolupráci mezi dílčími úseky firmy (menších skupin) (Urban, 2017).

2.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity slouží k udržení zaměstnanců, ke zvýšení jejich oddanosti a také ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Jejich výše se neodvíjí od výkonu zaměstnanců. Přihlíží k vykonávané funkci, postavení anebo délce zaměstnání. Nemusí mít přímý vliv na zvýšení motivace zaměstnanců a často jsou zaměstnanci vnímány jako samozřejmost. Nicméně na straně podniku se jedná o nákladnou položku. Nabídka zaměstnaneckých výhod pomáhá podniku odlišit se od konkurence. Zaměstnanecké výhody se ztěžují ruší či omezují (Armstrong, 2009; Urban, 2017). Šikýř (2014) uvádí dělení zaměstnaneckých výhod na – zaměstnanecké výhody sociální povahy, zaměstnanecké výhody související s prací a na zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci.

- **Zaměstnanecké výhody sociální povahy** – zahrnují benefity jako jsou péče o děti, finanční výpomoci, nabídka vlastních produktů či služeb za zvýhodněné ceny, ale také příspěvek na pracovní dovolenou, pojištění či připojištění (Šikýř, 2014; Urban, 2017).
- **Zaměstnanecké benefity související s prací** – jsou příspěvky na stravování, dopravu, ubytování, vzdělání, a také nadstandardní pracovní volno. U podpory vzdělání se může jednat o poskytnutí jazykových kurzů (Šikýř, 2014; Urban, 2017).

- **Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci** – zahrnují poskytování osobního automobilu, notebooku, telefonu, příspěvek na reprezentaci anebo bezplatné či zvýhodněné bydlení. Osobní automobil může sloužit i k osobnímu užití (Šikýř, 2014; Urban, 2017).

Zaměstnanecké výhody lze dále dělit dle rozsahu jejich poskytování. Urban (2017) rozdělil zaměstnanecké benefity na – plošné, pružné a kombinaci plošného a flexibilního poskytování.

- **Plošné zaměstnanecké výhody** – neboli plošný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů je poskytován všem zaměstnancům podniku nehledě na jejich individuální preference a potřeby. Univerzálnost tohoto systému nemusí vyhovovat všem zaměstnancům (Šikýř, 2014; Urban, 2017).
- **Pružné zaměstnanecké výhody** – neboli volitelný systém, také označován jako „kafetéria systém“, umožňuje zaměstnancům vybrat si z nabízených benefitů dle vlastních preferencí. Tyto preference se mohou lišit na základě pohlaví, věku či rodinného stavu. Zcela volitelný systém dává zaměstnancům finanční limit, který nesmí překročit. Nabídka pružných zaměstnaneckých výhod bývá periodicky obměňována, aby odpovídala blíže potřebám a preferencím zaměstnanců, které se mění v čase (Šikýř, 2014; Urban, 2017).
- **Kombinace plošného a flexibilního poskytování** – je, jak z názvů vyplývá, kombinací předchozích 2 systémů. Část výhod je poskytována plošně a zbylá část pružně (volitelně) (Šikýř, 2014; Urban, 2017).

Jak již bylo zmíněno v textu výše, tak zaměstnanecké preference se mění v čase. Vztahují se k době, ve které jsou poskytovány. Weber (2023) přikládá důraz na události minulých let, které psychicky a finančně ovlivnili zaměstnance. Řada zaměstnanců vnitřně bojuje se stresem či úzkostmi. Jako řešení se nabízí poskytnutí online terapií či zavedení asistenčních programů pro zaměstnance. Weber (2023) uvádí, že většina zaměstnanců se ve volném čase stará o staršího člena rodiny či rodinného přítele, který potřebuje pomoc. V tomto případě může zaměstnavatel nabídnout životní pojištění s krytím dlouhodobé péče anebo zákonné pojištění, aby psychicky a finančně ulehčil těmto zaměstnancům.

Conner (2023) se zaměřuje na samotný systém zaměstnanecký výhod, který by měl odpovídat zaměstnaneckým představám, potřebám a firemní kultuře. Informace o aktuální nabídce benefitů by měly být známy zaměstnancům. K tomu, zda jsou zaměstnanci spokojeni s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů, lze využít pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců (angl. *pulse survey*) anebo akcí ke zvýšení povědomí o zaměstnaneckých výhodách (angl. *benefit-awareness events*). Rozprava o zaměstnaneckých benefitech je také stěžejní. Na základě nasbíraných informací lze upravit nabídku benefitů, která by měla lépe odrážet preference zaměstnanců.

3 Charakteristika vybraných statistických metod

Následující podkapitoly vymezují techniky sběru dat a statistické metody jejich vyhodnocení. Zabývají se základními technikami sběru dat – pozorováním, experimentem a dotazováním. Je přiblížena technika písemného dotazování pomocí dotazníku.

3.1 Techniky sběru dat

Ke sběru dat se používají techniky kvantitativního marketingového výzkumu. Jedná se o techniky umožňující sběr primárních dat o lidském chování či výskytu zkoumaných jevů. Marketingový výzkum rozlišuje 3 základní techniky sběru dat – dotazování, pozorování a experiment. Tyto techniky jsou přiblíženy v textu níže.

Pozorování – uskutečňují vyškolení pracovníci (pozorovatelé), kteří zaznamenávají data v rámci pozorovaného jevu. Pozorovatelé by měli být nezávislí. Jinými slovy, by pozorováním neměli ovlivnit výsledky pozorování. Zaznamenávají data spojená s chováním sledovaných jednotek – jejich vlastnosti či reakce. Pozorování lze dle míry standartizace rozdělit na pozorování standartizované a nestandardizované. Při nestandardizovaném pozorování je stanoven pouze cíl pozorování. Pozorovatel má při pozorování volnější ruku. Získaná data nelze srovnat s daty od jiného pozorovatele. Nestandardizované pozorování výslednými daty lze zařadit mezi kvalitativní výzkum. Na druhé straně, pokud je pozorování standartizované, tak má vyšší vypovídající hodnotu a řadí se mezi kvantitativní výzkum (jeho výsledkem jsou hard data). Pozorovatel má zde přesně stanovené jevy, které má sledovat. Získaná data třídí do příslušných kategorií. Díky standartizaci je možné data porovnat s jinými pozorovateli. Data se zaznamenávají do záznamového archu, jež obsahuje pozorované znaky a příslušné kategorie. Pozorování lze uskutečnit 2 způsoby – zjevně (zúčastněně) či skrytě (nezúčastněně). Pokud by mohla účast pozorovatele ovlivnit výsledky pozorování, tak je zvolena technika skrytého pozorování. V případě, že přítomnost pozorovatele nemá vliv na výsledky pozorování, lze použít techniku zjevného pozorování. Pozorovatel se při pozorování nachází mezi sledovanými jednotkami (Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).

Experiment – je spíše používaný v psychologických a technických disciplínách. V marketingu se používá zejména ke změření dopadu změn v marketingovém mixu. Mezi tyto změny lze zařadit změny cen produktů či jejich obalu, ale také dopady úprav interiéru či změny provozní doby. Při experimentu je nutné stanovit závislé a nezávislé proměnné. Dle míry vlivu vnějšího prostředí lze experiment rozdělit na experiment v terénu a na laboratorní experiment. Experiment v terénu probíhá přímo na místě prodeje za působení vnějších vlivů (externalit). Dopad externalit lze snížit stanovením experimentálního a kontrolního vzorku. Laboratorní experiment je uskutečněn v umělém prostředí na vybraném vzorku lidí. Dopad změn je měřen pomocí změn u fyziologických funkcí vzorku. Výsledkem laboratorního experimentu jsou hard data s vysokou přesností. Laboratorní experimenty jsou finančně náročné. Při interpretaci získaných dat je zapotřebí vzít v potaz minimální působení externalit a velikost vzorku (Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).

Dotazování – je jednou z nejpoužívanějších technik marketingového výzkumu. Data jsou sbírána pomocí zacílených otázek, jež jsou uspořádány ve formě dotazníku. V zásadě existují 3 techniky dotazování. Tyto techniky jsou rozebrány v textu níže.

- **Osobní dotazování** – neboli rozhovor probíhá mezi tazatelem a respondentem. Tazatel se ptá na otázky respondenta a poté zapisuje odpovědi. V případě nepochopení otázky jí má tazatel možnost dovysvětlit (upřesnit její smysl). Mezi výhody osobního dotazování patří možnost využití vizuálních pomůcek nebo také možnost doškolení tazatelů v případě složitějších výzkumů. Nevýhodami osobního dotazování mohou být přerušování odpovědí tazatelem či snaha tazatele urychlit dotazování, čímž může dojít ke zkreslení odpovědi. Osobní dotazování může v respondentovi vyvolat pocit studu a nemusí být ochoten odpovídat na některé z otázek nebo záměrně zkreslovat své odpovědi. Tazatel zaznamenává odpovědi buď elektronicky do počítače, tabletu anebo notebooku, tzv. technika CAPI (angl. *Computer Assisted Personal Interviewing*) či písemně, tzv. technika PAPI (angl. *Paper Assisted Personal Interviewing*). Osobní dotazování může mít standardizovanou formu, kdy formulace a pořadí otázek je přesně dané a je zapotřebí jej tazatelem dodržovat (Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).
- **Telefonické dotazování** – je upravenou formou osobního dotazování, kdy tazatel (operátor) klade otázky respondentovi prostřednictvím telefonu. Na rozdíl od

osobního dotazování je rozhovor kratší (délkou max. 20 minut), stručnější a poskytuje respondentovi vyšší anonymitu. U uzavřených otázek by nemělo být příliš mnoho nabízených odpovědí. Mnoho otázek je pro respondenta náročnějších pro zapamatování a následný výběr. Jednou z předních výhod telefonického dotazování je nižší nákladnost a rychlost sběru dat. K nevýhodám patří chybějící možnost použití vizuálních materiálů. Telefonické dotazování je označováno jako technika CATI (angl. *Computer Assisted Telephone Interviewing*). Je používána u bleskových výzkumů pro svou rychlost a nízkonákladnost (Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).

- **Písemné dotazování** – na rozdíl od výše zmíněných technik probíhá bez přítomnosti tazatele. Respondent přímo písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Účelem písemného dotazování je získat data za nepřítomnosti tazatele. Dotazník je buď písemný či elektronický. Písemné dotazování na internetu je označováno jako technika CAWI (angl. *Computer Assisted Web Interviewing*), zjednodušeně online dotazování. Tato technika sběru dat je pro respondenta flexibilní. Na její vyplnění si vyhradí čas dle vlastního vytížení. Avšak respondent nemá možnost doptání se tazatele, nicméně jeho nepřítomnost poskytuje určitou anonymitu. Dotazník může obsahovat videa či obrázky (Pecáková, 2019; Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).

3.1.1 Tvorba dotazníku

Dotazník je nástroj sloužící k zapisování údajů získaných dotazováním. Měl by zaručit validitu otázek a reliabilitu odpovědí. Validitou otázek se rozumí, že údaje získané dotazníkem odpovídají cíli výzkumu. Reliabilita odpovědí zaručuje shodnost odpovědí v případě, pokud by byl výzkum prováděn opakovaně. Při sestavování dotazníku je zapotřebí dodržet určité požadavky (Pecáková, 2019; Tahal a kol., 2022).

Foret a Melas (2020) uvádí 3 hlavní požadavky dobrého dotazníku – požadavky účelově technické, psychologické a srozumitelnost dotazníku. Účelově technické požadavky kladou důraz na formulaci a sestavení otázek. Otázky by měly být uspořádány a formulovány, tak aby respondent odpovídal s vysokou přesností na to, co výzkumník zajímá. Stručnost a pravdivost odpovědí by měly zajistit psychologické požadavky, které se snaží v respondentovi vyvolat pocit, že dotazník

je snadné vyplnit a jeho vyplnění má patřičný význam. Posledním uvedeným požadavkem je srozumitelnost dotazníku. Je zapotřebí, aby respondent dotazníku rozuměl i bez pomoci tazatele a postup vyplňování mu byl zcela jasný. K naplnění těchto požadavků při tvorbě dotazníku se lze zaměřit na 3 hlediska dotazníku – na celkový dojem dotazníku, formulaci otázek a na typy otázek.

Celkový dojem dotazníku

Celkový dojem dotazníku má zejména vliv na získání a udržení pozornosti respondenta při vyplňování dotazníku. Hrají zde roli zejména 3 aspekty dotazníku – jeho vizuální zpracování, délka a samotný obsah dotazníku (Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).

- **Vizuální stranou dotazníku** – se rozumí zejména velikost a typ písma. Písmo by mělo být čitelné a nebrat pozornost respondenta od obsahu dotazníku. Na vizuální stránce se dále podílí formát, na kterém je dotazník vytištěn. Neměl by být příliš malý, ale ani příliš velký. Doporučuje se velikost papíru A4. V případě, že výzkumník použije na zpracování vybranou barvu, musí být opatrný, aby barva nebrala pozornost respondenta, a naopak podporovala koncept dotazníku (Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).
- **Délka dotazníku** – se odvíjí od času na vyplnění dotazníku respondentem. V jednoduchosti by měl dotazník obsahovat mezi 20-50 otázkami, na jejichž zpracování je zapotřebí maximálně 20 minut. Respondent po 25 minutách (i dříve) vyplňování dotazníku ztrácí pozornost a nesoustředí se plně na dílčí otázky. V případě rozsáhlých šetření se doporučuje dát respondentům přestávku, aby si mohli odpočinout (Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).
- **Obsah dotazníku** – lze rozdělit do více částí. Na začátku dotazníku je úvodní část. V této části by měl být respondent seznámen s cílem a významem výzkumu a s odhadovanou délkou dotazníku v minutách společně se způsobem vyplňování. Zda je zapotřebí odpovědi kroužkovat, zaškrtnout či podtrhávat. Je vhodné respondenta seznámit s možným osobním prospěchem plynoucím z vyplnění dotazníku. Ujistit ho o zachování anonymity v rámci poskytování osobních údajů. V úvodu lze také uvést název firmy, která dotazování provádí. Dále je zde zapotřebí zdůraznit termín a způsob odevzdání vyplněného dotazníku. Po úvodní části by měly následovat otázky, které respondenta zaujmou. Střední část

dotazníku by měla obsahovat tzv. meritorní otázky. Tyto otázky jsou stěžejními pro výzkum. Konec dotazníku je určen pro méně důležité otázky (Foret a Melas, 2020; Tahal a kol., 2022).

Formulace otázek

Vhodná formulace otázek pomáhá ke snížení počtu tzv. nevýběrových chyb, které vznikají jako důsledek nepřesně či nevhodně formulovaných otázek. Nevýběrové chyby zkreslují získané údaje. Aby se výzkumník vyvaroval jejich výskytu či snížil jejich počet, tak je zapotřebí, aby otázky byly srozumitelné, jednoznačné a psychologicky přijatelné (Foret a Melas, 2020; Reichel, 2009; Tahal a kol., 2022).

