



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

RESEARCH OF EMPLOYEE SATISFACTION IN A CHOSEN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Monika Pešková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Monika Pešková**
Vedoucí práce: **Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Výzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je zjištění současné úrovně spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti a předložení návrhů pro jejich zlepšení.

Základní literární prameny:

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha, Management Press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha, Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

BLAŽEK, L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BĚLOHLÁVEK, F.; ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN, P. Management. Brno, Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

VÁCHAL J.; VOCHOZKA M. Podnikové řízení. Praha, Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

MAYLOR, H.; BLACMON, K.L. Researching business and management. New York, Palgrave Macmillan, 2005. 466 s. ISBN 0-333-96407-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců. Cílem práce je zjištění současné úrovně spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti a předložení návrhů pro jejich zlepšení. Teoretická část se zabývá literární rešerší a vysvětlením důležitých pojmů. Analytická část práce představuje společnost a zpracovává zvolenou kvantitativní výzkumnou strategii. Následuje zpracování a vyhodnocení získaných dat. V poslední části jsou zpracovány vlastní návrhy řešení, které mohou vést ke zvýšení celkové pracovní spokojenosti ve společnosti.

Klíčová slova

pracovní spokojenost, odměňování, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, vedoucí pracovník, benefity, komunikace

Abstract

The bachelor thesis is focused on employee satisfaction. The aim of the thesis is to determine the current level of employee satisfaction and motivation in the selected company and to present suggestions for their improvement. The theoretical part deals with literature search and explanation of important concepts. The analytical part of the thesis introduces the company and elaborates the chosen quantitative research strategy. This is followed by the processing and evaluation of the data obtained. The last part elaborates the actual proposed solutions that can lead to an increase in the overall job satisfaction in the company.

Keywords

employee satisfaction, motivation system, motivation, rewarding, benefits, loyalty, employee evaluation

Bibliografická citace

PEŠKOVÁ, Monika. *Výzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151954>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. 5. 2023

Monika Pešková

autor

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Marcelovi Rolf Pfeiferovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování práce. Další dík patří vedení společnosti COOP družstvo Velké Meziříčí za jejich ochotu a poskytnutí informací při zpracovávání výzkumu. Děkuji také svému partnerovi a rodině za jejich trpělivost a podporu.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	12
1.1 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	13
1.1.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti.....	13
1.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	16
1.1.3 Srovnání Maslowovi a Herzbergovi teorie.....	18
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	19
1.2.1 Vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	20
1.2.2 Vnitřní faktory ovlivňující pracovní spokojenost	25
1.3 ZPŮSOB HODNOCENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	29
1.3.1 Rozhovor.....	30
1.3.2 Strukturovaný dotazník.....	31
1.3.3 Kombinace dotazníku a rozhovoru.....	33
1.3.4 Diskuzní skupiny.....	33
1.3.5 Konkrétní standardizované dotazníky	33
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
2.1.1 Historie společnosti.....	38
2.1.2 Organizační struktura	39
2.1.3 Velikost provozovny.....	39
2.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	40
2.2.1 Úpravy dotazníku	40
2.2.2 Výběr respondentů.....	41
2.2.3 Testovací skupina respondentů	41
2.2.4 Distribuce dotazníku.....	42
2.3 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	42
2.3.1 Výsledný vzorek respondentů	42
2.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	46

2.3.3	<i>Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření</i>	71
2.3.4	<i>Stanovení hypotéz</i>	72
2.3.5	<i>Vyhodnocení hypotéz</i>	72
2.3.6	<i>Zhodnocení výsledů testování hypotéz</i>	76
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	77
3.1	KOMUNIKACE	77
3.1.1	<i>Pravidelné informační emaily</i>	77
3.2	BENEFITY A ODMĚŇOVÁNÍ	78
3.2.1	<i>Doplňkové penzijní spoření</i>	78
3.2.2	<i>Příspěvek na stravování</i>	81
3.3	SHRNUTÍ NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM TABULEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

V dnešní době, kdy je nedostatek kvalitních zaměstnanců, je důležité se zajímat o jejich pracovní spokojenost a snažit se ji udržet na co nejlepší úrovni. Spokojení zaměstnanci nemají důvod zaměstnání opouštět, a naopak ho mohou dále doporučovat svým známým, což může společnosti přinést více kvalitních zaměstnanců. Navíc podávají lepší pracovní výkony než nespokojení zaměstnanci.

Spokojenost není ovlivňována pouze mzdou, ale existuje velké množství faktorů, které na ni působí. Cílem každé společnosti by mělo být dosáhnout co největší spokojenosti zaměstnanců, z důvodu, dosažení, pokud možno, co nejlepších hospodářských výsledků. Je nutné se zaměřovat na všechny druhy faktorů ovlivňující pracovní spokojenost a pracovat na jejich zlepšení dlouhodobě.

Práce se zaměřuje na celkovou pracovní spokojenost a její výzkum v konkrétní společnosti. Toto téma jsem si zvolila ze zájmu o personalistiku a management. Společnost, ve které jsem prováděla výzkum, jsem si vybrala, protože jsem jejím dlouhodobým zákazníkem a zajímalo mě, jak jsou lidé v zaměstnání spokojeni a co se jim nejvíce líbí, a naopak co jim způsobuje největší problémy.

Práce je členěna do čtyř logických celků. Na začátku práce jsou stanoveny použité metodiky a hlavní i dílčí cíle práce. První kapitola je zaměřena na teoretické zpracování tématu. Obsahuje přehled důležitých témat týkajících se pracovní spokojenosti, které jsou nezbytné pro pochopení celé práce. Druhá kapitola se již týká praktické části. Konkrétně se jedná o analýzu aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Společnost je zde podrobněji představena, spolu s její historií a organizační strukturou. Její součástí je také podkapitola týkající se problematiky provedeného výzkumu. K výzkumu bylo využito dotazníkové šetření, jehož popisem se tato část práce také zabývá. Jsou zmíněny použité způsoby distribuce dotazníku a následného sběru dat. Důležitou součástí kapitoly je analýza výsledků dotazníkového šetření. Jsou zde popsány sesbíraná data spolu s jejich vyhodnocením. Nedílnou součástí je také stanovení hypotéz a jejich následné testování. Poslední kapitola se zaměřuje na vlastní návrhy řešení zjištěných problémů. Jsou zde popsány způsoby, které by po aplikování do praxe mohli přispět ke zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je zjištění současné úrovně spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti COOP družstvo Velké Meziříčí a předložení návrhů pro jejich zlepšení.

Pro úspěšné splnění cíle byla stanovena následující hlavní výzkumná otázka:

Jaká je současná úroveň spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti?

Na základě hlavní výzkumné otázky byly stanoveny dílčí cíle. Prvním z nich je zpracování teoretických východisek práce spolu s vysvětlením důležitých pojmů. Dalšími důležitými dílčími cíli je představení společnosti, provedení výzkumu a následné zhodnocení výsledků.

Součástí práce je také vyhodnocení následujících hypotéz, které mohou pomoci s vyhodnocením jak hlavní výzkumné otázky, tak i s dosažením dílčích cílů:

- Hypotéza č. 1: Mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovní pozicí existuje statisticky významná korelace.
- Hypotéza č. 2: Mezi celkovou pracovní spokojeností a velikostí prodejny, ve které zaměstnanec pracuje existuje statisticky významná korelace.
- Hypotéza č. 3: Mezi celkovou pracovní spokojeností zaměstnance a vnímáním komunikace vedení se zaměstnanci existuje statisticky významná korelace.
- Hypotéza č. 4: Mezi doporučením zaměstnání ve firmě příteli a celkovou pracovní spokojeností existuje statisticky významná korelace.

K vyhodnocení hypotéz byl použit Spearmanův test, který se používá k měření vztahu mezi dvěma proměnnými.

K výzkumu byla použita kvantitativní výzkumná strategie, konkrétně byl výzkum prováděn metodou dotazníkového šetření za použití standardizovaného dotazníku. Dotazník obsahuje převážně uzavřené otázky, ale i několik otevřených otázek a je zaměřen na zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Standardizovaný dotazník byl distribuován v papírové formě. Forma dotazníkového šetření byla zvolena kvůli její malé časové náročnosti a možnosti získání poměrně velkého množství dat. Výsledky dotazníku byly následně zpracovány vyhodnoceny v přehledných grafech a tabulkách.

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Práce je důležitým aspektem života, proto je pracovní spokojenost provázána s celkovou životní spokojeností. Pracovní spokojenost i spokojenost v osobním životě se do sebe navzájem promítají a ovlivňují se (Kocianová, 2010).

Pracovní spokojenost lze chápat několika způsoby. Jedním z nich může být spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, dalším způsobem vnímání je jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly (Pauknerová a kol., 2012).

Spokojenost mohou různí lidé vnímat různě a jedná se tedy o subjektivní pocity, který je ovlivňován mnoha faktory. Může jím být seberealizace čili naplňování pozitivních cílů a očekávání, radost z práce, která může vést k sebeuspokojení a následné pasivitě. Lidé, kteří mají nižší očekávání a cíle mohou být spokojenější, protože je snadnější tyto aspekty naplnit. Další faktory, které ovlivňují spokojenost s prací jsou například společenské postavení, ekonomická situace nebo životní i pracovní podmínky. Spokojenost je různě vnímána v jednotlivých kulturách a také v různých etapách života (Kocianová, 2010, Pauknerová a kol., 2012).

Pracovní spokojenost se týká vztahu, který jedinci mají ke své práci. Kladně orientovaný vztah signalizuje spokojenost, a naopak pokud převládají negativní pocity, signalizuje to nespokojenost s prací (Armstrong, 2007). Tento vztah ovlivňují dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení člověka. Tyto postoje lze souhrnně chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti (Pauknerová a kol., 2012).

Pojem pracovní spokojenost nabývá podle Provažníka a Komárkové (2004) tří významů.

1. Pracovní spokojenost můžeme chápat jako subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku, která se vztahuje k pracovním podmínkám pracovníka a vyjadřuje úroveň péče o zaměstnance.
2. Druhý význam pojmu pracovní spokojenost je chápán jako vnitřní uspokojení z práce, vztahuje se k prožitku aktivního naplnění pracovníka a znamená mobilizaci pracovních sil.
3. Pojem pracovní spokojenost lze interpretovat jako nízkou úroveň nároků, která vede k pasivnímu uspokojení pracovníka a k demobilizaci pracovních sil.

1.1 Teorie pracovní spokojenosti

Teoretické přístupy pracovní spokojenosti se velmi úzce pojí s teoriemi pracovní motivace. Teorie některých autorů, kterými se tato kapitola zabývá jsou současně teoriemi pracovní spokojenosti i pracovní motivace. Tyto pojmy mají společné to, že vyvolávají určitý impulz k akci, tedy k výkonu. Touha po spokojenosti a snaha minimalizovat nespokojenost jsou hnacím motorem neboli motivací k určitému chování. Tyto dva pojmy se však v žádném případě neshodují. Pouze je možné říci, že mají společné některé teoretické přístupy, ze kterých každá teorie čerpá odlišným způsobem.

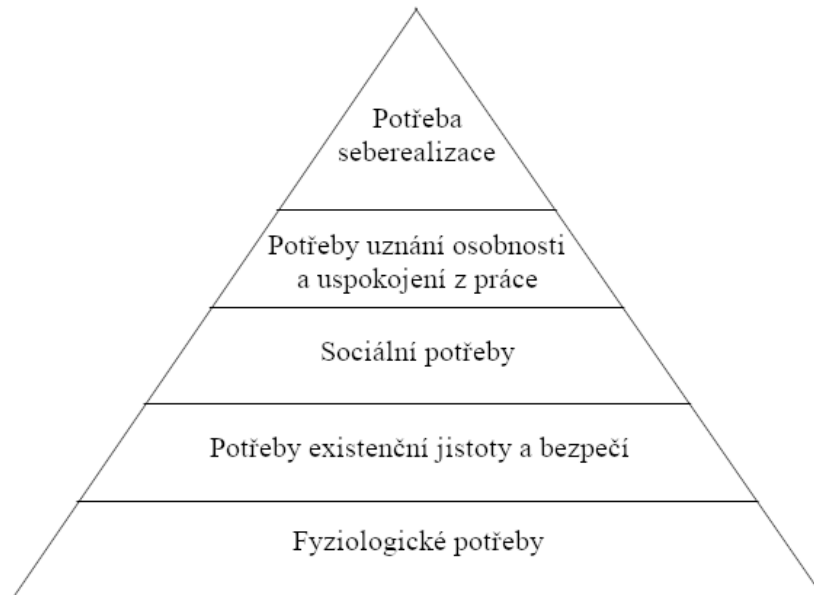
1.1.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

Tyto teorie popisují spokojenost jako jev, který je možné ohraničit dvěma hodnotami. Těmito hodnotami jsou maximální spokojenost a na druhé straně naprostá nespokojenost. Uprostřed mezi těmito extrémy je neutrální stav, tedy stav, kdy zaměstnanec není ani spokojen ani nespokojen. Spokojenost a nespokojenost můžeme tedy vyjádřit na této škále, například od 1 do 100, kde 100 je maximální spokojenost, 1 je úplná nespokojenost a 50 je neutrální stav (Štikar, 2003).

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Teorie hierarchie potřeb byla vypracována americkým univerzitním profesorem a psychologem Abrahamem Maslowem. Pracoval na ní v 40. až 50. letech minulého století a byla poprvé publikována v roce 1954 v jeho díle „Motivation and Personality“. Tato teorie ovlivnila spoustu autorů (například Fredericka Herzberga, Chrise Argyrise, Rensise Likerta) a je považována za základ vědomostí a poznatků o motivaci lidí (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Maslow ve své teorii pracuje s poznatkem, že hlavním pohonem motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Poznání těchto potřeb umožňuje jejich využití pro efektivní motivaci zaměstnanců. Maslow klasifikoval potřeby lidí do pěti hierarchicky uspořádaných skupin (Vodáček a Vodáčková, 2013).



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb
 (Modifikováno dle Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

1. **Fyziologické potřeby** – Jsou to základní potřeby nutné pro přežití. Jejich naplnění je nezbytné a jsou základním důvodem pro zajištění si příjmů, nejčastěji ze zaměstnání. Nejedná se však o potřeby pouze jedince, ale i jeho rodiny a blízkých. Proto je pro většinu racionálně smýšlejících lidí přirozené, že ze svých příjmů si zajistí nejdříve tyto potřeby. Patří sem například uspokojení pocitu hladu a žízně, dostatek spánku, bydlení, reprodukční funkce a snesitelné pracovní podmínky (Vodáček a Vodáčková, 2013).
2. **Potřeby existenční jistoty a bezpečí** – Lidé potřebují okolo sebe prostředí, ve kterém se cítí v bezpečí. Týká se i duševní pohody, pohodlného bydlení a udržení životního standardu. Jistotou se však rozumí také jistota zaměstnání, záruka přijatelné bezpečnosti práce a zdravotního pojištění (Vodáček a Vodáčková, 2013).
3. **Sociální potřeby** – Lidskou přirozeností je komunikace s lidmi a zařazení se do sociální skupiny. Potřebami tohoto stupně se rozumí mezilidské vztahy v životě i na pracovišti, bytí rovnoprávným členem různých sociálních skupin (včetně pracovního kolektivu) a možnost účastnit se sociálně orientovaného rozhodování o sobě i skupině (Vodáček a Vodáčková, 2013).

4. **Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce** – Do tohoto stupně hierarchie potřeb řadíme potřebu úcty k sobě samému, určité postavení a prestiž, uznání osobních kvalit vedoucím i kolektivem spolupracovníků, společenské uznání, ocenění výsledků práce a důvěra ve vlastní znalosti (Vodáček a Vodáčková, 2013).
5. **Potřeba seberealizace** – Po uspokojení všech potřeb z předchozích stupňů se člověk již může soustředit na seberealizaci a uznání okolí. V této fázi je pro jedince nejdůležitější zaměstnání, které ho bude naplňovat, není přitom motivován mzdou, ale dobře odvedenou prací. Do tohoto stupně jsou zařazeny ztotožnění se s vykonávanou prací s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, naplnění pocitu životního poslání a splnutí zájmů a práce (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Potřeby se vyskytují u každého jedince souběžně, částečně se překrývají, avšak jedna z nich má pro aktuální podmínky a čas nejvyšší dopad na chování a rozhodování daného člověka. Teorie říká, že nejprve musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně neboli fyziologické a pocit jistoty a bezpečí. Až poté mohou být uspokojeny potřeby vyšší (Vodáček a Vodáčková, 2013).

McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Autorem této teorie je David McClelland, kterou poprvé publikoval „The Achieving Society“ v roce 1961 (Blažek, 2014).

Teorie je založená na třech skupinách potřeb, kterými jsou:

- **Sounáležitost** – potřeba mít dobré pracovní podmínky, přátelské vztahy (významná při týmové práci).
- **Prosadit se a mít poziční vliv** – potřeba zaujímat vlivnou pozici, potřeba moci.
- **Úspěšné uplatnění** – potřeba aktivního uplatnění, myšlenkové aktivity, zejména u kreativních jedinců (Blažek, 2014).

McClellandova teorie je úzce propojena s Maslowovou teorií hierarchie potřeb. Lze zjistit, že potřeba sounáležitosti koreluje s Maslowovou třetí hierarchickou úrovní potřeb, potřeba prosadit se a mít poziční vliv se čtvrtou úrovní potřeb a potřeba úspěšného uplatnění souvisí s nejvyšším stupněm hierarchie potřeb, tj. seberealizace (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Vroomova teorie očekávání

Autorem teorie očekávání je Victor H. Vroom. Publikoval ji v roce 1964 ve své knize „Work and Motivation“ (Blažek, 2014).

Teorie se zabývá vztahem mezi *valencí*, *instrumentalistou* a *expektací*. Pomocí valence vyjadřujeme subjektivně vnímanou hodnotu cíle, instrumentalista je činnost pomocí, které má být dosaženo cíle a expektace vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle. Vroom přišel s tímto vztahem: (Blažek, 2014)

$$M = V \cdot E$$

M – úroveň motivace

V – valence

E – expektace

Tato rovnice lze popsat tak, že člověk má tím větší motivaci, čím je větší hodnota cíle a čím je větší pravděpodobnost, že daného cíle dosáhne.

V případech, kdy není člověk motivován cílem, kterého chce dosáhnout, ale je motivován odměnou, která mu byla za dosažení cíle slíbena, je výsledná motivace navíc závislá na hodnotě očekávání, že mu bude tato odměna skutečně udělena (Blažek, 2014).

Z praxe lze usuzovat, že úspěšní a ambiciózní lidé vyhledávají cíle, které pro ně mají vysokou hodnotu, ale pravděpodobnost dosažení cíle není stoprocentní, ale vysoce pravděpodobná. Takováto přiměřená pravděpodobnost zvyšuje atraktivitu cíle a zároveň neodrazuje člověka od kladení si takových cílů (Blažek, 2014).

1.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Tato teorie dvoufaktorového modelu je dílo Fredericka Herzberga. Veřejnosti ji poprvé představil ve své knize „The Motivation to Work“ v roce 1959 a poté také v práci „Work and the Nature of Man“ z roku 1966 (Blažek, 2014).



Teorie vznikla na základě zkoumání pracovní spokojenosti v oblasti technické a účetní. Základním předpokladem bylo, že lidé jsou schopni sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Herzberg proto ve svém výzkumu požádal zaměstnance těchto odvětví, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se cítili mimořádně dobře nebo výjimečně špatně s informací, jak tento pocit dlouho přetrvával. Nejšťastnější pocity v zaměstnancích vyvolávali události týkající se obsahu práce, uznání, autonomie, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Naopak negativní emoce

způsobovali okolnosti týkající se podnikové politiky a správy, vedení, mzdového ohodnocení a pracovních podmínek (Armstrong, 2007).

Herzbergova teorie je často kritizována kvůli metodě výzkumu. Důvodem kritiky je, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Někteří také tvrdí, že povaha dvoufaktorové teorie je důsledkem nevhodně zvolené metody dotazování použité tazateli. Ta totiž naváděla respondenty k odpovědím, které podporovali rozdělení motivačních faktorů do dvou skupin. Dalším důvodem ke kritice je malý vzorek dotazovaných a zároveň se výzkum zaměřil pouze na dva pracovní obory. Byl tedy příliš specifický pro prokázání obecné platnosti teorie. Vyskytly se další výzkumy, které měli za úkol Herzbergovu teorii potvrdit, jejich výsledky však byly nejednoznačné a nedošlo tak k potvrzení ani vyvrácení teorie (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Navzdory kritice, je tato teorie jedna z nejúspěšnějších z části také proto, že je lehce srozumitelná pro laika a zároveň je spíše založená na skutečném životě než na teoretickém základě (Armstrong, 2007).

Principem této teorie je tedy rozdělení motivačních faktorů na faktory vnější a faktory vnitřní.