- **Srozumitelnost** – se úzce pojí s jednoduchostí. Čím více jsou otázky jednoduché, tím jsou i více srozumitelné. Pokud jsou v otázkách používány cizí slova či odborné termíny, kterým běžný člověk nemusí rozumět, tak se jejich jednoduchost snižuje společně se srozumitelností. Příliš dlouhé otázky přestávají být srozumitelnými. Respondent se v nich může ztratit (Reichel, 2009). Z výše uvedených důvodů Tahal a kol. (2022, s. 287) apeluje na to, že „vždy je třeba otázky formulovat jednoduše, jazykem, kterému cílová skupina rozumí.“
- **Jednoznačnost** – zaručuje, že respondent přesně ví, na co se ho výzkumník ptá. Otázka s sebou nepřináší další otázky. Neptá se na více věcí najednou. Pokud je to zapotřebí, tak blíže specifikuje předmět, na který se ptá. Výzkumník by měl být také opatrný při přílišném používání záporů v otázce, což by mohlo zapříčinit nepochopení otázky respondentem (Reichel, 2009; Tahal a kol., 2022).
- **Psychologická přijatelnost** – se zaměřuje na nahrazení slov či slovních spojení, která by mohla emočně rozhodit respondenta a pokouší se je nahradit společensky přijatelnými výrazy. Negativní dopad otázky pomáhají zmírnit eufemismy a taktní formulace. Eufemismy se odvrací od stinné stránky situace a snaží se jí odlehčit. Taktnost vnáší do otázky ohleduplnost vůči respondentovi (Reichel, 2009; Tahal a kol., 2022).

Vyjma toho, jaké by otázky měly být, se při formulaci doporučuje stranit se sugestivním otázkám a dotazům typu „proč“. Sugestivní otázky navádí respondenta

k příslušné odpovědi, čímž zkreslují získané údaje. Dotazy typu „proč“ jsou obecně náročnější na zodpovězení. Naopak k doporučeným otázkám spadají tzv. projektivní otázky, při kterých se respondent vžívá do situací druhých. Výzkumník tím nahrazuje přímé dotazování, které by mohlo vyvolat neochotu respondenta odpovídat či záměrně zkreslovat odpovědi (Foret a Melas, 2020; Reichel, 2009; Tahal a kol., 2022).

Typy otázek

Existuje více typů otázek. V základu se dělí na uzavřené, otevřené a polootevřené (polouzavřené) otázky. Dílčí typy jsou rozebrány v textu níže.

Uzavřené otázky – dávají vybrat respondentovi z předem zformulovaných odpovědí. Respondent si vybírá vhodnou odpověď či odpovědi. Nemůže si však vybrat jinou, než je mu nabídnuta. Úkolem výzkumníka je pokrýt všechny varianty odpovědí na danou otázku. Seznam nabízených odpovědí by neměl být příliš dlouhý. Uzavřené otázky jsou využívány zejména u kvantitativních marketingových výzkumů. Lze je rozdělit na dichotomické (binární), výběrové polytomické a výčtové polytomické (Chajdiak, 2013; Foret a Melas, 2020; Pecáková, 2011).

- **Dichotomické (binární) otázky** – jsou jednoduché jak na zodpovězení, tak na vyhodnocení. Respondent si vybírá ze dvou možných odpovědí. Příkladem dichotomické otázky je odpověď „ano“ nebo „ne“. Při kódování je odpovědím „ano“ přiřazena „1“ a odpovědím ne „0“ (Chajdiak, 2013; Foret a Melas, 2020).
- **Výběrové polytomické otázky** – umožňují respondentovi vybrat si z více než 2 variant odpovědí. Může si však vybrat pouze jednu z nich (Foret a Melas, 2020).
- **Výčtové polytomické otázky** – dávají respondentovi větší volnost při výběru. Na rozdíl od výběrových polytomických otázek si respondent může vybrat více jak jednu odpověď. Existují také výčtové polytomické otázky s uvedením pořadí, kdy respondent seřazuje odpovědi dle vlastního úsudku (Foret a Melas, 2020).

Otevřené otázky – nemají předem zformulované odpovědi. Respondent odpovídá na otázku vlastními slovy. Při zodpovídání otázek může dojít k uvědomění na straně

respondenta. Výzkumník se může dozvědět odpověď, jež by ho sama nenapadla. Získané údaje je zapotřebí kategorizovat, aby mohly být dále vyhodnoceny (Chajdiak, 2013; Foret a Melas, 2020; Pecáková, 2011).

Polootvřené (polouzavřené) otázky – jsou kombinací uzavřených a otevřených otázek. Respondent má možnost vybrat si z předložených odpovědí, jako tomu je u uzavřených otázek, avšak jedna z možností je otevřená. Tato odpověď dává respondentovi možnost „úniku“. Jedná se např. o odpověď „jiné (uveďte)“, kdy respondent uvede svojí vlastní odpověď na otázku (Chajdiak, 2013; Foret a Melas, 2020; Pecáková, 2011).

3.2 Zpracování dat

Ke správnému vyhodnocení dat při statistickém zpracování je zapotřebí znalost základních statistických pojmů a jejich vztahů mezi sebou. Základní statistické pojmy jsou definovány v textu níže.

Statistická jednotka – je základní jednotkou základního souboru (statistický soubor). Dílčí statistické jednotky jsou jednoznačně vymezeny, aby nemohlo dojít k jejich záměně. Příkladem statistických jednotek jsou např. zaměstnanci podniku, kteří vyplnili dotazník (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021).

Statistická proměnná – neboli statistický znak je zkoumaná vlastnost statistické jednotky. Statistický znak může nabývat různých hodnot. Hodnoty vyjadřující stupeň zkoumané vlastnosti jsou nazývány obměnami (varianty). Statistické proměnné lze dělit více způsoby. Jedním z možných dělení je rozdělení proměnných na nominální, ordinální a metrické proměnné (Neubauer a kol., 2021).

- **Nominální proměnné** – jsou slovními proměnnými. Nelze stanovit jejich pořadí. Lze pouze stanovit, jestli jsou stejné nebo se od sebe liší (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021).
- **Ordinální proměnné** – jsou také slovní proměnné. Nicméně na rozdíl od nominálních proměnných je lze nahradit čísly a určit jejich pořadí. Hodnoty lze od sebe odčítat. Je však zapotřebí si uvědomit, že výsledná hodnota určuje rozdíl v jejich pořadí (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021).

- **Metrické proměnné** – jsou proměnnými číselnými. Neubauer a kol. (2021) dělí metrické proměnné na kardinální a nekardinální. Kardinální proměnné nabývají kladných hodnot. Lze je porovnávat jak rozdílem, tak podílem. Jinými slovy lze stanovit o kolik se od sebe hodnoty liší či kolikrát je jedna od druhé větší či menší. Nekardinální proměnné obsahují jak kladné, tak nekladné hodnoty. Mohou nabývat hodnoty „0“, tudíž není možné porovnávat hodnoty podílem. Nicméně stejně jako tomu je u kardinálních proměnných lze hodnoty u nekardinálních proměnných porovnávat rozdílem (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021).

Následující podkapitoly se věnují zpracování dat z dotazníkového šetření. Nejprve je data zapotřebí zkontrolovat, poté roztřídit, a nakonec graficky zobrazit pomocí tabulek a grafů. Poslední podkapitola se zaměřuje na statistické charakteristiky – charakteristiky polohy a charakteristiky variability.

3.2.1 Kontrola dat

Prvním krokem by měla být kontrola získaných dat. Hindls a kol. (2006) uvádí tzv. dvojí kontrolu, která se skládá ze dvou složek – formální a logické. Formální kontrola se zaměřuje na kontrolu početních úkonů, jež byly součástí šetření. Logická kontrola hledí na získané hodnoty z jiného úhlu pohledu. Zkoumá, zda se data (čísla) pohybují v možných mezích. Jinými slovy, zda soubor obsahuje odlehlé hodnoty (Hendl, 2012).

Kontrolou se snaží výzkumník zjistit, zda pořízená data jsou v pořádku. Není však v jeho silách odhalit všechny chyby. Respondent může záměrně zkreslit data ke svému prospěchu. Tyto chyby jsou označovány jako úmyslné. Dochází ke vzniku i chyb neúmyslných, které respondent udělal omylem a zkreslují výsledná data. Může se jednat o nedbalost při čtení či přepsání (Hindls a kol., 2006).

3.2.2 Třídění dat

K zřehlednění dat je zapotřebí data roztřídit. Při třídění dat je důležité znát obměny a četnosti obměn neboli počet příslušných statistických jednotek se sledovanou vlastností. Obměny jsou označovány symbolem x_i , $i = 1, 2, \dots, k$. Četnosti se dělí na

absolutní a relativní četnosti a na kumulativní absolutní a kumulativní relativní četnosti (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021).

- **Absolutní četnosti** – jsou označovány symbolem n_i , $i = 1, 2, \dots, k$. Vyjadřují počet dílčích obměn (x_i) v souboru (Neubauer a kol., 2021).
- **Relativní četnosti** – jsou označovány symbolem p_i , $i = 1, 2, \dots, k$. Udávají podíl výskytu obměny na celkovém počtu hodnot (n). Hodnotu n dostaneme součtem dílčích absolutních četností (n_i). Relativní četnost lze vyjádřit v procentech. Součet dílčích relativních hodnot by mělo být číslo „1“ neboli 100 %. Vzorec pro výpočet relativní četnosti uvádí (Hindls a kol., 2006), který vyjádřili pomocí vztahu (2) uvedeného níže.

$$p_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \quad (2)$$

- **Kumulativní absolutní četnosti** – jsou získány postupným součtem absolutních četností. Hodnota udává, kolik statistických jednotek, je menší či větší než daná obměna (x_i) (Hindls a kol., 2006).
- **Kumulativní relativní četnost** – vzniká postupným součtem relativních četností. Udává, jak velká část souboru je větší či menší než vybraná obměna (x_i) (Hindls a kol., 2006).

Výsledné informace o četnostech se používají ke zpracování tabulek, jež jsou dále interpretovány pomocí vybraných grafů. Zobrazením dat se zabývá následující podkapitola.

3.2.3 Grafické zobrazení dat

K zobrazení dat se používá více metod. Metody lze jednoduše rozdělit na tabelové a grafické metody. Tabelové metody zachycují data do tabulek. Data o jedné proměnné, která nemá příliš mnoho obměn (variant), lze zobrazit pomocí **tabulky jednorozměrného rozdělení četností** zobrazeného pomocí Tabulky 1 níže (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021).

Tabulka 1: Schéma rozdělení četností

Varianta znaku (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
x_1	n_1	p_1	n_1	p_1
x_2	n_2	p_2	$n_1 + n_2$	$p_1 + p_2$
...
x_k	n_k	p_k	$\sum_{i=1}^k n_i = n$	$\sum_{i=1}^k p_i = 1$
Celkem	$\sum_{i=1}^k n_i = n$	$\sum_{i=1}^k p_i = 1$	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Hindls a kol., 2006)

Tabulka 1 výše v prvním sloupci obsahuje varianty znaku (obměny proměnné). V následujících dvou sloupcích jsou zachyceny absolutní a relativní četnosti. V případě, že lze u proměnné určit pořadí, je možné doplnit do tabulky další dva sloupce kumulativních četností – absolutní a relativní kumulativní četnosti. Jejich výpočet je naznačen v Tabulce 1 a blíže popsán v předchozí podkapitole (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021).

Pokud má statistický znak vyšší počet obměn, což je dle Hindls a kol. (2006) nad 12 obměn, je vhodné pro zobrazení dat použít **tabulku intervalového rozdělení četností**. Varianty znaku (x_i) jsou rozděleny do intervalů. K jejich rozdělení je potřeba stanovit počet intervalů a jejich šířku. Nejprve je zapotřebí zjistit variační rozpětí (R) souboru vyjádřeného pomocí vztahu (9) a následně vypočítat přibližný počet intervalů (k). K jeho určení existuje více pravidel. Neubauer a kol. (2021) uvádí tyto pravidla – Sturgessovo pravidlo, Yuleovo pravidlo, odmocňovací pravidlo aj. V praktické části je počet intervalů spočítán pomocí odmocňovacího pravidla, jehož vzorec uvádí (Neubauer a kol., 2021) vyjádřený pomocí vztahu (3) níže.

$$k \approx \sqrt{n} \quad (3)$$

Po zjištění hodnot variačního rozpětí (R) a optimálního počtu intervalů (k) lze vypočítat orientační šířka intervalů (h). Vzorec pro výpočet uvádí (Neubauer a kol., 2021) zachycený pomocí vztahu (4) níže.

$$h = \frac{R}{k} \quad (4)$$

Konečný počet a šíře intervalů se odvíjí od subjektivního posouzení výzkumníka. K výhodám tabulek rozdělení četností patří zejména jejich přehlednost. V závislosti na typu proměnné lze získané údaje zachytit pomocí grafů. V bodech níže jsou popsány grafy použité v praktické části diplomové práce.

- **Polygon četností** – má na ose x naneseny obměny proměnné (x_i) a na ose y absolutní četnosti proměnné (n_i). Graf vznikne pomocí spojení bodů, které vyplývají z tabulky jednorozměrného rozdělení četností, např. spojením souřadnic bodů (x_1, n_1) a (x_2, n_2) úsečkami (Hindls a kol., 2006).
- **Sloupkový graf** – má pod osou x názvy obměn (x_1, x_2, \dots, x_k). Osa y je číselná a pomáhá k zobrazení absolutních četností. Samotné sloupce grafu jsou od sebe oddělené. Představují absolutní četnosti jednotlivých obměn (n_1, n_2, \dots, n_k) (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021).
- **Výsečový graf** (angl. *pie chart*) – rozděluje kruh do dílčích výsečí dle relativní četnosti obměn proměnné. U relativních četností obměn lze uvést i hodnoty absolutních četností. Graf je vhodný pro zachycení dat nominální proměnné (Hindls a kol., 2006).
- **Histogram** – má na ose x nanesené intervaly hodnot proměnné. Osa y je číselná a zachycuje absolutní či relativní četnost. Spojením příslušného intervalu s jeho absolutní či relativní četností vznikne sloupek a nanesením dalších hodnot sloupkový graf. Histogram se používá při zobrazení intervalového rozdělení četností (Hendl, 2012; Hindls a kol., 2006).

3.2.4 Statistické charakteristiky

Statistické charakteristiky slouží k popisu vlastností základního souboru v koncentrované formě. K popisu vlastností se používají charakteristiky polohy a charakteristiky variability, které jsou rozebrány v textu níže (Hendl, 2012; Hindls a kol., 2006).

Charakteristiky polohy (úrovně) – představují střední hodnoty souboru. K nejznámějším středním hodnotám patří aritmetický průměr, modus a medián. Popis dílčích charakteristik společně se vzorci k výpočtu je uveden v bodech níže.