*Tabulka 1 - Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti
(Modifikováno dle Koubek, 2007)*

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav
	Úspěch	Podniková politika	
	Uznání a ocenění	Dozor	
	Práce sama	Vztahy s vedoucími	
	Odpovědnost	Vztahy v pracovním kolektivu	
	Povýšení	Vztahy s podřízeným	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Podmínky práce	
Neutrální stav		Jistota práce	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Vnitřní faktory, také označovány jako motivátory či satisfaktory, jsou potřeby, které zaměstnanci potřebují pro rozvoj a osobní či kariérní růst. Týkají se obsahu práce a pomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu díky posilování motivace. Do této skupiny faktorů patří například povýšení, možnost seberealizace, odpovědnost související s danou prací, zajímavost práce a další. **Vnější hygienické faktory**, také označovány jako dissatisfaktory či frustrátory, přímo ovlivňují vztah člověka k práci. Tyto faktory nemají pozitivní vliv na motivaci, pouze pokud spokojenost s nimi klesne pod určitou úroveň, zapříčiní výraznou nespokojenost. Do této kategorie patří pracovní podmínky, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy na pracovišti, zaměstnanecké výhody nebo plat (Blažek, 2014).

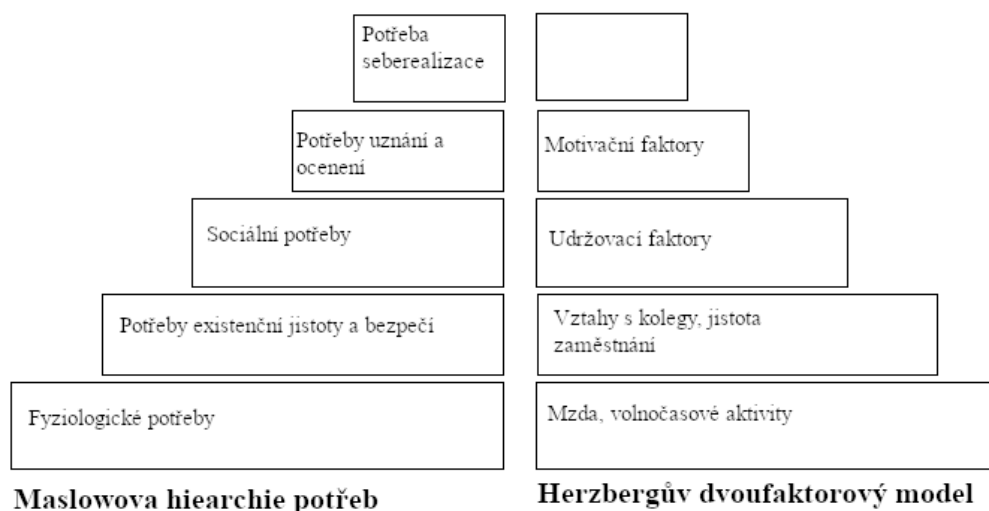
Rozlišení motivátorů a frustrátorů není vždy jednoznačné. Velkou roli zde hraje zvyk, protože zlepšení situace zaměstnance má pozitivní vliv na spokojenost a jedná se tedy o motivátor, ale později si na tuto situaci člověk již zvykne a začne se jednat o frustrátor, protože navrácení situace do původního stavu by působilo naopak negativně (Blažek, 2014).

*Tabulka 2 - Přehled vnitřních a vnějších faktorů
(Modifikováno dle Veber a kol., 2009)*

Vnitřní faktory	Vnější hygienické faktory
dosazení cíle	podniková politika a správa
uznání	vztahy s kolegy
povýšení	plat
práce	jistota práce
možnost osobního růstu	životní styl
odpovědnost	pracovní podmínky
	postavení

1.1.3 Srovnání Maslowovi a Herzbergovi teorie

Teoretické modely Maslowa a Herzberga se příliš neliší. Herzbergův model říká, že zaměstnanci, kteří mají za cíl dosáhnout určitého sociálního a ekonomického statusu vnímají Maslowovy potřeby vyšší úrovně jako hlavní motivátor. Každopádně ani tito lidé nemohou přestat uspokojovat své nižší potřeby pro zachování současné ekonomické i sociální úrovně. Herzberg tedy upravuje Maslowovův model tak, že rozděluje potřeby, původně rozdělené do pěti kategorií, do dvou kategorií. Na udržovací a motivační (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997).



Obrázek 2 - Porovnání struktury Maslowova modelu a Herzbergova modelu
(Modifikováno dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Tabulka 3 - Rozdíly mezi Maslowovou a Herzbergovou teorií
(Modifikováno dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny typy lidí ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní	Preskriptivní

1.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Dobré pracovní podmínky ve velkém množství případů zvyšují pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost je výrazně ovlivňována podmínkami práce, zejména v případech, kdy zaměstnanec neuspokojuje charakter samotné práce. Nejčastěji se jedná o tyto pracovní podmínky (Bedrnová, Nový a kol., 2007):

- možnost pracovního postupu,
- mzdové ohodnocení,
- kvalita a činnost manažera,
- vlastnosti a jednání spolupracovníků,
- uplatňovaný styl organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- péče o zaměstnance.

Podle Armstronga (2007) je úroveň spokojenosti s prací ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy na pracovišti a mírou toho, jak jsou zaměstnanci ve své profesi úspěšní či neúspěšní. Pro účely této bakalářské práce je využito rozdělení faktorů podle Armstronga (2007).

1.2.1 Vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Na celkovou úroveň pracovní spokojenosti mají velký vliv vnější činitelé v podobě určité charakteristiky pracovního prostředí, pracovních podmínek a práce samotné. Do vnějších faktorů podle Pauknerové a kol. (2012) patří následující skutečnosti:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň péče o zaměstnance.

Obsah a charakter práce

Podmínky a charakter práce bývají spojeny s pracovní spokojeností. U rozdílných profesí, které mají odlišnou náplň práce, tedy mívají i rozdílné pracovní podmínky, je pozorován větší rozptyl v míře pracovní spokojenosti, který způsobují právě tyto rozdíly. Problémem jsou málo atraktivní a monotónní zaměstnání, kde lidé pracují ve špinavých či velmi těžkých podmínkách. Jedinci pracující za těchto okolností vykazují nižší míru spokojenosti. Podle Kollárika (1979) i monotónnost činností může mít negativní dopad na zaměstnance, protože se při ní objevují negativní pocity jako jsou nuda a pokles zájmu.

Tyto pocity přispívají k nespokojenosti zaměstnanců a mohou mít vliv i na jejich fluktuaci a častější absenci v zaměstnání. Negativní dopad má také směnný provoz pracovní činnosti, který narušuje biorytmus zaměstnance a může tak narušit i jeho životní styl. Tito pracovníci se proto více přiklánějí k jiným faktorům popsaných v této kapitole, které jim přinášejí větší uspokojení. Vysokou míru pracovní spokojenosti vykazují zaměstnanci, kteří mají možnost samostatného výkonu práce a s tím i možnost svobodného rozvržení pracovních povinností. Práce v takových podmínkách poskytuje prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a rozmanitost práce (Pauknerová a kol., 2012).

Mzdové ohodnocení

Mzda je jedním z hlavních důvodů proč lidé pracují a je základní odměnou za vykonanou práci. Díky mzdě může jedinec zabezpečit své základní potřeby, i potřeby svých blízkých. Po uspokojení základních potřeb může mzda sloužit také k uspokojování vyšších potřeb spojených s trávením volného času a seberealizací. Profese s vyšším finančním ohodnocením jsou společensky hodnocené jako významnější, uznávanější a prestižnější (Pauknerová a kol., 2012).

Mzda má velký vliv na pracovní spokojenost, ale nemůžeme ji vnímat izolovaně. Zaměstnanec mzdu vnímá ve vztahu k dalším faktorům jako jsou druh a charakter práce, společenské postavení a podobně. V tomto případě může být mzda také využívána jako kompenzace jiných nedostatků (Kollárik, 1979).

Kollárik (1979) tvrdí, že u platu není důležitá pouze jeho výška vzhledem k uspokojování potřeb, ale zaměstnanci plat vnímají jako morální ocenění jejich práce. Důležité je také porovnání mzdy s ostatními kolegy, kteří pracují na stejné pozici. Není možné tvrdit, že vysoký plat znamená vždy vysokou pracovní spokojenost. Zvýšení finančního ohodnocení může mít velký motivační účinek, který je však pouze krátkodobý (většinou trvá zhruba tři měsíce). Zaměstnanec si za tuto dobu na vyšší plat zvykne a začne ho brát jako standart. Vztah mezi pracovními výsledky a pracovním ohodnocením nemusí vždy nabývat hodnotu přímé úměrnosti (Pauknerová a kol., 2012).

Pracovní perspektivy

Velká část zaměstnanců se chce jak pracovně, tak osobnostně rozvíjet. U značné části zaměstnanců proto hraje velký vliv, ve vztahu k pracovní spokojenosti, možnost kariérního růstu. Často může mít dokonce větší dopad než zvyšování platů. V současné

době mají větší společnosti často nastavenou firemní strukturu tak, aby umožňovala posun zaměstnanců v hierarchii firmy. Tato skutečnost ale snižuje některé základní jistoty, které zaměstnanci mají a zvyšuje úroveň rizika (Pauknerová a kol., 2012).

Vedoucí pracovník

Každý pracovní kolektiv, je zařazen do nějaké organizační struktury a v každé takové struktuře se v nějaké formě vyskytuje osoba vedoucího pracovníka. Tato osoba bývá velmi důležitá a často je vnímán úspěch firmy jako její zásluha, a naopak neúspěch je jí kladen za vinu. Jejím úkolem bývá stanovování priorit, předcházení a řešení problémů a motivování k vykonávání kvalitní práce (Veber a kol., 2009). Vedoucí pracovník má ale také velký vliv na vytváření atmosféry v týmu a spokojenost jednotlivých členů. Způsob, jakým tuto působí na pracovní kolektiv, bývá ovlivněn jeho osobnostními rysy (Pauknerová a kol., 2012).

Cílem vedoucího kolektivu je nalezení ideálních způsobů, jak dosahovat co nejlepších výsledků celého pracovního kolektivu. Výkonnost týmu a jeho spokojenost jsou úzce provázané veličiny a jsou závislé na přístupu vedoucího. Ideální manažer si všímá zájmů a potřeb svého týmu a snaží se v něm udržet rozumnou míru spokojenosti, což poté vede k vyšší výkonnosti týmu. Důležité je, aby zvládal všechny důležité činnosti jako je plánování, organizování a vedení lidí. Protože tyto činnosti mají přímý vliv na podřízené, ovlivňují tak jejich pracovní spokojenost (Kollárik, 1979).