- **Aritmetický průměr** – se označuje symbolem \bar{x} . Hodnota aritmetického průměru se získá součtem všech hodnot souboru, jež se následně vydělí počtem jednotek souboru (Hendl, 2012; Hindls a kol., 2006). Vzorec pro výpočet prostého aritmetického průměru uvádí (Hendl, 2012), který jej vyjádřil pomocí vztahu (5) uvedeného níže.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (5)$$

V případě, že jsou data o proměnné uspořádány do tabulky rozdělení četností a varianty jsou číselné nebo lze číselně vyjádřit, tak je vhodné spočítat aritmetický průměr pomocí vázaného aritmetického průměru. Absolutní četnosti (n_i) přidávají váhu neboli důležitost dílčím obměnám (x_i) (Neubauer a kol., 2021). Vzorec pro výpočet váženého aritmetického průměru uvádí (Hindls a kol., 2006) vyjádřený pomocí vztahu (6) níže.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i n_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \quad (6)$$

- **Modus** – je označen symbolem \hat{x} nebo Mo . Jedná se o jednotku, která se v základním souboru opakuje nejčastěji (Hendl, 2012).
- **Medián** – se označuje symbolem \tilde{x} nebo Me . Medián rozděluje soubor na 2 stejně velké části. Při výpočtu je zapotřebí seřadit obměny znaku do neklesající řady. Poté mohou nastat 2 varianty výpočtu hodnoty. Pokud je součet všech obměn čísel liché číslo, tak mediánem je číslo, které je uprostřed seřazené řady obměn. Vzorec pro výpočet mediánu, pokud je součet všech

obměn liché číslo, uvádí (Hendl, 2012), jež jej vyjádřil pomocí vztahu (7) uvedeného níže.

$$Me = x_{(n+1)/2} \quad (7)$$

V případě, že součet všech obměn je sudé číslo, tak medián výzkumník získá pomocí výpočtu vzorce, jež uvádí (Hendl, 2012) vyjádřeného pomocí vztahu (8) níže.

$$Me = 0,5 \left(x_{\frac{n}{2}} + x_{\frac{n+2}{2}} \right) \quad (8)$$

Charakteristiky variability – jsou také označovány jako charakteristiky rozptýlenosti. Zaměřují se na proměnlivost obměn statistické proměnné. Dvě odlišná rozdělení mohou mít stejný aritmetický průměr, avšak jedno z nich může mít vyšší koncentrovanost hodnot kolem průměru (střední hodnoty). Jinými slovy, mají stejnou polohu (úroveň), ale jejich variabilita se liší. K nejvíce používaným charakteristikám variability patří variační rozpětí, míra mutability, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient (Hindls a kol., 2006; Neubauer a kol., 2021). Dílčí charakteristiky jsou rozebrány v bodech níže.

- **Variační rozpětí** – lze snadno spočítat. Od největší hodnoty proměnné se odečte nejmenší hodnota proměnné. Výsledná hodnota může být však značně zkreslena výskytem odlehlých hodnot. Vzorec pro výpočet variačního rozpětí uvádí (Neubauer a kol., 2021) zapsaný pomocí vztahu 9 níže.

$$R = x_{max} - x_{min} \quad (9)$$

- **Míra mutability** – udává podíl jednotek s odlišnou variantou znaku z celkového počtu všech možných dvojic. Lze vyjádřit pomocí procent. Vzorec pro výpočet míry mutability uvádí (Cyhelský a kol., 2001) zapsaný pomocí vztahu 10 níže.

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n(n-1)} \quad (10)$$

- **Rozptyl** – na rozdíl od výpočtu variačního rozpětí počítá se všemi údaji statistického souboru. Měří variabilitu hodnot kolem aritmetického průměru. Hindls a kol. (2006, s. 36) uvádí definici, kdy rozptyl „je definován jako průměr čtverců odchylek jednotlivých hodnot znaku od jejich aritmetického průměru.“ Také (Hindls a kol., 2006) uvádí vzorec pro výpočet rozptylu vyjádřený pomocí vztahu 11 níže.

$$s_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (11)$$

- **Směrodatná odchylka** – vznikne odmocněním rozptylu. Oproti rozptylu lze interpretovat. Udává, jak se hodnoty proměnné v průměru liší od aritmetického průměru (v obou směrech). Výsledná hodnota je ve stejných hodnotách jako sledovaná proměnná (Hendl, 2006). Vzorec pro výpočet směrodatné odchylky uvádí (Hindls a kol., 2006) vyjádřený pomocí vztahu (12) níže.

$$s_x = \sqrt{s_x^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (12)$$

- **Variační koeficient** – se vypočítá poměrem směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Neubauer a kol. (2021, s. 55) uvádí, že „variační koeficient je bezrozměrné číslo, které udává, z kolika procent se v průměru odchylují jednotlivé hodnoty od aritmetického průměru.“ Výslednou hodnotu je však zapotřebí přepočítat na procenta čili vynásobit stem ($100V_x$). Vzorec pro výpočet variačního koeficientu uvádí (Hindls a kol., 2006) vyjádřený pomocí vztahu (13) níže.

$$V_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \quad (13)$$

4 Charakteristika vybrané společnosti

V této kapitole je nejprve představena společnost Zdraví začíná jídlem s.r.o., jež spravovala projekt pod obchodní značkou bistRAWveg. V rámci tohoto projektu je provedeno dotazníkové šetření na motivaci bývalých zaměstnanců. V podkapitole 4.1 je zmíněna historie, služby a struktura projektu.

Společnost Zdraví začíná jídlem s.r.o. (dále Zdraví začíná jídlem) má sídlo v centru Liberce na severu Čech. Majitelem firmy je Ing. Stanislav Petříček a jednatelkou Ing. Petra Petříček. V současné době po ukončení projektu bistRAWveg se firma zabývá investiční činností.

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti Zdraví začíná jídlem s.r.o.

Datum vzniku a zápisu	30. června 2003
Spisová značka	C 19640 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Sídlo	Vítězná 1418/12a, Liberec 1- Staré město, 460 01 Liberec
Identifikační číslo	254 72 321
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• Hostinská činnost
Základní kapitál	200 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti ČR (2023)

Tabulka 2 výše obsahuje základní informace o společnosti Zdraví začíná jídlem. Společnost má k 19.11.2023 1 externího zaměstnance na technologický vývoj.

4.1 Historie, služby a struktura projektu

Nápad na vytvoření raw restaurace přišel ze strany přátel na sociální síti Facebook, kde Petra a Stanislav Petříček sdíleli doma připravené raw pokrmy. Jejich Facebookoví přátelé je chtěli také ochutnat, a tak se v komentářích pod příspěvky

dožadovali otevření restaurace, kde by si mohli pokrmy vyzkoušet. Nápad se Petře a Stanislavovi zalíbil natolik, že 1. dubna 2015 otevřeli první pobočku bistRAWveg v obchodním centru Plaza v Liberci. Jednalo se o první prodejnu franšizy s raw pokrmy. Společně s pobočkou vznikla výrobní, kde bylo jídlo připravováno. Prostory se nacházely v oblasti Starého Harcova – 10 minut jízdy autem od centra Liberce.

Během následujících 3 let vznikly další 3 pobočky v nákupních centrech. První z nich byla pobočka v Orlice parku v Hradci Králové otevřená v listopadu 2015. V květnu 2016 se otevřela první pobočka v Praze v OC Černý Most a poslední čtvrtá pobočka se otevřela v březnu 2017. Pobočka v Hradci Králové se shledala s neúspěchem a po 3 letech v roce 2018 byla ukončena. Ani v Praze nebyl příliš velký ohlas po raw pokrmech. Po vypršení 5leté smlouvy byla v roce 2021 zavřena pobočka v OC Černý Most. Pobočka v OC Chodov byla zavřena v říjnu 2022. Poslední pobočka v Liberci byla po 8 letech 31. března 2023 zavřena a společně s ní byl projekt bistRAWveg společnosti Zdraví začíná jídlem ukončen.

Na pobočkách bistRAWveg byly nabízeny raw pokrmy vhodné pro vegetariány, vegany a vitariány, ale také pro lidi s celiakií (bezlepkovou dietou). Jednalo se o nevařenou stravu připravovanou do 42 °C. Jídla byla pestrá, neobsahovala lepek, laktózu, rafinované cukry, „ěčka“ ani škodlivá chemická aditiva. Zákazníci si mohli vybrat ze slaných i sladkých jídel. K pití si mohli dát smoothie, freshe či koktejly, ale také kávu – normální i z reishi. BistRAWveg nabízel rozvoz jídla domů i do firem. Jídlo bylo zapotřebí objednat den předem přes webové stránky nebo přímo na pobočce. Rozvozy měly vlastní název a to Zelená vidlička. Jídlo bylo možné také objednat přes Dáme Jídlo (nyní Foodora), Scuk, Wolt a v Liberci i přes Jídlo na klik.

Struktura projektu byla jednoduchá a přehledná. Prodejna měla svého vedoucího, který se staral o prodejnu a obsluhu pobočky – cca 4 zaměstnanci. Výjimkou byly pobočky v Praze, kde byl pouze 1 vedoucí, který se staral o obě pobočky. Ve výrobě se během týdne střídali 4 zaměstnanci. Rozvozy zajišťovali brigádníci. Projekt měl externí účetní a administrativní práci dělal vybraný zaměstnanec ve výrobě. Nové recepty a změnu v nabídce pokrmů zajišťovala Petra Petříček. Stanislav Petříček se podílel na financování projektu a jeho marketingu.

5 Zpracování a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření

V úvodním textu této kapitoly je blíže popsáno dotazníkové šetření a statistické zpracování dat. Následující podkapitoly se zaměřují na vyhodnocení dílčích otázek dotazníku.

Ke sběru dat bylo použito anonymní dotazníkové šetření, které proběhlo v týdnu od 13. do 19. listopadu 2023. Dotazník byl vytvořen pomocí Google formulářů a elektronicky rozeslán 17 bývalým zaměstnancům projektu bistRAWveg. Z dotazovaných vyplnilo dotazník 16 zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnance jak z výroby, tak i z provozoven. Dotazník obsahoval 18 otázek – 14 uzavřených, 2 otevřené a 2 polootevřené otázky. Bylo jej možné vyplnit do 10 minut.

Otázky byly zaměřeny zejména na motivaci zaměstnanců – na nefinanční a finanční nástroje motivace. Tyto nástroje však mohou podpořit nejen motivaci, ale i oddanost a angažovanost pracovníků. Otázky byly rozděleny do 3 sekcí. První sekce byla věnována nefinančním nástrojům motivace – pracovní motivaci, zpětné vazbě, pochvale a také uznání. Druhá sekce se zaměřila na nástroje finanční motivace – mzdy, výkonovému odměňování a zaměstnaneckým benefitům. Poslední třetí část se věnovala identifikačním otázkám, které blíže charakterizovaly respondenty. Kompletní podoba dotazníku je uvedena v příloze A na konci diplomové práce. Získaná data byla zkontrolována a nebyla objevena žádná sporná pozorování.

Dílčí odpovědi jsou zachyceny pomocí tabulky jednorozměrného či intervalového rozdělení četností. Nominální proměnné jsou zobrazeny pomocí výsečového grafu (angl. *pie chart*) či sloupkového grafu, ordinální proměnné pomocí polygonu četností či sloupkového grafu a proměnné metrické pomocí histogramu nebo polygonu četností. U nominálních proměnných je uveden modus a míra mutability. U ordinálních proměnných je vypočítán modus, medián, aritmetický průměr a směrodatnou odchylku. Metrické proměnné jsou charakterizovány pomocí modu, aritmetického průměru, mediánu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu.

5.1 Charakteristika respondentů

Tato podkapitola je věnována vyhodnocení dat z poslední třetí sekce dotazníkového šetření. Tato sekce obsahovala identifikační otázky, které blíže popisují respondenty, kteří vyplnili dotazník. Jednalo se o posledních 6 otázek, a to o otázky č. 13 – č. 18. Pomocí odpovědí byli respondenti rozděleni do skupin dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, doby práce pro projekt, pořadí zaměstnání a dle sekce, ve které pracovali.

5.1.1 Pohlaví respondentů

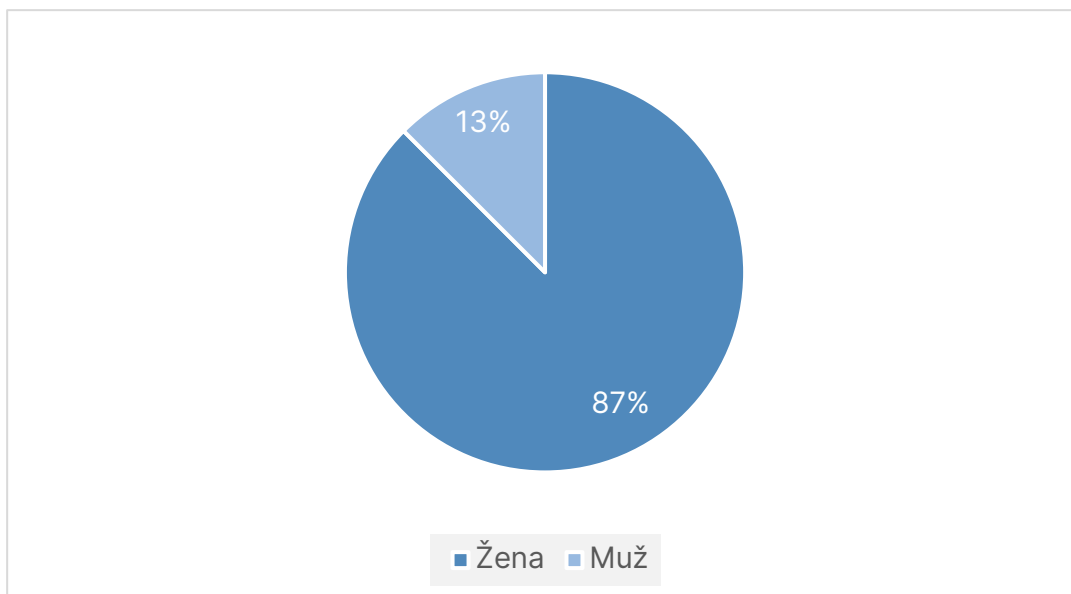
Otázkou č. 13 bylo zjišťováno pohlaví respondentů, kdy respondenti měli na výběr ze 3 odpovědí – muž, žena a nechci uvádět. Jednalo se o uzavřenou otázku, kdy všichni respondenti uvedli své pohlaví. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 3 níže a jsou nominálního charakteru.

Tabulka 3: Pohlaví respondentů

Pohlaví (x_i)	Četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)
Žena	14	0,875
Muž	2	0,125
Nechci uvádět	0	0
Celkem	16	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Z respondentů bylo 14 žen, což odpovídá 87,5 % všech respondentů. Zbýlých 12,5 % respondentů byli 2 muži. Pohlaví respondentů je zachyceno pomocí výsečového grafu, který obsahuje Obrázek 1 níže.



Obrázek 1: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Modus je odpověď „žena“ se 14 obměnami z celkových 16 obměn. Variabilita odpovědí je posouzena pomocí míry mutability, která byla vypočítána pomocí vzorce (10). Její hodnota vyšla 0,233, což znamená, že 23,3 % všech možných dvojic respondentů se od sebe liší pohlavím.

5.1.2 Věk respondentů

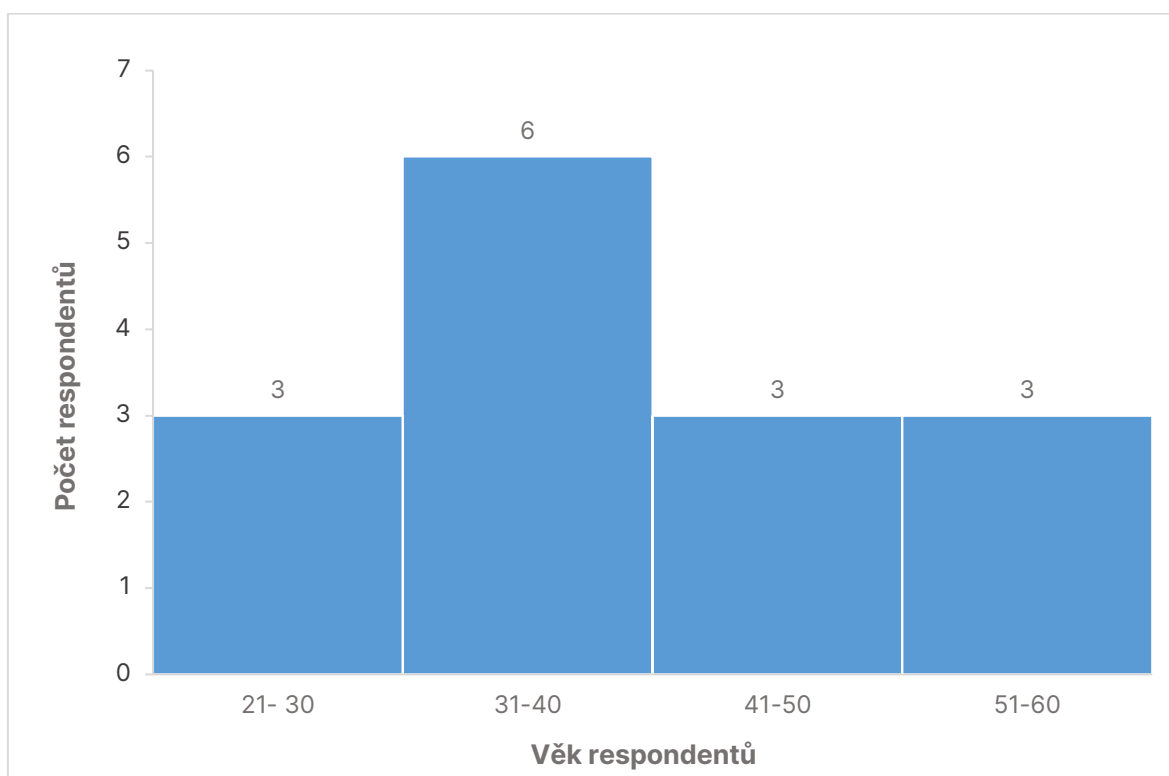
Otázkou č. 14 byl zjišťován věk respondentů v dokončených letech. Jednalo se o otevřenou otázku, na kterou odpovědělo 15 respondentů ze 16. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 4 níže a jsou kardinálního charakteru.

Tabulka 4: Věk respondentů

Věk respondentů (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
21–30	3	0,200	3	0,200
31–40	6	0,400	9	0,600
41–50	3	0,200	12	0,800
51–60	3	0,200	15	1,000
Celkem	15	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Z Tabulky 4 výše vyplývá, že 80 % respondentů bylo ve věku mezi 21–50 lety. Hodnoty proměnné byly rozděleny do intervalů. Přibližný počet intervalů byl stanoven pomocí odmocňovacího pravidla spočítaného pomocí vzorce (3). Jeho hodnota vyšla 3,87 intervalu při zaokrouhlení 4 intervaly. Pro výpočet šíře intervalů bylo nejprve zapotřebí zjistit variační rozpětí vypočítané pomocí vzorce (9). Rozdíl mezi nejstarším a nejmladším respondentem byl 33 let. Následně byla vypočítána minimální šíře intervalů pomocí vzorce (4) a její hodnota vyšla 8,25 roku. Obměny byly rozděleny do 4 intervalů se šířkou 10 let. Na základě stanovených intervalů a jejich absolutních četností byl vytvořen histogram četností, který obsahuje Obrázek 2 níže.



Obrázek 2: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Místo modu byl stanoven modální interval neboli interval obsahující největší počet obměn. Modálním intervalem je interval, do kterého patří respondenti ve věku mezi 31–40 let. Tento interval měl 6 respondentů z celkových 15. Vzhledem k tomu, že respondenti uváděli u otázky č. 14 konkrétní číselnou hodnotu věku v dokončených letech, byly vybrané charakteristiky vypočítány z těchto netříděných dat. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (5) je 40,07 let, což znamená, že respondenti byli v průměru 40,07 let. Pro výpočet mediánu byly hodnoty seřazeny

do neklesající řady. Hodnota mediánu spočítána pomocí vzorce (7) je 8. v pořadí, tj. 39 let. Z čehož vyplývá, že 50 % respondentů bylo mladších anebo starších 39 let.

Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Hodnota směrodatné odchylky spočítaná pomocí vzorce (12) je 10,07 roku, což znamená, že věk dílčích respondentů v dokončených letech se liší od průměrného věku v průměru o 10,07 let. Hodnota variačního koeficientu spočítaného pomocí vzorce (13) je 0,251, což znamená, že směrodatná odchylka věku respondentů odpovídá 25,1 % průměrného věku respondentů.

5.1.3 Dosažené vzdělání respondentů

Otázkou č. 15 bylo zjišťováno dosažené vzdělání respondentů, kdy respondenti měli na výběr z 5 odpovědí. Jednalo se o uzavřenou otázku, kdy všichni respondenti uvedli dosažené vzdělání. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 5 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 5: Dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Základní	0	0,000	0	0,000
Středoškolské bez maturity	7	0,438	7	0,438
Středoškolské s maturitou	8	0,500	15	0,938
Vyšší odborné	0	0,000	15	0,938
Vysokoškolské	1	0,063	16	1
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Všichni respondenti dokončili povinnou školní docházku. Středoškolského vzdělání bez maturity dosáhlo 7 respondentů, což odpovídá 43,8 % všech respondentů. Středoškolské vzdělání úspěšně maturitou zakončilo 8 respondentů, což činí 50 % respondentů. V neposlední řadě vysokoškolského vzdělání dosáhl 1 z respondentů, což znamená, že 93,8 % respondentů dosáhlo nižšího vzdělání, než je vysokoškolské.

Stupeň dosaženého vzdělání je zachycen pomocí polygonu četností, který obsahuje Obrázek 3 níže.



Obrázek 3: Dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů mělo středoškolské vzdělání s maturitou. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. základnímu vzdělání přiřadit číslo 1, středoškolskému vzdělání s maturitou číslo 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 2,688. Tedy respondenti v průměru dosáhli středoškolského vzdělání bez maturity až středoškolského vzdělání s maturitou, avšak je hodnota blíže ke středoškolskému vzdělání s maturitou. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 3, což znamená, že 50 % respondentů má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou nebo nižší stupeň. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 0,81 stupně, což znamená, že vzdělání dílčích respondentů se liší od průměrného vzdělání v průměru o 0,81 stupně vzdělání.

5.1.4 Doba odpracovaných let v zaměstnání

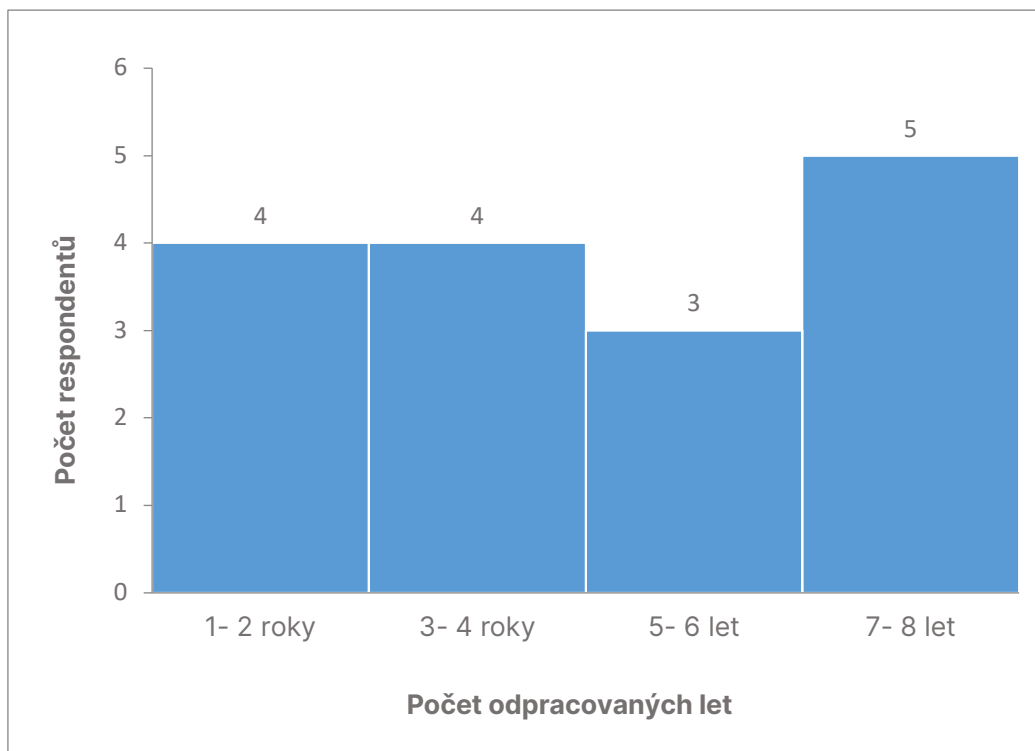
Otázkou č. 16 byl zjišťován počet odpracovaných let pro projekt. Jednalo se o otevřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 6 níže a jsou metrického charakteru.

Tabulka 6: Počet odpracovaných let v zaměstnání

Počet odpracovaných let (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
1–2 roky	4	0,250	4	0,250
3–4 roky	4	0,250	8	0,500
5–6 let	3	0,188	11	0,688
7–8 let	5	0,313	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Z Tabulky 6 výše vyplývá, že 50 % respondentů pracovalo pro projekt méně než 5 let. Hodnoty proměnné byly rozděleny do intervalů. Přibližný počet intervalů byl stanoven pomocí odmocňovacího pravidla spočítaného pomocí vzorce (3). Jeho hodnota vyšla 4 intervaly. Pro výpočet šíře intervalů bylo nejprve zapotřebí zjistit variační rozpětí vypočítané pomocí vzorce (9). Rozdíl mezi nejdéle pracujícími respondenty a respondenty, kteří pracovali pro projekt nejkratší dobu, je 7 let. Následně byla vypočítána minimální šíře intervalů pomocí vzorce (4) a její hodnota vyšla 1,7 odpracovaných let. Obměny byly rozděleny do 4 intervalů se šířkou 2 let. Na základě stanovených intervalů a jejich absolutních četností byl vytvořen histogram četností, který obsahuje Obrázek 4 níže.



Obrázek 4: Počet odpracovaných let v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Interval s nejvyšším počtem obměn neboli modální interval je interval 7–8 odpracovaných let. Do tohoto intervalu patřilo 5 respondentů z celkových 16. Vzhledem k tomu, že respondenti uváděli u otázky č. 16 konkrétní číselnou hodnotu doby práce na projektu, byly vybrané charakteristiky vypočítány z těchto netříděných dat. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (5) je 4,66 odpracovaných let, což znamená, že respondent pracoval v průměru pro projekt 4,66 roku. Pro výpočet mediánu byly hodnoty seřazeny do neklesající řady. Hodnota mediánu byla spočítána pomocí vzorce (8) a její hodnota je 4,5 let. Z čehož plyne, že 50 % respondentů pracovalo pro projekt více anebo méně než 4,5 let.

Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky a variačního koeficientu. Hodnota směrodatné odchylky spočítaná pomocí vzorce (12) je 1,15 let, což znamená, že počet odpracovaných let dílčích respondentů se liší od průměrné doby odpracovaných let v průměru o 1,15 let. Hodnota variačního koeficientu spočítaného pomocí vzorce (13) je 0,247, což znamená, že směrodatná odchylka odpracovaných let respondentů představuje 24,7 % z průměrné doby odpracovaných let.

5.1.5 Pořadí zaměstnání

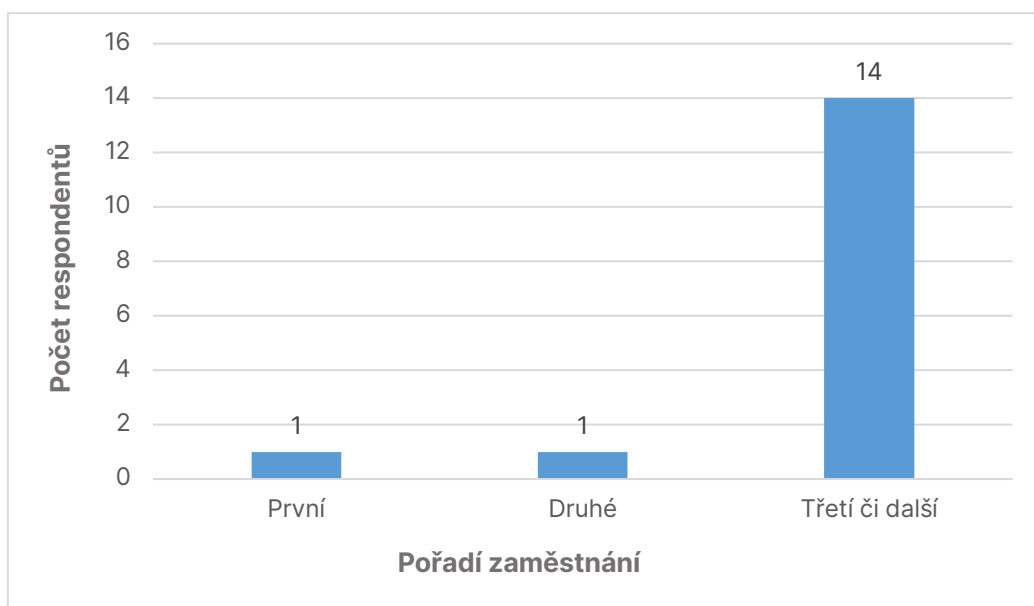
Otázkou č. 17 bylo zjišťováno, kolikáté v pořadí bylo pro respondenta zaměstnání pro projekt od doby, kdy začal pracovat. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí – první, druhé a třetí či další zaměstnání v pořadí. Jednalo se o uzavřenou otázku, kdy všichni respondenti uvedli pořadí zaměstnání. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 7 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 7: Pořadí zaměstnání respondentů

Pořadí zaměstnání (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
První	1	0,063	1	0,063
Druhé	1	0,063	2	0,125
Třetí či další	14	0,875	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

U jednoho z respondentů se jednalo o první zaměstnání a u jednoho o zaměstnání druhé, což v obou případech odpovídá 6,3 % všech respondentů. Jinými slovy to znamená, že u 12,5 % respondentů bylo zaměstnání druhé či první. U zbylých 14 respondentů bylo zaměstnání pro projekt třetím či dalším v pořadí, což odpovídá 87,5 % všech respondentů. Pořadí zaměstnání je zachyceno pomocí sloupkového grafu, který obsahuje Obrázek 5 níže.



Obrázek 5: Pořadí zaměstnání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Pro největší počet respondentů bylo toto zaměstnání třetí či další v pořadí. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. prvnímu zaměstnání v pořadí přiřadit číslo 1, druhému v pořadí číslo 2 atd. Hodnota aritmetického průměru nemá smysl počítat, jelikož odpověď „třetí či další“ pochází z intervalu, který nemá jasné ohraničení, což by zkreslilo výslednou hodnotu aritmetického průměru. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 3, což znamená, že u 50 % respondentů se jednalo o třetí či další zaměstnání či nižší v pořadí. Posouzení variability odpovědí pomocí směrodatné odchylky nemá také smysl počítat, jelikož vzorec (12) počítá s hodnotou aritmetického průměru.