Negativní dopad na zaměstnance mají manažeři, kteří používají určité formy autokratického jednání. Takto zaměřený manažer preferuje rychlé řešení problémů nad mezilidskými vztahy. Tím nevytváří dostatečně dobrou atmosféru na pracovišti, což stěžuje vytváření mezilidských vztahů a soudržnost týmu. Podle Kollárika (1979) mohou tyto aspekty vést k roztržitosti týmu a k vytváření neformálních menších kolektivů. Tento styl vedení je založen na příkazech a jejich striktním dodržování. Další charakteristikou je soustředění vlivu pouze do rukou manažera. Dalšími negativními vlastnostmi, které může vedoucí mít jsou nerozhodnost, nespravedlivé jednání, hrubost nebo nedůslednost (Pauknerová a kol., 2012).

Naopak pozitivně na podřízené pracovníky působí demokratický přístup manažera. Vedoucí pracovník vyznávající tento přístup preferuje mezilidské vztahy, čímž vytváří předpoklady pro uspokojení osobních i sociálních potřeb. Demokratický styl řízení se vyznačuje nízkým zapojením moci ponecháním prostoru pro vyjádření názoru. Jednotlivý

zaměstnanci mají možnost volby vlastních postupů a dělání vlastních rozhodnutí. Demokratický manažer by měl mít přirozenou autoritu, která mu pomůže k dosažení shody při dělání důležitých rozhodnutí (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Demokratický přístup také umožňuje zapojit zaměstnance do rozhodovacího procesu a tím zvýšit jejich zájem o práci. Snaží se toho docílit například rozdělením pravomocí mezi své podřízené, což pozitivně působí na jejich angažovanost (Kollárik, 1979). Pozitivně také působí manažer, který je rozhodný, spravedlivý a sociálně citlivý (Pauknerová a kol., 2012).

Spolupracovníci

Protože většinu profesí nevykonávají lidé sami, mají vztahy na pracovišti velký dopad na pracovní spokojenost. V rámci pracovní skupiny se vytvářejí jak pozitivní, tak i negativní sociální vazby, které mají odpovídající vliv na celkovou pracovní spokojenost. Pro dostatečnou výkonnost týmu je nutné zkoordinovat potřeby jednotlivých členů týmu s potřebami celého týmu. Spolupracovníci, kteří spolu mají dobré vztahy, si mohou být navzájem zdrojem zajímavých podnětů, které poté zlepšují jejich výkonnost. Významnou roli hraje také velikost týmu. Lidé bývají spokojenější v menších kolektivech, což je způsobeno možností si vytvořit hlubší vztah s kolegy (Pauknerová a kol., 2012).

Z výzkumu provedeného CVVM lze vyčíst, že lidé jsou převážně spokojeni se vztahy se svými spolupracovníky, a že zejména pro ženy je to jeden z rozhodujících faktorů (Pauknerová a kol., 2012).

Organizace práce

Organizace práce působí na spokojenost zaměstnanců převážně negativně. Důvodem je fakt, že je pracovníky vnímána jako na nich nezávislá. Ve většině firem ji nemohou příliš měnit a vnášet do ní vlastní iniciativu (Pauknerová a kol., 2012).

Fyzické podmínky práce

Dalším důležitým faktorem jsou fyzické podmínky práce. Do této skupiny zahrnujeme také pracovní prostředí. Negativní dopad na spokojenost mají takové fyzikální parametry, které jsou nepříznivé k zaměstnancům nebo jsou dokonce zdraví škodlivé. K takovým podmínkám řadíme nedostatečné osvětlení, příliš vysokou nebo naopak příliš nízkou teplotu, proudění vzduchu nebo vysokou hlučnost. I při práci v kanceláři můžeme pozorovat některé nepříznivé fyzické podmínky práce. Těmito podmínkami může být například nedostatečně uklizený pracovní prostor nebo neuspořádanost. Diskutabilní je

vliv takzvaných „open space“ kanceláří, kde záleží na každém jednotlivci, zda tuto skutečnost vnímá pozitivně nebo negativně. V některých profesích je také důležitá bezpečnost práce, která se pak výrazně promítá do spokojenosti (Pauknerová a kol., 2012).

Ke druhotným negativním vlivům nedostatečných pracovních podmínek patří také možnost různých nemocí či úrazu a také nižší společenské postavení pracoviště. To již ovlivňuje vyšší potřeby zaměstnanců, jejichž neuspokojení zvyšuje nespokojenost zaměstnanců (Kollárik, 1979).

Osvětlení

Protože k většině pracovních činností používáme zrak, je dostatečné osvětlení důležitým požadavkem na pracovní podmínky. Kvalitní osvětlení zvyšuje produktivitu a výrazně napomáhá k vytváření optimálního pracovního prostředí a působí tak pozitivně na spokojenost zaměstnanců. Osvětlení působí na spokojenost přímo tím, že vytváří ideální podmínky, a nepřímo tím, že zvyšuje produktivitu, a to může vést k vyšší finanční odměně. Osvětlení je také důležité ve vztahu k bezpečnosti práce, kdy nedostatečná viditelnost může v některých prostředích vést k úrazům (Kollárik, 1979).

Hluk

Nadměrný hluk působí negativně na pracovní podmínky, protože ztěžuje dorozumívání a působí rušivě na nervovou soustavu člověka. Hluk nejenže ztěžuje práci, ale působí negativně na vztah člověka k práci a tím i snižuje spokojenost (Kollárik, 1979).

Barevná úprava pracoviště

Barevnost pracoviště má jak funkční, tak i estetický význam. Správně použité barvy umožňují rychlou orientaci, zvyšují bezpečnost práce a vytvářejí příjemné pracovní prostředí. Všechny tyto aspekty ovlivňují pracovní spokojenost, nemůžeme je však vnímat izolovaně (Kollárik, 1979).

Mikroklimatické podmínky

Podmínky jako jsou teplota, vlhkost a čistota vzduchu ovlivňují soustředěnost na práci, výkonnost zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost. Přičemž hlavně velké nedostatky v této oblasti mají negativní vliv na pracovní spokojenost (Kollárik, 1979).

Úroveň péče o zaměstnance

Úroveň péče o zaměstnance má jak pozitivní, tak negativní vliv na spokojenost. Podle průzkumů je přibližně polovina pracovníků spokojena s její úrovní, přičemž v posledních letech spokojenost roste. Zaměstnavatelé tuto péči poskytují především formou benefitů. K těmto benefitům zpravidla patří možnost závodního stravování nebo stravenek, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvky na kulturu či sport, zdravotní péče, možnost využít podnikové rekreační zařízení pro soukromé účely nebo možnost ubytování zaměstnanců (Pauknerová a kol., 2012).

1.2.2 Vnitřní faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Vnitřní faktory, kterými rozumíme osobnostní charakteristiky jedince, významně ovlivňují pracovní spokojenost. Protože každý člověk je odlišný a má rozdílné charakteristiky, tak také různě vnímá pracovní podmínky, které na základě toho vedou ke spokojenosti nebo nespokojenosti. Stává se tak, že stejné faktory, působí jistým způsobem na jednoho zaměstnance a jiným způsobem na jiného. Typickým příkladem může být vnímání různých situací osobami různého pohlaví. Zároveň vnitřní faktory také nemůžeme vnímat samostatně, ale musíme je zahrnout do celkového kontextu spolu s dalšími faktory ovlivňující spokojenost (Kollárik, 1979).

Podle Kollárika (1979) dělíme vnitřní faktory do tří kategorií.

- Objektivní osobnostní faktory
 - věk
 - pohlaví
 - délka zaměstnání u jednoho zaměstnavatele
 - pracovní pozice
 - rodinný stav
- Osobnostní vlastnosti
 - inteligence
 - emocionální stabilita, vyrovnanost
 - úroveň tolerance frustrace
 - extraverte
- Motivační faktory
 - potřeby

- postoje
- zájmy
- očekávání
- plány
- aspirace

Objektivní osobnostní faktory

Věk zaměstnance

Věk je jedním z nejdůležitějších vnitřních faktorů. Z výzkumů vyplývá, že mladší zaměstnanci bývají výrazně méně spokojeni než ti starší, tedy s rostoucím věkem spokojenost stoupá (Kollárik, 1979).

Nejvíce nespokojeni bývají zaměstnanci, kteří svým věkem spadají do kategorie do 30 let. Pravděpodobně to má spojitost s tím, že lidé do tohoto věku mají větší snahu se prosadit, ale menší trpělivost při dosahování svých cílů a bývají také více kritičtí. Také to vypadá, že mladší zaměstnanci nepovažují své zaměstnání za trvalé a častěji vyhledávají změny. To vede k větší fluktuaci mladších pracovníků. Poté se spokojenost pomalu zvyšuje až do věku 45 let. Lidé, kteří dosáhnou tohoto věku, mívají již realističtější přístup k životu i práci a často již vykonávají zaměstnání, které jim vyhovuje a našli v něm ideální podmínky. Jejich chování je také více ovlivněné jejich zkušenostmi a nereagují přehnaně. Lidé okolo věku 40 let také uvádějí, že mají vyšší uplatnění, což má také vliv na spokojenost. Další pracovní období zaměstnance je ovlivněno vlastnostmi typickými pro stárnutí. Je tím myšlena hlavně snaha omezovat změny a pracovat, pokud možno již zaběhlým stylem, protože jsou si vědomi snižující se schopnosti adaptace. Toto vede k uspokojení zaměstnanců (Kollárik, 1979).

Pohlaví

Zaměstnanci různého pohlaví různě vnímají pracovní spokojenost. Z toho vyplývá, že pohlaví je také jedním z faktorů pracovní spokojenosti. Nelze však jednoznačně tvrdit, že jedna skupina je výrazně spokojenější než druhá. Muži i ženy mají rozdílné nároky a požadavky na zaměstnání a na základě naplnění těchto požadavků se odvíjí jejich pracovní spokojenost. Muži preferují zaměstnání, kde budou moci zabezpečit rodinu a zároveň zde budou dostatečně oceněni. Důležitá je pro ně také možnost se v zaměstnání dostatečně prosadit. Naopak pro ženy je nejdůležitější sociální stránka práce. Do této

kategorie spadá například vyhovující pracovní doba, dobré vztahy s vedením a uznání a oblíbenost u spolupracovníků. Tyto požadavky žen bývají často snadněji splnitelné než požadavky mužů (Kollárik, 1979).