5.1.6 Zastoupené sekce projektu

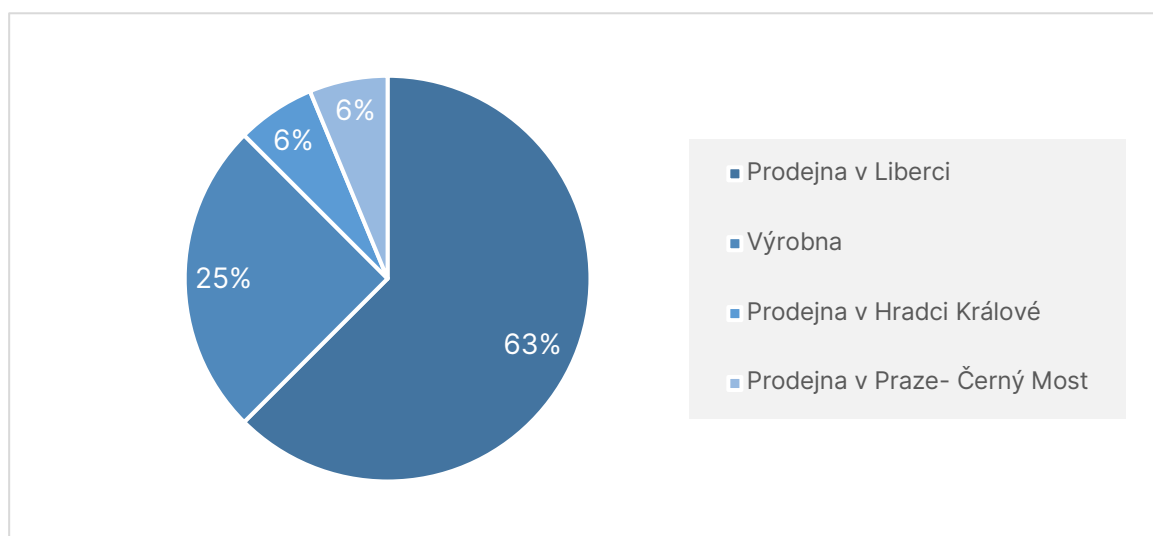
Pomocí otázky č. 18 bylo zjišťováno, v jaké sekci projektu respondent působil. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí – ze 4 bývalých prodejen a z provozovny. Jednalo se o uzavřenou otázku, kdy všichni respondenti uvedli sekci, ve které pracovali. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 8 níže a jsou nominálního charakteru.

Tabulka 8: Zastoupené sekce projektu

Sekce (x_i)	Četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)
Prodejna v Liberci	10	0,625
Výrobna	4	0,250
Prodejna v Hradci Králové	1	0,063
Prodejna v Praze – Černý Most	1	0,063
Prodejna v Praze – Chodov	0	0,000
Celkem	16	1,000

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Z respondentů 10 pracovalo v prodejně v Liberci, což odpovídá 62,5 % všech dotázaných. Ve výrobě pracovali 4 respondenti, což představuje 25 % respondentů. Na prodejně na Černém Mostě v Praze a prodejně v Hradci Králové pracovali po 1 respondentovi, kdy jeden respondent odpovídá 6,3 % ze všech respondentů. Z prodejny Chodov nebyl žádný z respondentů. Sekce projektu jsou zachyceny pomocí výsečového grafu, který obsahuje Obrázek 6 níže.



Obrázek 6: Zastoupené sekce projektu

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů pracovalo na prodejně v Liberci. Variabilita odpovědí je posouzena pomocí míry mutability, která byla vypočítána pomocí vzorce (10). Její hodnota vyšla 0,575, což znamená, že u 57,5 % všech možných respondentů je odlišná sekce, ve které pracovali.

5.2 Vyhodnocení otázek na nefinanční motivaci

Tato podkapitola je věnována vyhodnocení dat z první sekce dotazníkového šetření, která obsahovala otázky zaměřující se na nefinanční nástroje motivace. Jednalo se o 8 otázek, a to o otázky č. 1 – č. 8. První 3 otázky, tj. otázky č. 1 – č. 3, se zaměřovaly na pracovní úspěšnost zaměstnanců definovanou v podkapitole 2.1.1. Otázka č. 4 se zaměřovala na zpětnou vazbu, která je přiblížena v podkapitole 2.1.2 a nakonec poslední 4 otázky sekce, tj. otázky č. 5 – č. 8, vycházely z podkapitoly 2.1.3. Pomocí odpovědí bylo zjišťováno, zda projekt dostatečně nefinančně motivoval své zaměstnance.

5.2.1 Pocit úspěšnosti ze zaměstnání

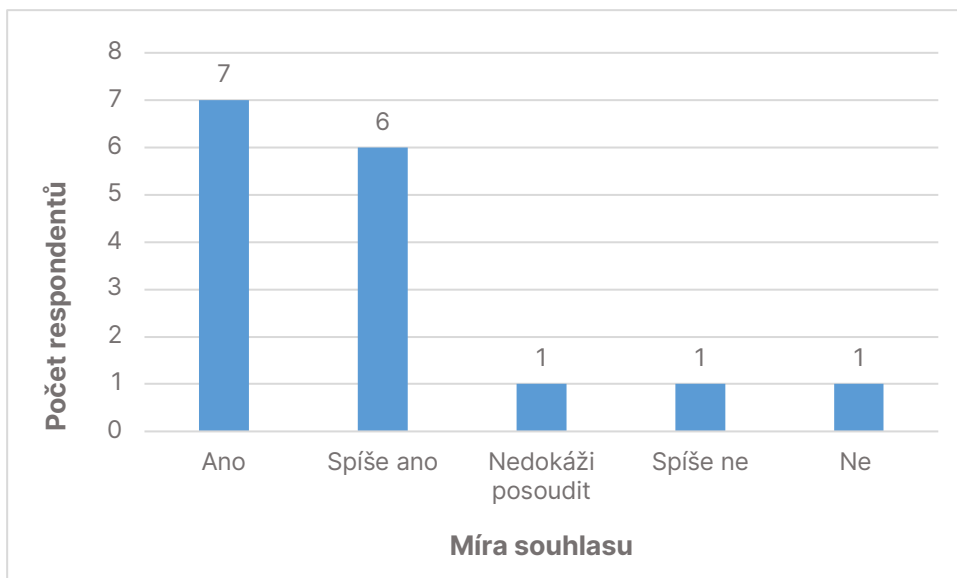
Otázkou č. 1 bylo zjišťováno, do jaké míry přinášela práce respondentům pocit úspěšnosti. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nedokáži posoudit“ zaujímala neutrální postoj. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 9 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 9: Pocit úspěšnosti ze zaměstnání

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	7	0,438	7	0,438
Spíše ano	6	0,375	13	0,813
Nedokáži posoudit	1	0,063	14	0,875
Spíše ne	1	0,063	15	0,938
Ne	1	0,063	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpovědělo 81,3 % respondentů kladně a to 43,8 % odpovědí „ano“ a 37,5 % odpovědí „spíše ano“. Zbylí respondenti odpověděli po jedné odpovědi u zbylých tří variant odpovědi, což u jedné z odpovědí představuje 6,3 % ze všech respondentů. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu, který obsahuje Obrázek 7 níže.



Obrázek 7: Pocit úspěšnosti ze zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 1 odpovědí „ano“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 1,938, což znamená, že respondenti s otázkou souhlasili v průměru od odpovědi „ano“ až „spíše ano“. Hodnota se však blížila odpovědi „spíše ano“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 2, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“ nebo „spíše ano“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 0,989 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 0,989 míry souhlasu.

5.2.2 Práce odpovídající dovednostem a zkušenostem

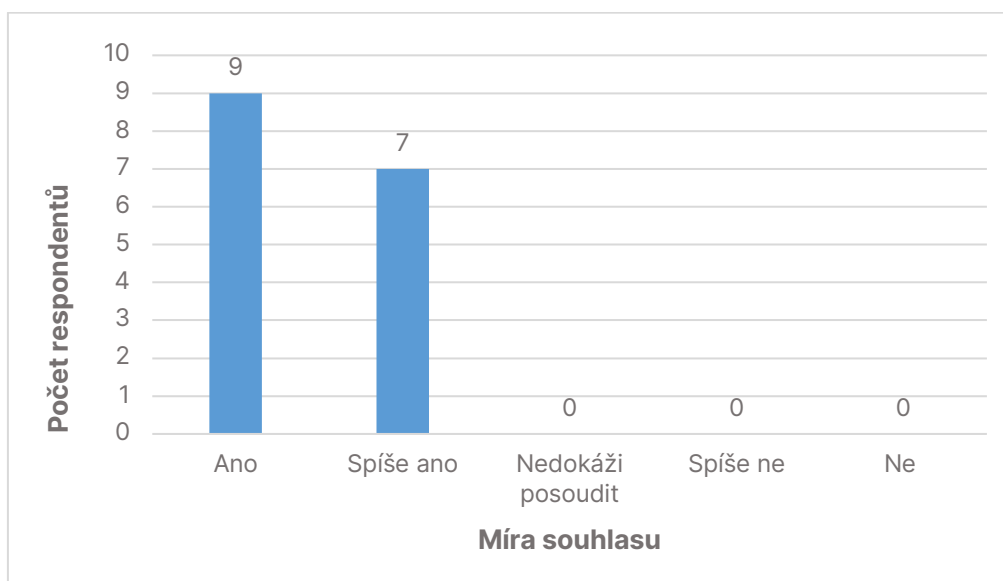
Otázkou č. 2 bylo zjišťováno, zda pracovní pozice odpovídala dle názoru respondentů jejich dovednostem a zkušenostem. K vyjádření názoru měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nedokáží posoudit“ zaujímala neutrální postoj. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 10 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 10: Práce odpovídající dovednostem a zkušenostem

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	9	0,563	9	0,563
Spíše ano	7	0,438	16	1,000
Nedokáží posoudit	0	0,000	16	1,000
Spíše ne	0	0,000	16	1,000
Ne	0	0,000	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpověděli všichni respondenti kladně, přičemž 56,3 % respondentů odpovědělo na otázku „ano“ a 43,8 % respondentů „spíše ano“. Ani jednomu z respondentů nepřišlo, že by daná pracovní pozice neodpovídala jeho dovednostem a zkušenostem. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu na Obrázku 8 níže.



Obrázek 8: Práce odpovídající dovednostem a zkušenostem

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 2 odpovědí „ano“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 1,438, což znamená, že respondenti s otázkou souhlasili v průměru od odpovědi „ano“ až „spíše ano“.

Hodnota se však blížila odpovědi „ano“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 1, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 1,178 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 1,178 míry souhlasu.

5.2.3 Dostatečné zaškolení zaměstnanců

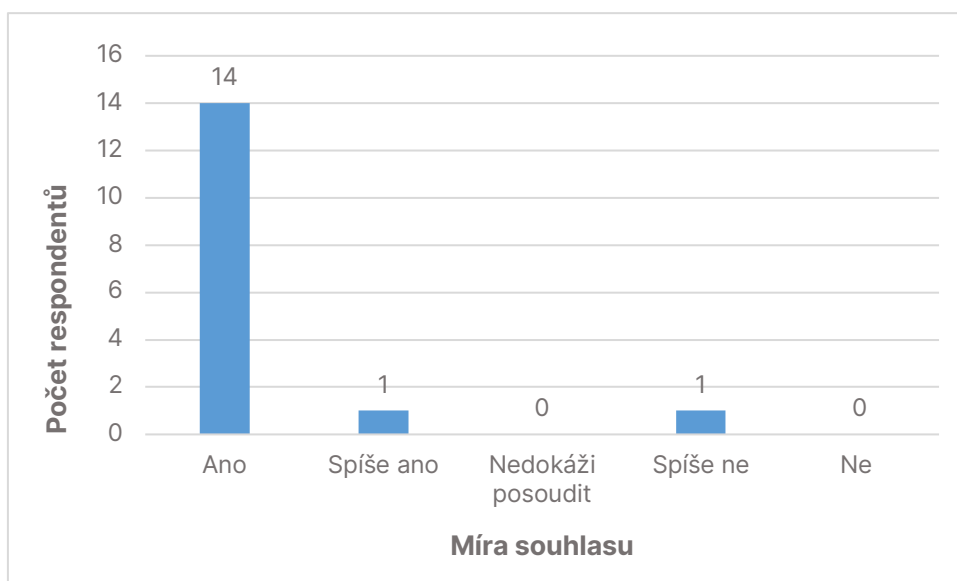
Otázkou č. 3 bylo zjišťováno, zda byli respondenti dostatečně zaškoleni. Jinými slovy, pokud respondenti pochopili postup společně s důležitostí dílčích kroků. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nedokáži posoudit“ zaujímala neutrální postoj. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 11 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 11: Dostatečné zaškolení zaměstnanců

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	14	0,875	14	0,875
Spíše ano	1	0,063	15	0,938
Nedokáži posoudit	0	0,000	15	0,938
Spíše ne	1	0,063	16	1,000
Ne	0	0,000	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpovědělo 93,8 % respondentů kladně, přičemž 87,5 % z nich zvolilo odpověď „ano“ a 6,3 % neboli 1 respondent odpověď „spíše ano“. Zbýlých 6,3 % respondentů čili 1 respondent odpověděl „spíše ne“. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu, který obsahuje Obrázek 9 níže.



Obrázek 9: Dostatečné zaškolení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 3 odpovědí „ano“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 1,25, což znamená, že respondenti s otázkou souhlasili v průměru od odpovědi „ano“ až „spíše ano“. Hodnota se však blížila odpovědi „ano“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 1, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 1,258 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 1,258 míry souhlasu.

5.2.4 Prodejnost produktů

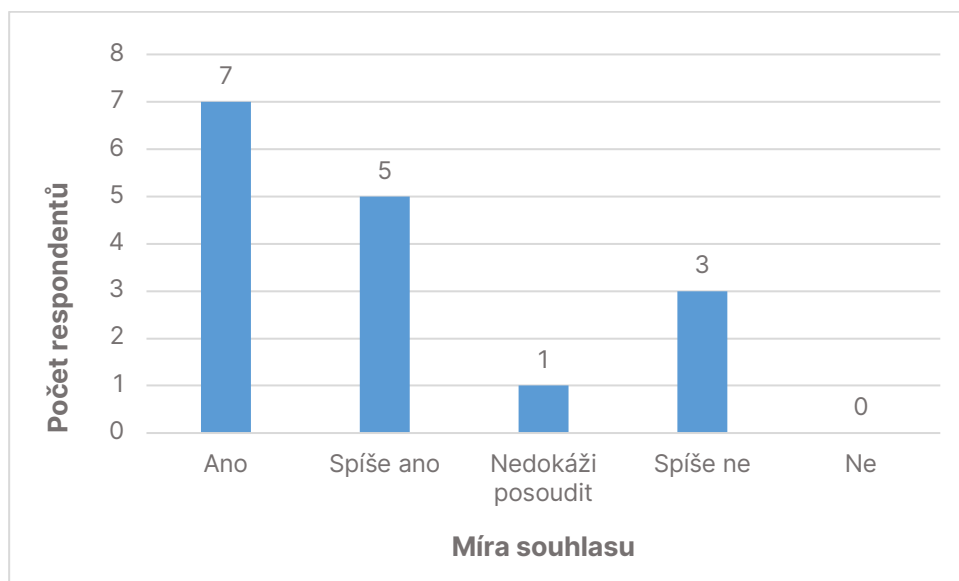
Otázkou č. 4 bylo zjišťováno, zda respondenti považovali produkty na prodejnách za prodejné. K vyjádření názoru měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nedokáží posoudit“ zaujímala neutrální postoj. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 12 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 12: Prodejnost produktů

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	7	0,438	7	0,438
Spíše ano	5	0,313	12	0,750
Nedokáží posoudit	1	0,063	13	0,813
Spíše ne	3	0,188	16	1,000
Ne	0	0,000	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpovědělo 75 % respondentů kladně, přičemž 43,8 % vybralo odpověď „ano“ a 31,3 % odpověď „spíše ano“. Jeden z respondentů zaujal neutrální postoj výběrem odpovědi „nedokáží posoudit“. Negativně na otázku odpovědělo 18,8 % respondentů a to odpovědí „spíše ne“. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu na Obrázku 10 níže.



Obrázek 10: Prodejnost produktů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 4 odpovědí „ano“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 2, což znamená, že respondenti v průměru odpověděli na otázku odpovědí „spíše ano“. Hodnota

mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 2, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“ nebo „spíše ano“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 0,968 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 0,968 míry souhlasu.

5.2.5 Pravidelnost poskytnutí zpětné vazby

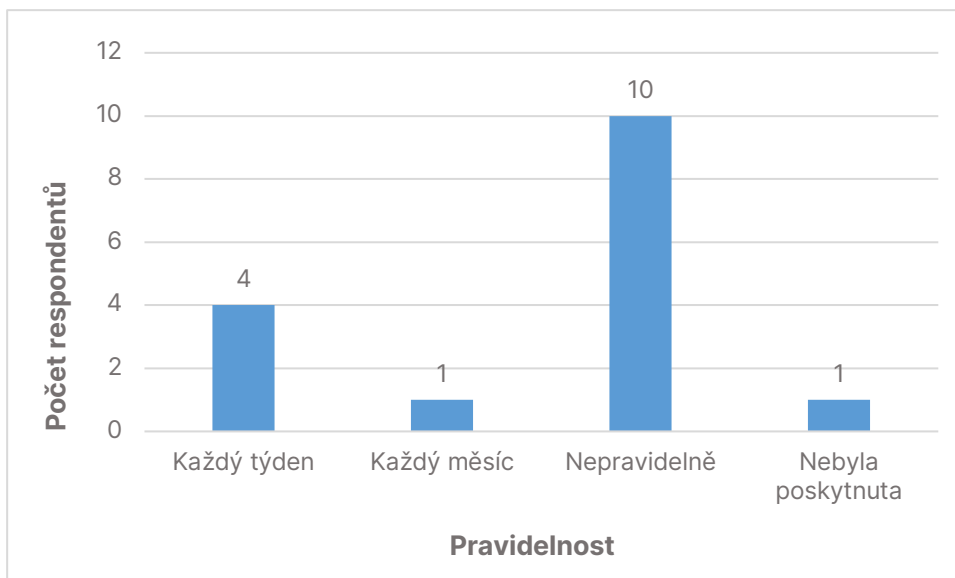
Otázkou č. 5 bylo zjišťováno, jak často byla poskytnuta respondentům zpětná vazba za odvedenou práci. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí, kdy první 4 odpovědi vyjadřovaly pravidelnost poskytnutí zpětné vazby a poslední 5. odpověď byla otevřená. Jednalo se o polootevřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 13 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 13: Pravidelnost poskytnutí zpětné vazby

Pravidelnost (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Každý týden	4	0,250	4	0,250
Každý měsíc	1	0,063	5	0,313
Nepravidelně	10	0,625	15	0,938
Nebyla poskytnuta	1	0,063	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

U otázky uvedlo 93,8 % respondentů, že jim byla zpětná vazba poskytnuta. Odpověď „každý týden“ vybrali 4 respondenti, což odpovídá 25 % všech respondentů. Jednomu z respondentů čili 6,3 % všech respondentů byla zpětná vazba poskytnuta 1 měsíčně. Nepravidelná zpětná vazba byla poskytnuta 62,5 % respondentů, což představuje 10 respondentů. Otevřené odpovědi nevyužil ani jeden z respondentů. Pravidelnost poskytnutí zpětné vazby je zachycena pomocí sloupkového grafu na Obrázku 11 níže.



Obrázek 11: Pravidelnost poskytnutí zpětné vazby
 Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentům byla zpětná vazba poskytnuta nepravidelně. Odpovědi byly seřazeny sestupně dle pravidelnosti poskytnutí zpětné vazby od odpovědi „každý týden“ po odpověď „nebyla poskytnuta“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „každý týden“ přiřadit číslo 1, odpovědi „každý měsíc“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 2,5, což znamená, že zpětná vazba byla respondentům poskytnuta v průměru od odpovědi „každý měsíc“ až odpovědi „nepravidelně“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 3, což znamená, že 50 % respondentů byla zpětná vazba poskytnuta nepravidelně či nebyla poskytnuta. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 0,559 pravidelnosti, což lze interpretovat, že pravidelnost poskytnutí pravidelné zpětné vazby u každého z respondentů se od průměrné pravidelnosti poskytnutí v průměru liší o 0,559 pravidelnosti poskytnutí zpětné vazby.

5.2.6 Obdržení pochvaly

Otázkou č. 6 bylo zjišťováno, zdali respondenti obdrželi pochvalu za správně odvedenou práci. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nedokáži posoudit“ zaujímala neutrální postoj.

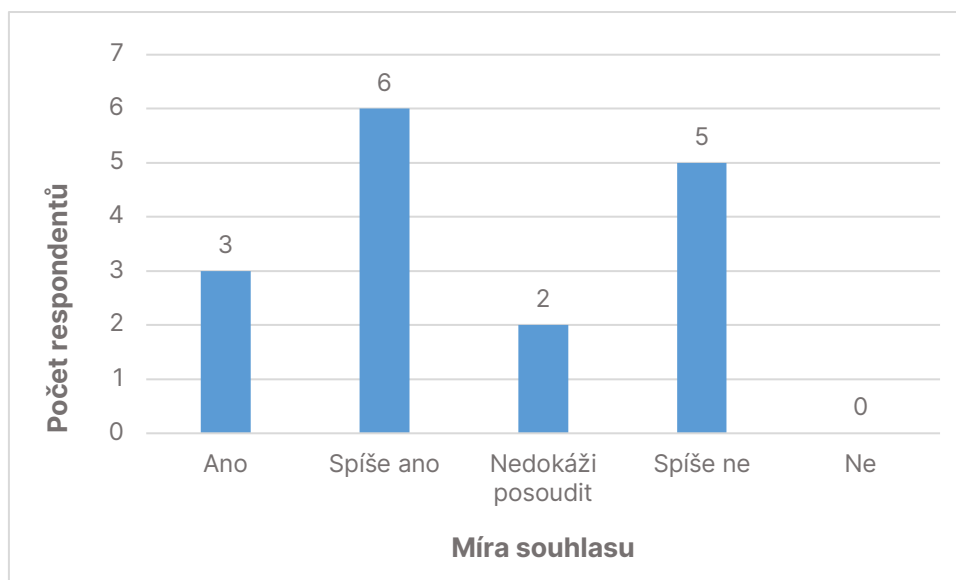
Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 14 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 14: Obdržení pochvaly

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	3	0,188	3	0,188
Spíše ano	6	0,375	9	0,563
Nedokáží posoudit	2	0,125	11	0,688
Spíše ne	5	0,313	16	1,000
Ne	0	0,000	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpovědělo 56,3 % respondentů kladně, přičemž 18,8 % vybralo odpověď „ano“ a 37,5 % odpověď „spíše ano“. Neutrální postoj pomocí odpovědi „nedokáží posoudit“ zaujali 2 respondenti, což odpovídá 12,5 % respondentů. Spíše nesouhlasilo s otázkou č. 6 31,3 % respondentů. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu na Obrázku 12 níže.



Obrázek 12: Obdržení pochvaly

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 6 odpovědí „spíše ano“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd.

Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 2,563, což znamená, že respondenti v průměru odpověděli na otázku „spíše ano“ až „nedokáží posoudit“. Hodnota se však blížila odpovědi „nedokáží posoudit“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 2, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“ nebo „spíše ano“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 0,828 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 0,828 míry souhlasu.

5.2.7 Obdržení konstruktivní kritiky

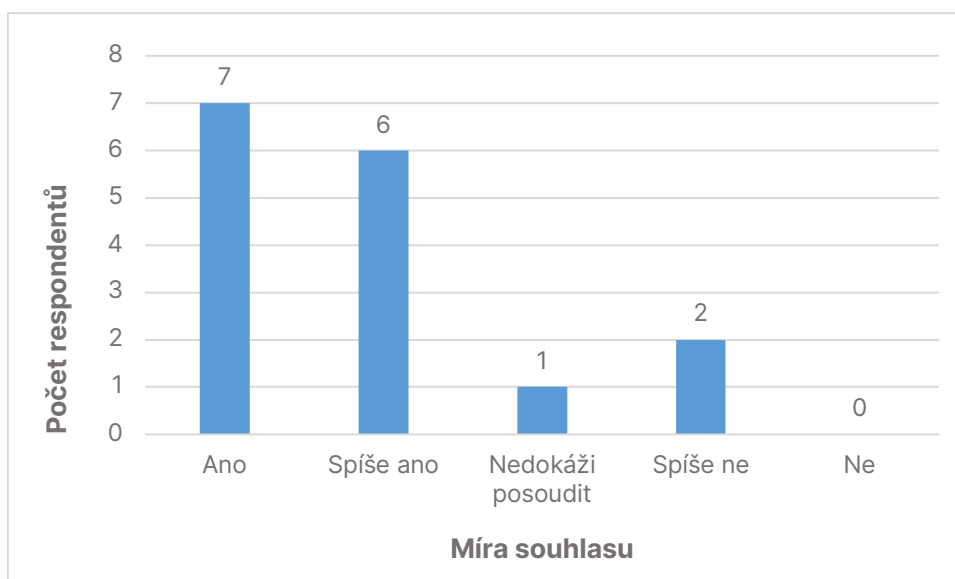
Otázkou č. 7 bylo zjišťováno, zda respondenti obdrželi konstruktivní kritiku v případě, kdy se jim něco nepovedlo. Jinými slovy, zdali byli vhodně upozorněni na chybu, které se dopustili. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nedokáží posoudit“ zaujímala neutrální postoj. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 15 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 15: Obdržení konstruktivní kritiky

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	7	0,438	7	0,438
Spíše ano	6	0,375	13	0,813
Nedokáží posoudit	1	0,063	14	0,875
Spíše ne	2	0,125	16	1,000
Ne	0	0,000	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpovědělo 81,3 % respondentů kladně, přičemž 43,8 % vybralo odpověď „ano“ a 37,5 % odpověď „spíše ano“. Neutrální postoj pomocí odpovědi „nedokáží posoudit“ zaujal 1 respondent, což odpovídá 6,3 % respondentů. S otázkou č. 7 spíše nesouhlasilo 12,5 % respondentů. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu na Obrázku 13 níže.



Obrázek 13: Obdržení konstruktivní kritiky

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 7 odpovědí „ano“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 1,875, což znamená, že respondenti v průměru odpověděli na otázku „ano“ až „spíše ano“. Hodnota se však blížila odpovědi „spíše ano“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 2, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“ nebo „spíše ano“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 1,021 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 1,021 míry souhlasu.

5.2.8 Obdržení uznání od vedoucího

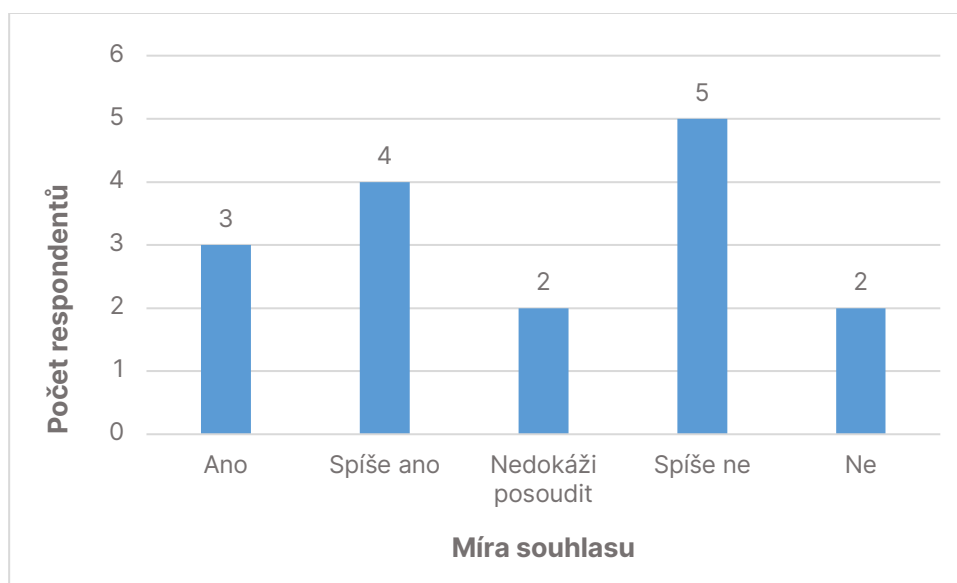
Otázkou č. 8 bylo zjišťováno, zda se respondentům dostalo v práci uznání od vedoucího pracovníka. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nedokáží posoudit“ zaujímala neutrální postoj. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 16 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 16: Obdržení uznání od vedoucího

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	3	0,188	3	0,188
Spíše ano	4	0,250	7	0,438
Nedokáží posoudit	2	0,125	9	0,563
Spíše ne	5	0,313	14	0,875
Ne	2	0,125	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpovědělo 43,8 % respondentů kladně, přičemž 18,8 % vybralo odpověď „ano“ a 25 % odpověď „spíše ano“. Neutrální postoj pomocí odpovědi „nedokáží posoudit“ zaujali 2 respondenti, což odpovídá 12,5 % respondentů. S otázkou č. 8 spíše nesouhlasilo 31,3 % respondentů a nesouhlasilo 12,5 %. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu na Obrázku 14 níže.



Obrázek 14: Obdržení uznání od vedoucího

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 8 odpovědí „spíše ne“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 2,938, což znamená, že respondenti v průměru odpověděli na otázku „spíše ano“ až „nedokáží

posoudit“. Hodnota se však blížila odpovědi „nedokáži posoudit“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 3, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“, „spíše ano“ nebo „nedokáži posoudit“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 0,791 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 0,791 míry souhlasu.

5.3 Vyhodnocení otázek na finanční motivaci

Tato podkapitola je věnována vyhodnocení dat z druhé sekce dotazníkového šetření, která obsahovala otázky zaměřující se na finanční nástroje motivace. Jednalo se o 4 otázky, a to o otázky č. 9 – č. 12. První otázka, tj. otázka č. 9, se zaměřovala na výši měsíční mzdy, jejíž součástí tvoří základní mzda definovaná v podkapitole 2.2.1. Otázka č. 10 vycházela z výkonového odměňování popsaného v podkapitole 2.2.2. Poslední 2 otázky, tj. otázky č. 11 – č. 12, byly zaměřeny na zaměstnanecké výhody definované v podkapitole 2.2.3. Pomocí odpovědí bylo zjišťováno, zda projekt dostatečně finančně motivoval své zaměstnance.