Délka zaměstnání u jednoho zaměstnavatele

Doba, kterou zaměstnanec stráví u stejného zaměstnavatele, působí na spokojenost zaměstnance. Více spokojenosti vykazují jedinci, kteří mají ve firmě více odpracovaných roků. Je to pravděpodobně způsobeno problémy, které způsobuje adaptace pracovníků, přičemž na osoby, které se ve firmě pohybují již delší dobu, toto nemá vliv. Podle průzkumů (Kolář 1968 z Kollárik 1979) jsou nejvíce nespokojeni zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než 5 let. Vliv na tento jev může mít také fakt, že dlouholetí zaměstnanci firmy, zde našli uspokojení a ideální pracovní podmínky, a proto neměli důvod firmu opouštět. Naopak zaměstnanci, kteří byli ve firmě zaměstnáni kratší dobu, neměli tolik času na přizpůsobení se pracovním podmínkám a ztotožnit se s podnikem natolik, aby byli více spokojeni než nespokojeni. Z toho důvodu také bývají více kritičtí a méně tolerantní (Kollárik, 1979).

S touto problematikou také souvisí věk, ve kterém k zaměstnavateli nastoupili. Ukazuje se, že hraniční je věk 25 let, kdy osoby mladší vykazují větší nespokojenost a fluktuaci než osoby, které nastoupili až ve věku starším (Kollárik, 1979).

Pracovní pozice

Ukazuje se, že nejméně spokojeni jsou zaměstnanci, kteří vykonávají manuální zaměstnání. Naopak pracovní spokojenost stoupá s kvalifikací potřebnou pro vykonávání dané pozice. Je to pravděpodobně způsobeno tím, že lidé s vyšší kvalifikací mají větší pravděpodobnost získání zajímavějšího zaměstnání. Také se zvyšuje možnost seberealizace a uspokojení vyšších potřeb. Rozdíly se vyskytují i v rámci jedné pracovní skupiny, kde vedoucí pracovníci bývají zpravidla ti spokojenější členové týmu (Kollárik, 1979).

Z výzkumu (Vymetal 1975 z Kollárik 1979) vyplývá, že rozdíl ve spokojenosti je mezi vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci a středoškolsky vzdělanými zaměstnanci. Zajímavé je, že u vedoucích pozic byli více spokojeni zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Významné rozdíly byli ve vnímání faktorů, jako je autorita spojená s funkcí,

možnost osobního růstu, možnost osobního uplatnění, uznání a zodpovědnost (Kollárik, 1979).

Rodinný stav

Vztah rodinného stavu zaměstnanců s pracovní spokojeností je takový, že lidé, kteří žijí v trvalém svazku, bývají spokojenější. Vyplyvá z toho tedy, že manželství nebo trvalý vztah, mají pozitivní vliv na pracovní spokojenost. Důvodem k tomu je, že manželství dává předpoklady ke stabilitě, jak k osobní, tak i k té pracovní. Manželství ale může pracovní spokojenost ovlivňovat i negativně, a to zejména u mužů. Muži mají pocit zodpovědnosti za zabezpečení rodiny a tím pádem mohou být více ve stresu. Naopak svobodní zaměstnanci nemají takové zázemí a tím pádem nic nebrání jejich častému měnění pracovního místa (Kollárik, 1979).

Osobnostní vlastnosti

Pokud chceme faktory pracovní spokojenosti vnímat komplexně nesmíme vynechat vlastnosti jednotlivých osob. Je zde předpoklad, že některé osobnostní vlastnosti mají vliv na celkovou pracovní spokojenost a také zapříčiňují jakým způsobem se lidé chovají v zaměstnání (Kollárik, 1979).

Intelligence

Kollárik (1979) uvádí, že první osobnostní vlastností, která ovlivňuje pracovní spokojenost je inteligence. Ukázalo se, že osoby s vyšší inteligencí bývají méně spokojené než osoby s nižší inteligencí. Inteligentnější jedinci jsou často více ambiciózní a vyžadují významnější pracovní pozice. Některé ambice však nemusí být reálné, a není možné je naplnit, z čehož pramení neuspokojení požadavků pracovníků.

Emocionální stabilita

Emocionální stabilita má vliv na spokojenost zaměstnanců, zejména u stresových zaměstnání. Osoby emocionálně labilní těžko zvládají zátěž a pociťují strach a obavy. Emocionálně labilní jedinci bývají nespokojení a mají větší tendence měnit zaměstnání. Labilita se projevuje přehnanou ustaraností, náladovostí a tendencí se strachovat. Nejsou citově vyrovnaní a stálí (Kollárik, 1979).

Naopak emocionálně stabilní zaměstnanci bývají klidní až flegmatictí, citově vyrovnaní a celkově stálí. U těchto zaměstnanců pozorujeme vyšší pracovní spokojenost (Kollárik, 1979).

Extroverze

Extrovertní osoby jsou lidé, kteří jsou společenší a rádi navazují sociální vztahy s ostatními lidmi. Extroverti raději řeší zadané úkoly spolu s ostatními kolegy než samostatně. Extroverti bývají pracovně spokojenější než introverti (Kollárik, 1979).

Frustrační tolerance

Frustrační tolerance znamená zvládání frustrace v životě i v práci. Osoby, které mají vyšší toleranci frustrujících vlivů, bývají spokojenější (Kollárik, 1979).

Motivační faktory

Motivační faktory jsou součástí dynamické složky osobnosti a ovlivňují a podněcují lidské chování. Můžeme je rozdělit na 3 složky chování: aktivace, směrovost a cílovost. Zahrnují také psychické jevy jako pudy, postoje, zájmy, hodnoty a aspirace. Tyto faktory výrazně ovlivňují pracovní spokojenost. Motivační faktory mají vliv na chování zaměstnanců. Motivovaní zaměstnanci, jsou takoví zaměstnanci, kteří očekávají, že určitá akce, která povede k dosažení cíle, bude mít za následek získání odměny za práci. Mají také jasně definované cíle a dělají kroky, které vedou k úspěšnému dosažení těchto cílů. Z toho důvodu bývají efektivnější při práci (Armstrong, 1999). Pro nejvyšší výkonnost a pracovní spokojenost není žádoucí ani příliš nízká motivovanost, ale ani přemotivovanost (Pauknerová a kol., 2012).

Rozlišujeme dva základní zdroje motivace. Jedná se o motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci označujeme jako motivy a vnější jako stimuly (Pauknerová a kol., 2012).

1.3 Způsob hodnocení pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost bereme jako psychologickou veličinu, a tudíž je možné ji změřit. Může nabývat určitých hodnot, ze kterých můžeme odvodit spokojenost pracovníků na určité pozici, v celé firmě nebo v celé sociální společnosti. U zaměstnanců můžeme sledovat chování při práci, kvalitu jejich práce, úrazovost, jak často absentují v zaměstnání, fluktuaci a vztahy s kolegy a vedením. Tyto a podobné ukazatele jsou využívány při měření celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců (Kollárik, 1979).

Úroveň spokojenost zaměstnanců můžeme zkoumat za využití anket. Existují čtyři metriky, které lze použít (Armstrong, 2007).

1. Rozhovor
2. Strukturovaný dotazník
3. Kombinace dotazníku a rozhovoru
4. Diskuzní skupiny

1.3.1 Rozhovor

Jedná se o verbální formu zjišťování spokojenosti zaměstnanců. K rozhovoru je možné využít otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí více do hloubky, kde je podstatnou součástí diskuze o širokém okruhu témat. Dále je možné využít polostrukturovaný rozhovor, kde se tazatel drží předem sestavené osnovy. Ta by však neměla být příliš striktní a mělo by být přípustné rozebrat některá témata více dopodrobna za účelem získání otevřených a upřímných názorů respondenta. Poslední možností je využití striktně strukturovaného rozhovoru, která je však spíše ústní alternativou ke klasickému dotazníku (Armstrong, 2007).

Rozlišujeme rozhovory vedené osobně nebo přes telefonní rozhovor. Osobně vedené rozhovory, jsou rozhovory, kde se jak respondent, tak i tazatel nachází na stejném místě. Tento způsob rozhovorů umožňuje zachytit nejvíce detailů z odpovědí, protože je možné sledovat verbální i neverbální formu odpovědí. Na druhou stranu jsou nejvíce časově náročné, protože je nutné zahrnout i čas strávený cestováním. Telefonické rozhovory jsou méně časově náročné a je možné jich uskutečnit větší množství. Bohužel z důvodu často se vyskytujících nevyžádaných telefonátů například od marketingových společností, lidé nemusí být ochotní účastnit se těchto výzkumů. Naopak pozitivní vliv na popularitu telefonních rozhovorů má velká rozšířenost web kamer v telefonech a počítačích, která tento styl komunikace přibližuje více k osobní komunikaci (Maylor, Blackmon, 2005).

Rozhovory je možné vést s jedním zaměstnancem či ve skupinkách. Ve většině případů bývají preferovány individuální rozhovory, protože je u nich větší pravděpodobnost, že odhalí skutečné názory respondentů. Problémem je ale větší časová náročnost a složitější analýza. Naopak skupinové rozhovory vedené na konkrétní téma jsou rychlým způsobem kontaktu se zaměstnanci. Někteří zaměstnanci mohou mít s touto formou problém, protože pro ně není snadné vyjadřovat názory před ostatními. Další překážkou je také to, že výsledky není jednoduché kvantifikovat (Armstrong, 2007).

1.3.2 Strukturovaný dotazník

Dotazník je formou výzkumu, kdy respondent zodpovídá otázky přímo, bez přítomnosti tazatele a otázky mají strukturovanou a standardizovanou podobu (Maylor, Blackmon, 2005). Podle Kollárika (1979) se jedná o nejvhodnější metodu zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

Dotazníky mohou být distribuovány všem zaměstnancům nebo je možné se zaměřit pouze na určitou skupinu lidí a k distribuci je možné využít různé způsoby (Maylor, Blackmon, 2005):

- **Pošta** – dotazník je zaslán formou dopisu a vyplněný je poté zaslán zpět stejným způsobem. Umožňuje snadné šíření na velkou vzdálenost.
- **Doručení a následný sběr** – dotazník je osobně doručen respondentům a poté osobně sesbírán. Jedná se o časově náročnější variantu.
- **E-mail** – dotazník je doručen pomocí e-mailu a poté zaslán zpět na stejnou adresu. Jediným problémem je nutnost sesbírání e-mailových adres, jinak se jedná o rychlý a levný způsob distribuce.
- **Webová stránka** – respondenti jsou přeměrováni na webovou stránku, kde dotazník vyplní. Tento způsob je výhodný v tom, že software je schopný data uložit do databáze do souboru, což umožňuje snadné zpracování dat. Nevýhodou je, že nemůžeme snadno kontrolovat kdo a kolikrát dotazník vyplnil.