5.3.1 Spokojenost s výší měsíční mzdy

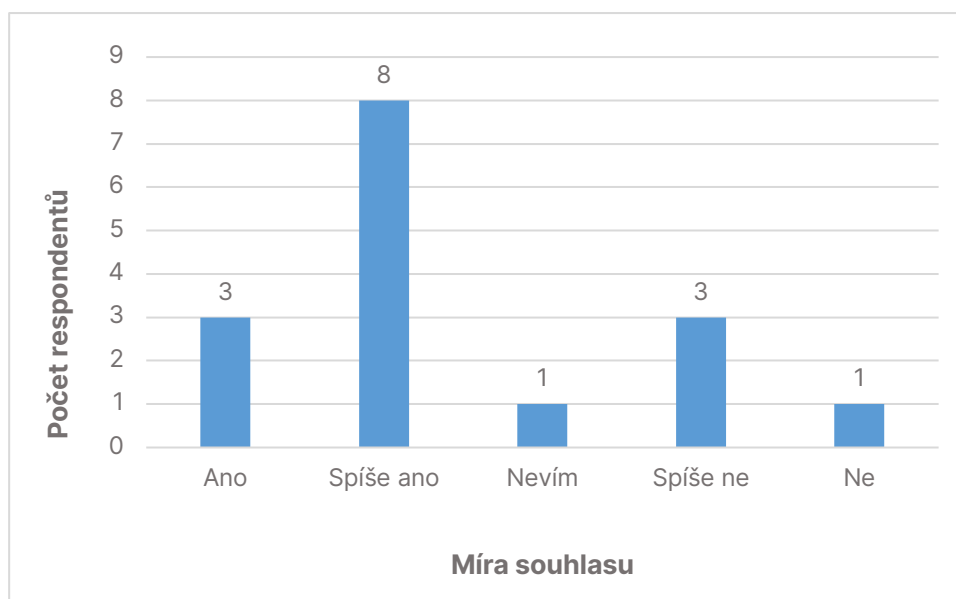
Otázkou č. 9 bylo zjišťováno, zda byli respondenti spokojeni s výší měsíční mzdy. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nevím“ zaujímala neutrální postoj. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 17 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 17: Spokojenost s výší měsíční mzdy

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	3	0,188	3	0,188
Spíše ano	8	0,500	11	0,688
Nevím	1	0,063	12	0,750
Spíše ne	3	0,188	15	0,938
Ne	1	0,063	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpovědělo 68,8 % respondentů kladně, přičemž 18,8 % vybralo odpověď „ano“ a 50 % odpověď „spíše ano“. Neutrální postoj pomocí odpovědi „nevím“ zaujal 1 respondent, což odpovídá 6,3 % respondentů. S otázkou č. 9 spíše nesouhlasilo 18,8 % respondentů a nesouhlasilo 6,3 % respondentů. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu na Obrázku 15 níže.



Obrázek 15: Spokojenost s výší měsíční mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 9 odpovědí „spíše ano“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 2,438, což znamená, že respondenti v průměru odpověděli na otázku „spíše ano“ až „nevím“.

Hodnota se však blížila odpovědi „spíše ano“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 2, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“ nebo „spíše ano“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 0,851 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 0,851 míry souhlasu.

5.3.2 Dostatečná finanční odměna

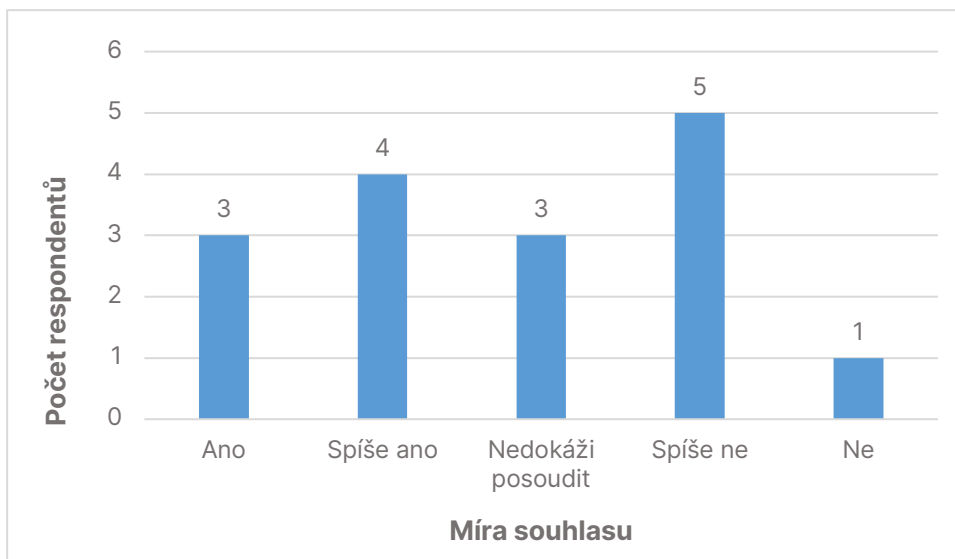
Otázkou č. 10 bylo zjišťováno, zda byli respondenti dostatečně finančně odměněni. Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí, přičemž 4 odpovědi vyjadřovaly míru souhlasu a odpověď „nedokáži posoudit“ zaujímala neutrální postoj. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 18 níže a jsou ordinálního charakteru.

Tabulka 18: Dostatečná finanční odměna

Míra souhlasu (x_i)	Četnost		Kumulativní četnosti	
	absolutní (n_i)	relativní (p_i)	absolutní	relativní
Ano	3	0,188	3	0,188
Spíše ano	4	0,250	7	0,438
Nedokáži posoudit	3	0,188	10	0,625
Spíše ne	5	0,313	15	0,938
Ne	1	0,063	16	1,000
Celkem	16	1,000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Na otázku odpovědělo 43,8 % respondentů kladně, přičemž 18,8 % vybralo odpověď „ano“ a 25 % odpověď „spíše ano“. Neutrální postoj pomocí odpovědi „nedokáži posoudit“ zaujali 3 respondenti, což odpovídá 18,8 % respondentů. S otázkou č. 10 spíše nesouhlasilo 31,3 % respondentů a nesouhlasilo 6,3 % respondentů. Míra souhlasu je zachycena pomocí sloupkového grafu na Obrázku 16 níže.



Obrázek 16: Dostatečná finanční odměna

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo na otázku č. 10 odpovědí „spíše ne“. K výpočtu vybraných charakteristik polohy a variability bylo zapotřebí převést slovně vyjádřené obměny na číselné, tj. odpovědi „ano“ přiřadit číslo 1, odpovědi „spíše ano“ 2 atd. Hodnota aritmetického průměru spočítaného pomocí vzorce (6) je 2,813, což znamená, že respondenti v průměru odpověděli na otázku „spíše ano“ až „nedokáží posoudit“. Hodnota se však blížila odpovědi „nedokáží posoudit“. Hodnota mediánu spočítaná pomocí vzorce (8) je 3, což znamená, že 50 % respondentů zvolilo odpověď „ano“, „spíše ano“ nebo „nedokáží posoudit“. Variabilita odpovědí byla posouzena pomocí směrodatné odchylky vypočítané pomocí vzorce (12). Její hodnota je 0,797 míry souhlasu, což lze interpretovat, že míra souhlasu každého z respondentů se od průměrného souhlasu respondentů v průměru liší o 0,797 míry souhlasu.

5.3.3 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

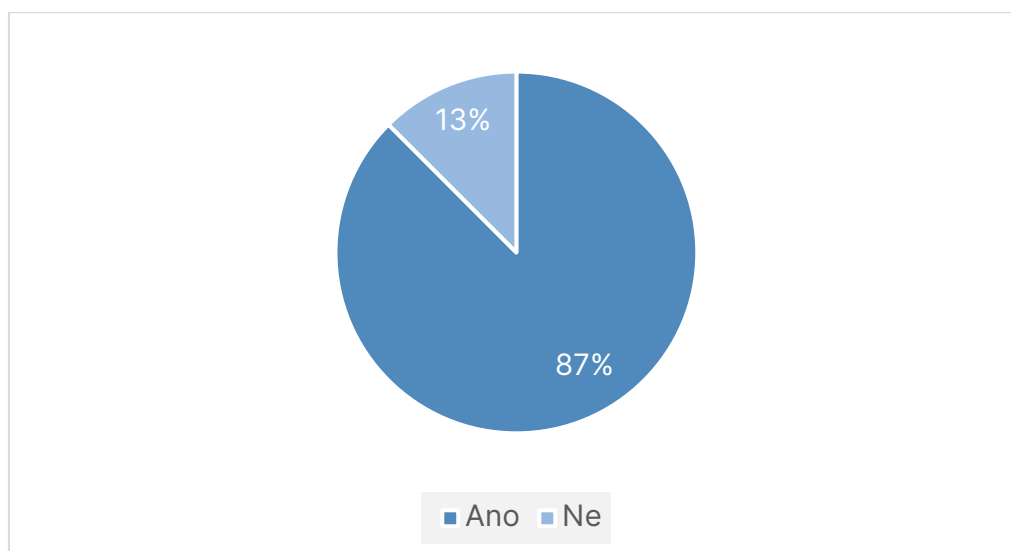
Otázkou č. 11 bylo zjišťováno, zda zaměstnavatel poskytoval zaměstnanecké benefity. Respondenti měli na výběr ze 2 odpovědí – ano a ne. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou odpověděli všichni respondenti. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 19 níže a jsou nominálního charakteru.

Tabulka 19: Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Odpověď' (x_i)	Četnost	
	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost (p_i)
Ano	14	0,875
Ne	2	0,125
Celkem	16	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Z respondentů odpovědělo na otázku č. 11 odpovědí „ano“ 14 respondentů, což odpovídá 87,5 % všech respondentů. Zbýlých 12,5 % respondentů odpovědělo „ne“. Odpovědi respondentů jsou zachyceny pomocí výsečového grafu na Obrázku 17 níže.



Obrázek 17: Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů na otázku odpovědělo „ano“. Variabilita odpovědí je posouzena pomocí míry mutability, která byla vypočítána pomocí vzorce (10). Její hodnota vyšla 0,233, což znamená, že 23,3 % všech možných dvojic respondentů se liší mezi sebou odpovědí.

5.3.4 Poskytované zaměstnanecké benefity

Otázkou č. 12 bylo zjišťováno, jaké zaměstnanecké benefity zaměstnavatel poskytoval. Respondenti měli na výběr z 9 odpovědí, kdy 8 odpovědí bylo připravených a poslední 9. byla otevřená s názvem „jiné“. Zde mohli respondenti

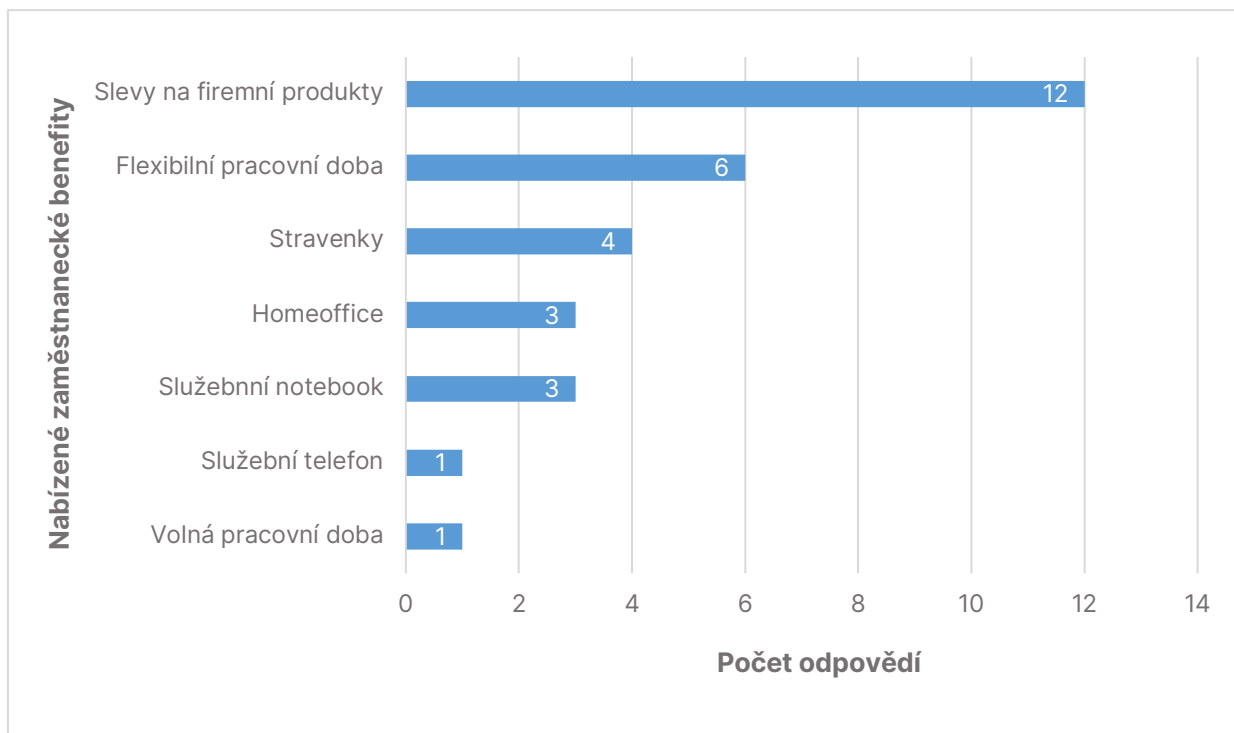
uvést zaměstnanecký benefit, který nebyl uveden. Respondenti měli za úkol vybrat libovolný počet zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnavatel poskytoval. Jednalo se o polootevřenou otázku, na kterou odpovědělo 14 respondentů. Na otázku neodpověděli všichni respondenti, jelikož 2 z nich uvedli u předchozí otázky, že jejich zaměstnavatel neposkytoval zaměstnanecké benefity. Získaná data jsou uvedena v Tabulce 20 níže a jsou nominálního charakteru.

Tabulka 20: Nabízené zaměstnanecké benefity

Nabízené zaměstnanecké benefity (x_i)	Absolutní četnost (n_i)
Slevy na firemní produkty	12
Flexibilní pracovní doba	6
Stravenky	4
Homeoffice	3
Služební notebook	3
Služební telefon	1
Volná pracovní doba	1
Sick days	0
Celkem	30

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Z respondentů vybralo odpověď „slevy na firemní produkty“ 12 respondentů, což odpovídá 85,7 % respondentů. Mezi zaměstnanecké benefity zařadilo flexibilní pracovní dobu 6 respondentů, což představuje 42,9 % respondentů. Odpověď „stravenky“ vybrali 4 respondenti, což odpovídá 28,6 % respondentů. Odpověď „homeoffice“ stejně jako odpověď „služební notebook“ zaškrtili 3 respondenti neboli 21,4 % respondentů. Služební telefon a volnou pracovní dobu jako nabízené zaměstnanecké benefity vybrali po 1 zaměstnanci, což odpovídá 7,1 % respondentů. Odpověď „sick days“ a otevřenou odpověď „jiné“ nezvolil ani jeden z respondentů. Odpovědi respondentů jsou zachyceny pomocí sloupkového grafu na Obrázku 18 níže.



Obrázek 18: Nabízené zaměstnanecké benefity

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat pořízených z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů vybralo odpověď „slevy na firemní produkty“. V průměru vybral respondent 2,14 odpovědí. Aritmetický průměr byl vypočítán pomocí vzorce (5), kde n byl počet respondentů. Variabilita odpovědí je posouzena pomocí míry mutability, která byla vypočítána pomocí vzorce (10). Její hodnota vyšla 0,786, což znamená, že 78,6 % všech možných dvojic odpovědí se mezi sebou liší.

6 Shrnutí dotazníkového šetření a návrh možných řešení

V této kapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření společně s doporučeními ke zvýšení motivace zaměstnanců. I přesto, že projekt bistRAWveg byl ukončen 31. března 2023, tak společnost Zdraví začíná jídlem s.r.o. stále existuje. Výsledky a doporučení může firma použít u nadcházejících projektů. Nejprve jsou shrnuty výsledky z poslední třetí sekce dotazníkového šetření, která obsahovala identifikační otázky. Tyto otázky pomohli popsat respondenty a rozdělit je do skupin. Dále je shrnuta první sekce dotazníku, která obsahovala otázky na nefinanční nástroje motivace. V neposlední řadě jsou shrnuty výsledky z druhé sekce dotazníkového šetření zaměřující se na finanční nástroje motivace.