Výhodou použití dotazníkového šetření je nízká cena za jednu odpověď při použití na větším množství respondentů. Nejsložitější a nejnákladnější je totiž vytvoření dotazníku a poté vytvoření jeho kopie je již levný proces, na rozdíl například od rozhovoru, kde každý rozhovor stojí stejně jako, kterýkoliv jiný rozhovor (Maylor, Blackmon, 2005).

Nevýhodou naopak je, že není možné se doptávat respondentů na detaily na základě jejich odpovědí a výsledkem jsou pouze odpovědi, na které se dotazník ptal. Dalším problémem, je velká pravděpodobnost chybějících dat, protože se může stát, že lidé nevyplní některé otázky. Důvodem k tomu je například, že otázkám nerozumí, nudí je nebo na ně nechtějí odpovídat z osobních důvodů. Negativem je také nemožnost opravit chyby u již distribuovaných dotazníků (Maylor, Blackmon, 2005).

U dotazníku je důležité se zaměřit na jeho celkovou stavbu a strukturovanost jeho otázek. Jednou z nevýhod dotazníkového šetření je chybějící kontakt s respondentem, a proto

musí být otázky srozumitelné a snadno pochopitelné. Při vytváření otázek je nutné dodržovat tyto principy (Kollárik, 1979):

- problematika musí být vyjádřena, tak, aby byla srozumitelná pro dotazovaného,
- otázky musí být formulovány způsobem, který motivuje respondenty k odpovědi nebo je od ní alespoň vyloženě neodrazuje,
- otázky musí mít vypovídající hodnotu, která vytvoří užitečný podklad k řešení postavené otázky.

Proto je vhodné využít nějaký z již vytvořených standardizovaných dotazníků. Jejich výhodou je to, že již byly vyzkoušeny a často jsou k dispozici normy, se kterými je možné porovnávat výsledky. Výhodou je možnost porovnání výsledků s výsledky jiných již provedených výzkumů. Ke standardizovanému dotazníku je možné přidat otázky zaměřené na konkrétní pracoviště nebo pozměnit otázky již existující (Armstrong, 2007). U dotazníkového šetření se mohou vyskytovat některé negativní efekty ve vztahu ke zjišťování pracovní spokojenosti.

- **Konzistentnost odpovědí** – respondent nevnímá otázky samostatně, ale odpovídá na všechny v jednom stylu. Projevit se to může u nespokojených zaměstnanců, kteří odpoví na většinu otázek negativně i přesto, že kdyby ji vnímali samostatně, odpověděli by kladně. Při tomto problému pozorujeme zkreslení výsledku.
- **Odpovědi v zájmu zaměstnavatele** – respondent neodpovídá upřímně, i přesto, že si je vědom nedostatků, odpovídá tak, aby nepoškodil zaměstnavatele. Děje se tak převážně u zaměstnanců, kteří se s firmou silně identifikují.
- **Odpovědi jsou ovlivněné aktuální situací** – pokud zaměstnanec vyplňuje dotazník v krátké době po prožití nějakých negativních (konflikt na pracovišti) nebo pozitivních emocí (obdržení finanční odměny), bývají jeho odpovědi ovlivněny. Takové odpovědi nejsou vypovídající o spokojenosti zaměstnance v dlouhodobém měřítku.
- **Improvizované odpovědi** – do této kategorie řadíme odpovědi na otázky, nad kterými se respondent nezamýšlel nebo neznal odpověď, a proto odpověděl v trendu ostatních odpovědí. Sem patří také odpovědi zaměstnanců, kteří se účastnili nedobrovolně a odpovědi vybírali bez rozmyslu.

- **Zkreslené odpovědi z důvodu neanonymnosti dotazníku** – i přes vynechání jména respondenta při vyplňování dotazníku je anonymnost porušena například otázkami na věk, pohlaví, vzdělání a podobně. To může vést k neobjektivnosti odpovědí, protože zaměstnanci mohou mít pocit, že tazatel může poznat nebo odhadnout kdo a jak odpovídal.

1.3.3 Kombinace dotazníku a rozhovoru

Jedná se o ideální volbu pro získání kvantitativních dat z dotazníku a kvalitativních z rozhovoru. Při této formě je vyplňování dotazníku doprovázeno do hloubky vedenou diskuzí a to i v případě, že z časových důvodů zkoumáme názor jen u omezeného počtu lidí. Kombinace těchto dvou metod vede k získání komplexního pohledu na dané téma, vede ke zlepšení kvality výsledků a poskytuje důkladnější a relevantnější informace pro další rozhodnutí (Armstrong, 2007).

Alternativou je nechat skupinu lidí vyplnit dotazník a poté diskutovat o odpovědi na každou otázku, což umožňuje skupině, nebo alespoň některým jejím členům, dovysvětlit své odpovědi a zároveň zpracovat kvantitativní data z dotazníků (Armstrong, 2007).

1.3.4 Diskuzní skupiny

V této formě výzkumu je využit reprezentativní vzorek skupiny zaměstnanců, jejichž pracovní spokojenost šetříme. Při využívání diskuzních skupin je důležitá strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost (Armstrong, 2007).

Diskuzní skupiny bývají složeny z pěti až deseti respondentů a jednoho tazatele, který celou diskuzi moderuje. Pro moderátora je důležité, aby zvládl vytvořit dobrou atmosféru a minimalizoval tak působení případných psychických bariér. Hlavní využití mají diskuzní skupiny v případě, že je cílem zjišťovat názory a postoje ve skupině. Při diskuzi ve skupině více lidí mohou jednotlivé odpovědi a komentáře dotazovaných vyvolat spontánní reakce ostatních účastníků. Díky tomuto jevu, kdy jsou více zapojeny emoce, dotazování zapomínají, že jsou součástí výzkumu a bývají tak více vtaženi do diskuze a poskytují autentičtější odpovědi. Naopak ale také může docházet k potlačování ochoty vypovídat, v případě, kdy se zúčastnění necítí komfortně (Pauknerová a kol. 2006).

1.3.5 Konkrétní standardizované dotazníky

Podkapitola se zabývá popisem vybraných standardizovaných dotazníků. Výhodou těchto dotazníků je, že již byly použity a jsou proto ověřené.

Vzorový dotazník interního předpisu pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců

Vzorový dotazník je součástí dokumentu vytvořeným Ministerstvem vnitra České republiky (sekce pro státní správu), který byl vytvořen pro šetření spokojenosti zaměstnanců. Dokument byl vypracován dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a kritéria Šetření spokojenosti zaměstnanců. Byl realizován v rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy. Dotazník byl zhotoven v lednu 2019, je tedy dostatečně aktuální a odpovídá současné situaci zaměstnanců (Ministerstvo vnitra ČR, 2019).

Hlavním účelem dokumentu bylo pomoci jednotlivým útvarům státní správy vytvořit proces šetření spokojenosti zaměstnanců úřadu. Podle pokynů je důležité upravit jednotlivé části dotazníku, tak aby odpovídali specifickým podmínkám jednotlivých pracovišť (Ministerstvo vnitra ČR, 2019).

Podle dokumentu Ministerstva vnitra, je přiložený dotazník vzorem dotazníku, který má jasně formulované otázky, které nejsou sugestivní. Otázky jsou také sociálně přijatelné a neměli by v respondentovi vyvolávat pocit, že je zkoušen (Ministerstvo vnitra ČR, 2019).

V dotazníku se vyskytují dva typy otázek, kterými jsou otázky uzavřené a otázky otevřené. Uzavřené otázky jsou výčtové nebo výběrové a mohou nabízet více možných odpovědí a s možností zvolit jednu nebo více z nich. U otevřených otázek se nevybírá z možností, ale s jejich pomocí je cílem zjistit očekávání, názor nebo postoj ke konkrétní situaci či problému. Vzorový dotazník také používá identifikační otázky, které ovšem nevedou k identifikaci konkrétního zaměstnance. Takovými otázkami jsou například dotazy na věk, pohlaví, služební poměr nebo oddělení (Ministerstvo vnitra ČR, 2019).

Otázky se zaměřují na následující témata:

- výkon služby/práce,
- styl řízení,
- komunikace a sdílení informací,
- interpersonální vztahy na pracovišti,
- profesní rozvoj a kariérní růst,
- odměňování a hodnocení,
- vztah k úřadu,

- organizace práce,
- pracovní prostředí.

Vzorový dotazník využívá terminologii zákona o státní službě („státní zaměstnanec“, „představený“, „výkon služby“), ale je možné ho upravit tak, aby ho bylo možné použít pro zaměstnance v pracovním poměru (Ministerstvo vnitra ČR, 2019).

Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců

Součástí manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců je standardizovaný dotazníkový test. Tento manuál byl vytvořen Výzkumným Ústavem Práce a Sociálních Věcí v roce 2007. Na jeho financování se podílelo ministerstvo Práce a Sociálních Věcí České republiky z projektu č. 1J 0188/04-DP1 „Měření kvality pracovního života“ tematického programu TP-5 „Moderní společnost a její proměny“. (VÚPSV, 2007)

Podle manuálu je dotazník možné využít pro identifikaci problémů ovlivňujících produktivitu a hospodářský rozvoj podniku a ke zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců. Výsledek je také možné využít při žádosti o certifikát EFQM nebo Národní ceny ČR za jakost. Dotazník byl vyvinut pro použití ve středních a velkých průmyslových podnicích, ale nic nebrání jeho drobným úpravám a použití v jiných odvětvích (VÚPSV, 2007).

Díky tomuto dotazníku je možné zjistit míru spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců a faktory, které tento výsledek ovlivňují. Zjišťuje také míru identifikace zaměstnanců s firmou, pohled zaměstnanců na odměňování a podobně. U respondentů nezáleží na jejich profesním postavení, ale je vytvořen pro všechny zaměstnance (VÚPSV, 2007).

Dotazník je rozdělen do 10 tematických celků, tzv. modulů. Analýza všech modulů poté tedy dodává komplexní shrnutí o podnikovém prostředí a hodnocení zaměstnanců (VÚPSV, 2007).

Těmito moduly jsou (VÚPSV, 2007):

- Modul 1: Spokojenost s prací
- Modul 2: Komunikace a sdílení informací
- Modul 3: Interpersonální vztahy na pracovišti
- Modul 4: Profesní rozvoj a kariérový růst
- Modul 5: Odměňování a hodnocení – zdroje motivace

- Modul 6: Styl řízení
- Modul 7: Vztah k organizace – kultura
- Modul 8: Organizace práce
- Modul 9: Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Modul 10: Přání a stížnosti

Minnesota Satisfaction Questionare

Tento dotazník obsahuje 150 otázek, kde respondenti hodnotí, jak moc jsou spokojeni s různými faktory pracovní spokojenosti a celkově s jejich prací. Na všechny otázky je možné odpovědět jednou z možností: nejsem spokojený, jsem trochu spokojený, spokojený, velmi spokojený, mimořádně spokojený. Těmto odpovědím jsou přiřazeny číselné hodnoty 1-5, které se poté využívají při vyhodnocování (Kollárik, 1979).

Job Descriptive Index

Tento dotazník se skládá ze 72 otázek, rozdělených do kategorií práce, plat, kariérní postup a kolegové. Každá kategorie obsahuje devět až osmnáct otázek. Vývoj začal již v 60. letech minulého století a poprvé byl publikován v roce 1964 autory Locke, Smith, Kendall, Hulin a Miller (Smith, Kendall, Hulin, 1969).

Job Perception Scale

Job Perception Scale je dotazník skládající se z 21 otázek, které jsou rozděleny do pěti kategorií. Tyto otázky byly vybrány z celkového počtu pěti set, tak by co nejlépe spadali do jednotlivých okruhů otázek. Jedná se o kategorie práce, plat, povýšení, nadřízení pracovníci a vztah se spolupracovníky. Dotazník byl vytvořen v roce 1985 (Hatfield, Robinson, Huseman, 1985).

Job Satisfaction Survey

Dotazník pochází z roku 1994 a jeho autorem je Paul E. Spector (University of South Florida). Skládá se z celkem 36 otázek a na každou z nich je možné odpovědět výběrem jedné z šesti odpovědí. Možnosti jsou pro každou otázku stejné a spadají do rozsahu mezi „rozhodně nesouhlasím“ až „rozhodně souhlasím“. Paul E. Spector pokládá v dotazníku otázky týkající se například zaměstnaneckých výhod, vedoucích pracovníků, pracovního kolektivu, platu a podobně (Spector, 1994).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá kapitola bakalářské práce se zabývá analýzou současného stavu úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců. Kapitola se zabývá základními informacemi o společnosti COOP družstvo Velké Meziříčí, ve které je proveden průzkum.

2.1 Představení společnosti

COOP družstvo Velké Meziříčí v současné době provozuje 113 maloobchodních prodejen zejména v okrese Žďár nad Sázavou, přičemž se některé provozovny nacházejí i v sousedních okresech. Provozuje také vlastní velkoobchodní sklad, kterým zásobuje celou svoji síť maloobchodních prodejen. Zboží však dodává i do školních jídelen a soukromým obchodům. Maloobchodní obrat dosahuje cca 745 mil. Kč. Družstvo v současné době zaměstnává 335 pracovníků (COOP VM, 2023a).

Hlavní současnou činností je tedy provoz maloobchodních jednotek a velkoobchodu především orientovaného na venkovské prostředí. V této době je ovšem těžké zachovat výdělečnost prodejny, kdy je zaznamenán větší přesun obyvatel z venkova do měst. Proto družstvo spolupracuje s Krajem Vysočina a dále s některými obcemi a hledají společně východisko z ekonomické nerentability malých prodejen. COOP družstvo Velké Meziříčí totiž zůstává věrné své historické úloze, kterou je právě zajištění obslužnosti venkova (COOP VM, 2023a).

V posledních letech je prováděna rozsáhlá rekonstrukce a modernizace prodejen, kdy dochází k výměně výloh, zateplování, výměně podlah, zvětšování prodejních ploch na úkor skladových ploch, výměně podlah, změně vytápění, ale především výměně zařízení a vybavení prodejen. Tato renovace se ovšem netýká pouze vzhledu provozoven. Pro zvyšování konkurenční schopnosti družstvo zavádí nové doplňkové služby pro zákazníky, aby poskytli kompletní servis. Mezi tyto služby patří Cash back, který dovoluje zákazníkům vybírat hotovost z běžného účtu, COOP složenky, kterou lze využít pro platbu poštovních poukázek, vlastní mobilní operátor COOP mobil nebo služba PPL parcel shop (COOP VM, 2023a).

V roce 2022 se COOP VM stalo absolutní vítězem titulu Mastercard Obchodník roku. Tím se stává obchodník, který je nejlépe hodnocen v rámci nezávislého spotřebitelského výzkumu napříč sortimentními kategoriemi. Na konci roku 2022 také družstvo otevřelo

svoji první kavárnu, která je součástí prodejny v obci Měřín (COOP VM, 2023c, COOP VM, 2023d).

2.1.1 Historie společnosti

V roce 2022 oslavilo družstvo hned dvě významná jubilea. První připomíná 175 let od zavedení spotřebního družstevnictví v českých zemích, tím druhým je 65. výročí od vzniku družstevního spotřebnictví v regionu (COOP VM, 2023a).

Vznik spotřebního družstevnictví se datuje až do poloviny 19. století díky založení Rochdaleského družstva v roce 1844 v Anglii. Po velmi krátkém čase pronikla idea družstevnictví i do českých zemí, v tom důsledku byl v roce 1847 založen Pražský potravní a spotřební spolek. Díky této myšlence již v roce 1892 existovalo na našem území 61 spotřebních družstev, v roce 1898 již tento počet dosáhl hodnoty 172 (COOP VM, 2023a).

V nově vzniklém Československu začala vznikat centra ve větších městech. Poté mezi roky 1918 a 1939 byla družstva spíše svépomocnými zájmovými organizacemi. V této době také došlo k vzniku první družstevní prodejny ve Velkém Meziříčí. Nově vzniklá prodejna však v tehdejší době spadala pod správu družstva Včela Brno. Situace po druhé světové válce zapříčinila změnu organizace těchto zájmových skupin a postupně začali vznikat spotřební družstva s názvem Jednota v každém okrese. V roce 1953 vzniklo samostatné spotřební družstvo v okrese Velké Meziříčí. Družstvo mělo v začátcích 159 zaměstnanců a vlastnilo prodejny po celém okrese. Dále pod Jednotu Velké Meziříčí spadalo 9 hostinců 1 velkoobchodní sklad a několik cukrářských a pekárenských výroben (COOP VM, 2023a, COOP VM, 2023b).

V roce 1960, kdy došlo k sloučení okresů Žďár nad Sázavou, Bystřice nad Pernštejnem, Velké Meziříčí a několika menších územních jednotek z okolních okresů, došlo také ke sloučení družstev z těchto okresů. Od této doby až do roku 1989 se Jednota Velké Meziříčí zabývala především prodejem potravin a jiného zboží na venkově. V roce 1973 dodávalo spotřební družstvo zboží asi 70 % obyvatelstva okresu Žďár nad Sázavou a mělo obrat okolo 470 milionů. K rozvoji přispěla také výkupní činnost, kdy docházelo k odkupu vajec, medu, lesních plodů a masa z domácího zvířectva (COOP VM, 2023a, COOP VM, 2023b).

Po roce 1989 se družstvo potýkalo s několika problémy. Prvním problémem byly majetkové restituce, při kterých přišlo o velkou část objektů a muselo tak dojít k omezení činnosti. Další problém způsobovala nově vzniklá konkurence. Z toho důvodu se Jednota po celé republice začala specializovat pouze na prodej potravin. V roce 1993 patřilo pod družstvo 170 prodejen se zaměřením na maloobchodní a velkoobchodní prodej (COOP VM, 2023a).

V současné době se prodejny COOP vyskytují ve velké části světa. COOP hraje významnou roli například ve Švýcarsku, Itálii nebo Finsku, dále se vyskytuje také na Slovensku, Velké Británii, USA, Kanadě nebo i Japonsku (COOP VM, 2023a).

2.1.2 Organizační struktura

Statutárním orgánem COOP VM je představenstvo v čele s předsedou Ing. Jaroslavem Pavlíčkem. Dále je vedení družstva rozděleno do několika oddělení, kterými jsou obchodní, ekonomické, provozní, technické, IT, oddělení pro podnikovou kontrolu a oddělení velkoobchodu Žďár nad Sázavou (COOP VM, 2023e).

2.1.3 Velikost provozovny

Společnost rozděluje všechny své provozovny do tří skupin, ty mají kategorické označení A, B a C. Provozovny označené písmenem A jsou z pravidla největší, zaznamenávají nevyšší obraty a ve většině případů zde pracují kolektivy alespoň o třech zaměstnancích. Označení B mají středně velké provozovny kde většinou pracují alespoň dva zaměstnanci. Na provozovnách typu C je zpravidla jeden zaměstnanec a nachází se povětšinou na menších vesnicích. Existují ale případy, kde i prodejna s jedním zaměstnancem dosahuje obratu, díky kterému se řadí ke kategorii B.

Přesný popis a kritéria rozřazení nejsou po dohodě s vedením společnosti uvedeny. Jedná se o interní informace, které nejsou nijak důležité pro pochopení a zpracování výzkumu. Součástí dotazníku je otázka, která zjišťuje zařazení respondenta do typu provozovny. Je důležitá z pohledu pracovního kolektivu, protože na provozovnách typu C se nachází pouze jeden zaměstnanec, který má vliv na většinu událostí a řešení situací, ale na větších provozovnách je nutné na řešení spolupracovat.

2.2 Dotazníkové šetření

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců COOP družstvo Velké Meziříčí bylo původně zamýšleno využití dotazníkového testu, který je součástí Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který byl vytvořen v roce 2007 Výzkumným Ústavem Práce a Sociálních Věcí. Důvodem této volby byl fakt že, zahrnuje všechny aspekty působící na motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců, otázky jsou kladeny srozumitelně a je logicky strukturovaný do modulů. Po konzultaci s vedením společnosti bylo nakonec od využití tohoto manuálu upuštěno, právě kvůli jeho přílišné délce, ke které se váží jak časové, tak finanční náklady. Dotazníky bylo nutné předat zaměstnancům v papírové formě, proto byl brán ohled i na ekologickou stopu, kterou by dotazování zanechalo (VÚPSV, 2007).

K měření spokojenosti zaměstnanců tedy byl finálně využit Vzorový dotazník interního předpisu pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců od Ministerstva vnitra České republiky z roku 2019, který nabízí větší flexibilitu ve formulaci, volbě a seřazení otázek. Velkou výhodou je fakt, že tento interní předpis doporučuje tazateli úpravu otázek a jejich přizpůsobení konkrétní společnosti (Ministerstvo vnitra ČR, 2019).

2.2.1 Úpravy dotazníku

Při tvorbě dotazníku došlo k několika změnám ve formulaci otázek. Vzorový dotazník se vztahuje k pracovníkům ve státní sféře, nikoliv v soukromém sektoru. Ve většině otázek proto došlo k nahrazení frází „výkon služby“ za „plnění pracovních povinností“ či „zaměstnání“, spojení „ve služebním úřadu“ bylo změněno na „ve společnosti“ nebo „v zaměstnání“ a označení „představený“ za „nadřízený“ nebo „vedení společnosti“.