Z poslední třetí sekce dotazníkového šetření je patrné, že pro projekt pracovali převážně ženy. Muži byli zastoupeni v dotazníkovém šetření pouze z 12,5 % všech dotazovaných. Nejvíce dotazovaných bylo ve věku od 31–40 let, přičemž průměrný věk respondenta byl 40,07 let. Rozdíl věku mezi nejstarším a nejmladším bývalým zaměstnancem byl 33 let. Všichni respondenti měli dokončenou povinnou školní docházku, kdy nejvíce respondentů mělo středoškolské vzdělání s maturitou. Dokončené vysokoškolské vzdělání měl pouze 1 respondent. Nejvíce respondentů pracovalo pro projekt 7–8 let, kdy někteří respondenti pracovali pro projekt od jeho samotného začátku až po jeho ukončení, tj. 8 let. Polovina z respondentů pracovala pro projekt více jak 4,5 let. U nejvíce respondentů se jednalo o jejich třetí či další zaměstnání. U dvou zaměstnanců se jednalo o jejich první anebo druhé zaměstnání. Nejvíce respondentů pracovalo pro prodejnu v Liberci. Jednalo se o 62,5 % ze všech respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou sekcí byla výroba v Liberci. Z výsledků výše vyplývá, že pro projekt pracovali jak mladší, tak i starší pracovníci. Zaměstnanci dosáhli dostatečné úrovně vzdělání a byli projektu loajální.

Druhá sekce dotazníku, která se zabývala motivací zaměstnanců pomocí nefinančních nástrojů motivace, byla pro podnik stěžejní. Zájem o projekt nebyl příliš velký, čímž byla finanční motivace zaměstnanců omezená. Pocit úspěšnosti přinášela práce 81,3 % respondentů, kdy 43,8 % respondentů odpovědělo souhlasem „ano“ a 37,5 % respondentů odpovědí spíše „ano“. Na otázku č. 2, zda práce odpovídala

dovednostem a zkušenostem respondentů, odpověděli všichni respondenti kladně. S otázkou 56,3 % respondentů souhlasilo a 43,8 % spíše souhlasilo. Až na 1 odpověď „spíše ne“ 93,8 % souhlasilo s tím, že byli dostatečně zaškoleni. S otázkou respondenti souhlasili v průměru od odpovědi „ano“ až spíše „ano“, kdy hodnota průměru se blížila odpovědi „ano“. Na otázku č. 4, zda respondenti považovali produkty na prodejnách za prodejné, odpovědělo kladně 75 % respondentů. S otázkou spíše nesouhlasili 3 respondenti a 1 respondent zaujal neutrální postoj. Na otázku č. 5, jak často byla respondentovi poskytnuta zpětná vazba, nejvíce respondentů odpovědělo, že jim zpětná vazba byla poskytnuta nepravidelně. Pouze 25 % respondentů uvedlo, že jim zpětná vazba byla poskytnuta každý týden. S otázkou č. 6, zda za správně odvedenou práci obdržel respondent pochvalu, souhlasilo či spíše souhlasilo 56,3 % respondentů a 31,3 % respondentů uvedlo, že pochvalu spíše neobdrželo. V případě, že se respondentovi něco nepovedlo, tak 81,3 % respondentů souhlasilo nebo spíše souhlasilo s tím, že obdrželi konstruktivní kritiku. Na poslední otázku sekce, tj. otázku č. 8, která zjišťovala, zda se respondentům dostalo uznání od vedoucího pracovníka, byly smíšené odpovědi. S otázkou souhlasilo nebo spíše souhlasilo 43,8 % respondentů a spíše nesouhlasilo nebo nesouhlasilo také 43,8 % respondentů. Dle výše uvedených výsledků je patrné, že zaměstnanci byli správně vybráni a dostatečně zaškoleni, zboží bylo dle názoru většiny prodejné. Jinými slovy, předpoklady pro pracovní úspěšnost byly naplněny. Zpětné vazby se zaměstnancům pravidelně nedostávalo. Řešením tohoto problému by byla snaha alespoň 1 měsíčně zpětnou vazbu poskytnout. Zaměstnanci obdrželi konstruktivní kritiku. Odpovědi na otázky spojené s obdržením pochvaly a projevem uznání byly spíše smíšené. Řešením by byla snaha poskytnout pochvalu a uznání včas a býti u toho konkrétní.

Z druhé sekce dotazníkového šetření, která se věnovala nástrojům finanční motivace, vyplývá, že 68,8 % respondentů bylo spokojených nebo spíše spokojených s výší měsíční mzdy. Na otázku č. 10, zda byli respondenti dostatečně finančně odměněni při zvýšení výkonu, byly smíšené odpovědi. S otázkou souhlasilo nebo spíše souhlasilo 43,8 % respondentů a spíše nesouhlasilo nebo nesouhlasilo 37,6 % respondentů. Neutrální postoj zaujalo 18,8 % respondentů. Na otázku č. 11, zda zaměstnavatel poskytoval zaměstnanecké benefity, odpovědělo „ano“ 87,5 % respondentů. U následující otázky, tj. otázky č. 12, měli respondenti na výběr ze

zaměstnaneckých benefitů a měli zaškrtnout, popř. uvést benefity, které zaměstnavatel poskytoval. V průměru respondenti vybrali 2,14 odpovědí. Nejvíce respondentů vybralo odpověď „slevy na firemní produkty“. Dalšími nabízenými benefity byla flexibilní pracovní doba, stravenky, homeoffice či služební notebook. Na základě výše uvedených výsledků vyplývá, že s vyšší měsíční mzdy byla většina zaměstnanců spokojena. Avšak pokud zvýšili svůj pracovní výkon, tak za to nebyli dostatečně finančně odměněni. Řešení je v tomto případě ošemetné, jelikož finanční situace projektu neumožňovala společnosti dostatečně finančně odměňovat své zaměstnance. Nicméně projekt mohl upravit složení zaměstnaneckých benefitů v případě požadavku ze strany zaměstnanců nebo ze své strany, aby lépe odráželi jejich potřeby.

Ke zvýšení motivace u zaměstnanců by se společnost Zdraví začíná jídlem s.r.o. měla zaměřit zejména na nefinanční nástroje motivace, a to převážně na pravidelné poskytnutí zpětné vazby, pochvalu a projev uznání. V případě, že to finanční situace projektu dovolí, tak poskytovat zaměstnanecké benefity, které odpovídají aktuálním potřebám zaměstnanců.

Závěr

Cílem této diplomové práce na téma „Aplikace statistických metod a postupů při zpracování dat z výběrového šetření“ bylo zhodnotit využití nástrojů personálního managementu ke zvýšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců a navrhnout opatření, jak nástroje finanční i nefinanční motivace využívat efektivněji. Ke sběru dat bylo využito dotazníkového šetření, které proběhlo v týdnu od 13. do 19. listopadu 2023. K vyhodnocení šetření byly použity vybrané statistické metody.

V teoretické části byly nejprve definovány faktory, které mají vliv na chování zaměstnanců. Společně s vymezením motivace byly rozlišeny pojmy vnitřní a vnější motivace. Dále byly přiblíženy teorie motivace – teorie pracovní motivace a teorie zaměřené na proces. V následujících podkapitolách byly definovány oddanost a angažovanost. Ke konci první kapitoly byl popsán vztah mezi motivací, oddaností a angažovaností. V druhé kapitole teoretické části byli popsány nástroje personálního managementu, které mohou přispívat ke zvýšení motivace. U nástrojů nefinanční motivace byly přiblíženy pracovní úspěšnost, kontrola a hodnocení zaměstnanců a nakonec kritika, pochvala a projev uznání. U finančních nástrojů motivace byla popsána základní mzda, výkonové odměňování a zaměstnanecké výhody. V poslední třetí kapitole teoretické části byli nejprve popsány techniky sběru dat – pozorování, experiment a dotazování. Byla zde popsána tvorba dotazníku – celkový dojem dotazníku, formulace otázek a typy otázek. V následující podkapitole byla přiblížena kontrola, třídění a grafické zobrazení dat společně s vybranými statistickými charakteristikami.

V první kapitole praktické části byla popsána společnost Zdraví začíná jídlem s.r.o. U projektu bistRAWveg byla uvedena historie, nabízené služby a nastíněna struktura projektu. V následující kapitole byla v úvodu popsána struktura dotazníku a uvedeny použité statistické metody. Následující podkapitoly popisovali dílčí sekce dotazníku. První podkapitola vyhodnocovala poslední sekci dotazníkového šetření, která obsahovala identifikační otázky. Respondenti byli pomocí odpovědí rozděleni do skupin dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, doby práce pro projekt, pořadí zaměstnání a dle sekce, ve které pracovali. V druhé podkapitole byly vyhodnoceny otázky na nefinanční nástroje motivace. V poslední třetí podkapitole byly vyhodnoceny otázky na finanční nástroje motivace. V poslední kapitole praktické

části byly shrnuty výsledky dotazníkového šetření a uvedeny návrhy ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Dotazníkové šetření bylo provedeno u bývalých zaměstnanců projektu, jelikož projekt byl ukončen 31. března 2023. Společnost však nadále existuje a výsledky dotazníkového šetření může využít u nadcházejících projektů. Projekt byl úspěšný s výběrem a dostatečným zaškolením zaměstnanců. Zaměstnanci měli pocit úspěšnosti a většina považovala produkty na prodejnách za prodejné. Konstruktivní kritiku obdrželi. Ke zvýšení motivace by se měla firma zejména zaměřit na pravidelné poskytnutí zpětné vazby, pochvalu a projev uznání. V případě lepší finanční situace u nadcházejícího projektu by se společnost při poskytování zaměstnaneckých benefitů měla zaměřit především na aktuální potřeby svých zaměstnanců.

Seznam použité literatury

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

BLÁHA, J. a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0

CHAJDIAK, J., 2013. *Analýza dotazníkových údajov*. Bratislava: Statistika. ISBN 978-80-85659-76-4.

CONNER, B., 2023. EMPLOYEE BENEFITS: How to manage client change and generate results: Only after a thorough review of company culture, employer expectations and employee satisfaction can a strategic plan be designed. *Employee Benefit News*, vol. 37, no. 5, s. 32. ISSN 10446265. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2871332987/430FD475DC454D8FPQ/1?accountid=17116&forcedol=true>.

CYHELSKÝ, L., KAHOUNOVÁ, J., HINDLS, R., 2001. *Elementární statistická analýza*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-003-1.

FORET, M., MELAS, D., 2020. *Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1723-9.

HENDL, J., 2012. *Přehled statistických metod*, 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.

HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., FISCHER, J., 2006. *Statistika pro ekonomy*, 7. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-16-9.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

LOHR, Sharon, L., 2021. *Sampling: Design and Analysis*. 3rd ed. New York: Chapman and Hall/CRC. ISBN 978-0367279509.

MEDLÍKOVÁ, O., 2021. *Umění motivace: Návodů a tipů pracovní i rodinný život*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3005-4.

MEDLÍKOVÁ, O. a M. Šedivý, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0249-5.

NEUBAUER, J., SEDLÁČEK, M., KŘÍŽ, O., *Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech*, 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3421-2

PECÁKOVÁ, I., 2019. *Statistika v terénních průzkumech*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-10-3.

PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

TAHAL, R., 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. 978-80-247-3006-6.

ŘEZANKOVÁ, H., 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.

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

WEBER, T., 2023. Which benefits trends will affect employees most in 2023? *BenefitsPRO*. ISSN 24730319. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2775819669/430FD475DC454D8FPQ/4?accountid=17116&forcedol=true>.

Seznam příloh

Příloha A	Styl Přílohy – Dotazníkové šetření.....	86
-----------	---	----

Příloha A Styl Přílohy – Dotazníkové šetření

Pracovní motivace

Dobrý den,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, je zcela anonymní a jeho vyplnění není časově náročné (5– 10 minut). Dotazník se zabývá pracovní motivací. V první sekci jsou kladeny otázky na nefinanční nástroje motivace, jako jsou pracovní úspěšnost, zpětná vazba, pochvala či uznání. Druhá sekce se věnuje nástrojům finanční motivace, mezi které se řadí mzda, výkonové odměňování anebo zaměstnanecké benefity. Odpovědi budou použity jako podklad pro mou diplomovou práci.

Děkuji za váš čas a ochotu.

Bc. Jakub Petříček

Nefinanční motivace (1/3)

1. Přinášela vám práce pocit **úspěšnosti**?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nedokáži posoudit
 Spíše ne
 Ne

2. Odpovídala vaše pracovní pozice vašim **dovednostem a zkušenostem**?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nedokáži posoudit
 Spíše ne
 Ne

3. Byli jste **dostatečně zaškoleni**? Pochopili jste postup společně s důležitostí dílčích kroků.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nedokáži posoudit
 Spíše ne
 Ne

4. Považovali jste produkty na prodejnách za **prodejné**? Jinými slovy, produkty odpovídaly zákaznickým preferencím.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nedokáži posoudit
 Spíše ne
 Ne

5. Jak často vám byla poskytnuta **zpětná vazba** za vámi odvedenou práci?

Označte jen jednu elipsu.

- Každý týden
 Každý měsíc
 Nepravidelně
 Zpětná vazba nebyla poskytnuta
 Jiné: _____

6. Obdrželi jste **pochvalu** za správně odvedenou práci?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nedokáži posoudit
 Spíše ne
 Ne

7. Pokud se vám něco nepovedlo, obdrželi jste **konstruktivní kritiku**? Jinými slovy, jste byli vhodně upozorněni na chybu, které jste se dopouštěli.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nedokáži posoudit
 Spíše ne
 Ne

8. Dostalo se vám v práci **uznání** od vedoucího pracovníka?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nedokáži posoudit.
 Spíše ne
 Ne

Finanční motivace (2/3)

9. Byli jste spokojeni s výší **měsíční mzdy**?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Ne

10. Byli jste **dostatečně finančně odměněni** při zvýšení pracovního výkonu?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Nedokáži posoudit
- Spíše ne
- Ne

11. Poskytoval váš zaměstnavatel **zaměstnanecké benefity** (výhody)?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

12. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli **ano**. **Zaškrtněte** poskytované zaměstnanecké benefity, popř. uveďte jiné.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Homeoffice
- Sickdays
- Slevy na firemní produkty
- Služební notebook
- Služební telefon
- Stravenky
- Volná pracovní doba
- Flexibilní pracovní doba
- Jiné: _____

Základní údaje (3/3)

13. Jaké je Vaše pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

- Muž
- Žena
- Nechci uvádět

14. Jaký je váš věk v dokončených letech?

15. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

16. Jak dlouho jste pracoval(a) pro projekt bistRAWveg? Uveďte počet let.

17. Kolikáté v pořadí bylo vaše zaměstnání, od doby kdy jste začal(a) pracovat?

Označte jen jednu elipsu.

- První
- Druhé
- Třetí či další

18. V jaké sekci firmy jste pracoval(a)?

Označte jen jednu elipsu.

- Prodejna v Liberci
- Prodejna v Praze- Černý Most
- Prodejna v Praze- Chodov
- Prodejna v Hradci Králové
- Výrobna

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.