Dále byla většina tvrzení formulována tak, aby na ně bylo možné odpovědět možnostmi „spokojen/a“, „spíše spokojen/a“, „spíše nespokojen/a“ a „nespokojen/a“.

Otázky byly také tematicky seřazeny do logické posloupnosti, podle aspektu, na který se zaměřovali. Dotazník uzavíraly identifikační otázky sloužící ke statistickému vyhodnocení a několik otevřených otázek, kde zaměstnanci mohli napsat své vzkazy pro vedení společnosti a poznámky ke způsobu dotazování. Tyto otevřené otázky byly převzaty z již zmíněného Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců od VÚPSV.

2.2.2 Výběr respondentů

Do výzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců byli zařazeni pouze zaměstnanci na provozovnách. Po konzultaci s vedením společnosti bylo rozhodnuto, že do dotazníkového šetření nebudou zapojeni všichni zaměstnanci prodejen, ale pouze jejich vzorek. Důvodem tomu byly opět finanční a operativní náklady spojené s distribucí dotazníků.

Pro výzkum tedy bylo náhodně vybráno 30 provozoven. Aby však byl výzkum vypovídající, bylo nutné zajistit ve vzorku rovnoměrné zastoupení kategorií provozoven. Bylo proto náhodně vybráno 10 provozoven s interním označením A, 10 s označením B a 10 s označením C.

Tabulka 4 - Výzkumný vzorek respondentů

	A	B	C	Celkem
Vedoucí provozu	10	10	10	30
Zástupce vedoucí provozu	12	8	0	20
Prodavačka	54	5	0	59
Celkem	76	23	10	109

Osloveno tedy bylo celkem 109 zaměstnanců. 76 zaměstnanců z provozoven s označením A, 50 zaměstnanců z provozoven s označením B a 10 zaměstnanců s označením C.

Z tohoto vzorku bylo 30 pracovníků na pozici Vedoucí provozu, 20 zaměstnanců na pozici Zástupce vedoucích provozu a 59 Prodavaček.

2.2.3 Testovací skupina respondentů

Před zahájením výzkumu a distribucí dotazníků všem vybraným zaměstnancům bylo provedeno testovací dotazníkové šetření na menší skupině. Tato skupina respondentů zahrnovala 5 zaměstnanců různých pracovních pozic. Jejich úkolem bylo vyplnit dotazník a zároveň se zaměřit na formální úpravu dotazníku. Cílem bylo zjistit, zda jsou otázky srozumitelné, zda otázky nenavádí k označení jedné konkrétní odpovědi a nemůže tak dojít ke skreslení a ovlivnění odpovědí ostatních respondentů a zda jim není například na otázku nepříjemné odpovídat. Druhým úkolem bylo zhodnotit celkový vzhled dotazníku, zda je text dobře čitelný a přehledný. Součástí hodnocení byli například velikost, font a zvýraznění písma, formátování odstavců apod.

Výstupem testovacího dotazování byla nutnost zvolení většího písma a zvýraznění znění otázek. Druhým výstupem bylo odstranění dvou otázek z kategorie zaměřující se na pracovní prostředí.

Přesné znění vyřazených otázek bylo:

- Mé fyzické pracovní podmínky jsou dobré.
- Odpovídající kontrola hluku mi umožňuje soustředit se na práci.

Důvodem k odstranění prvních dvou otázek bylo to, že tato kategorie již obsahovala jednu souhrnnou otázku obsahující obě tato tvrzení.

Poznámky testovacího vzorku tedy byly zpracovány a výsledný dotazník byl upraven do finální podoby.

2.2.4 Distribuce dotazníku

Pro distribuci dotazníku byla zvolena papírová forma, zejména z důvodu, že většina zaměstnanců nemá přístup k počítači a lokace provozoven je po celém kraji. Po vytisknutí a kompletaci dotazníků probíhala distribuce na provozovny ve spolupráci se zaměstnanci velkoobchodu ve Žďáře nad Sázavou. Zaměstnanci, kteří rozvázejí zboží na provozovny vždy předali patričný předpřipravený počet dotazníků na stanovené místo. Výběr vyplněných dotazníků probíhal stejnou cestou.

Každý zaměstnanec, který byl zapojen do výzkumu obdržel jednu tištěnou verzi dotazníku spolu s obálkou, do které měl podle pokynů vyplněný dokument vložit, zalepit a předat řidiči při následujícím dovozu zboží. Tento způsob přepravy byl volen zejména z důvodu zachování anonymity jednotlivých respondentů.

2.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

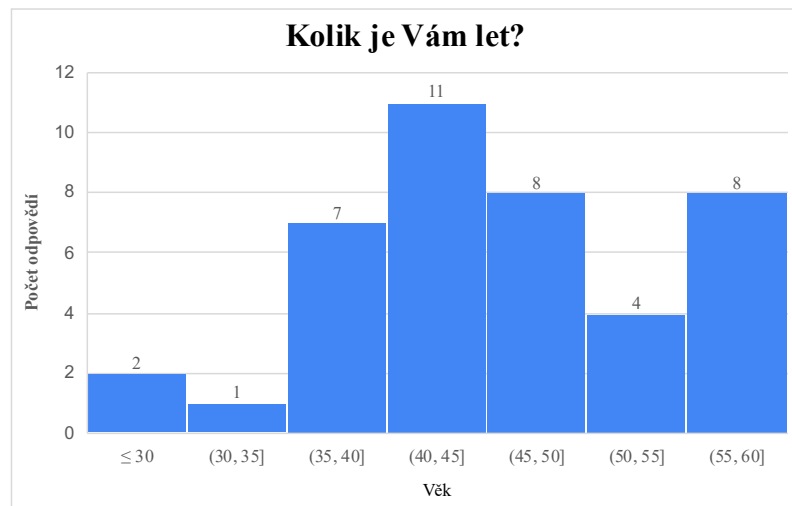
Z celkového počtu 109 distribuovaných dotazníků bylo navráčeno vyplněných 92. To znamená, že míra návratnosti dotazníku dosahuje 84,4 %. Následující podkapitoly se zabývají analýzou získaných dat.

2.3.1 Výsledný vzorek respondentů

Tato podkapitola se zabývá výsledným vzorkem odpovědí. Informace o respondentech vycházejí z identifikačních otázek dotazníku. K nim patří otázky na věk, pohlaví, pracovní pozici, velikost provozovny, vzdělání a jak dlouho je respondent zaměstnán ve firmě.

Věk

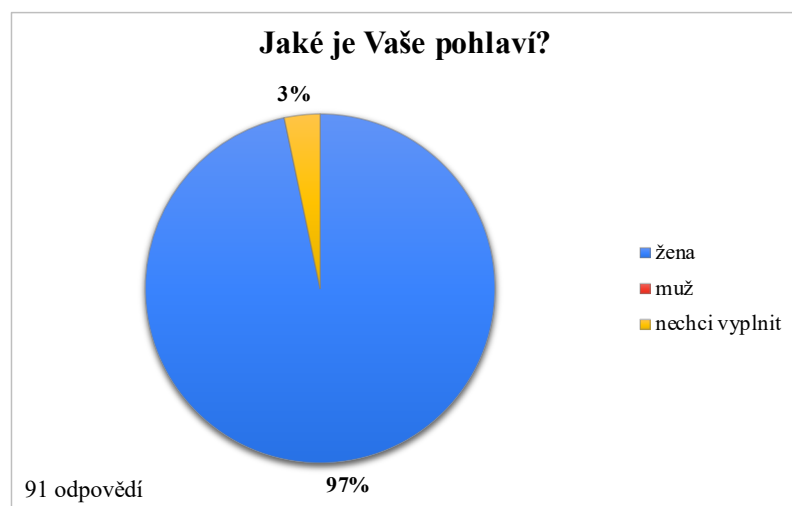
Z odpovědí na otázku týkající se věku, kterou vyplnilo celkem 84 osob, bylo zjištěno že průměrný věk respondentů je 46,9 let a medián všech odpovědí je 47,5 let. Všechny odpovědi se pohybovaly v rozsahu mezi 28 až 61 roky a nejčastěji zastoupenou kategorií jsou osoby ve věku 40 až 45 let.



Graf 1 - Kolik je Vám let?

Pohlaví

Mezi respondenty je většinové zastoupení žen. 86 osob zvolilo možnost „žena“ a pouze 3 osoby zvolili možnost „nechci vyplnit“. Zbytek respondentů na otázku neodpověděl.



Graf 2 - Jaké je Vaše pohlaví?

Pracovní pozice

Ve výsledném vzorku se nachází 23 vedoucích provozu, 14 zástupců vedoucího a 54 prodavaček. Poměrně velký počet vedoucích provozu v porovnání s pozicí zástupce vedoucí provozu je způsoben tím, že na provozovnách typu C se nachází pouze jeden zaměstnanec právě na vedoucí pozici.



Graf 3 - Jaká je Vaše pracovní pozice?

Velikost provozovny

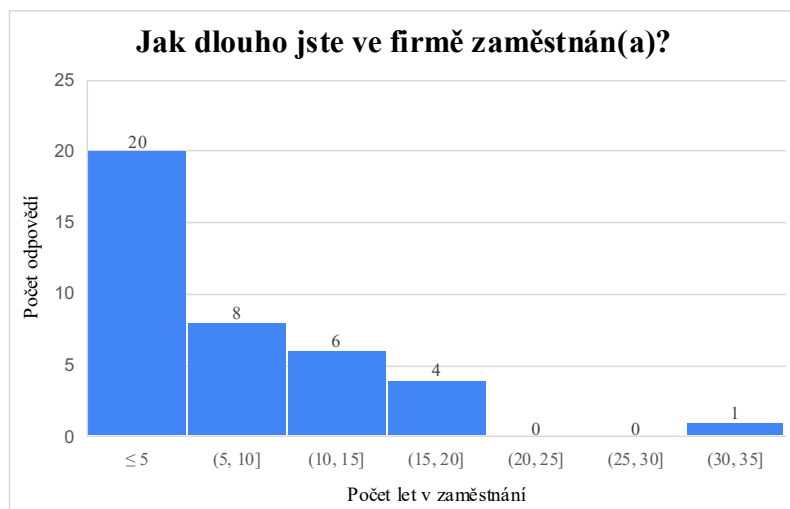
Z dotazovaných osob většina z nich pracuje na provozovně typu A. Jedná se 63 zaměstnanců, na provozovně typu B pracuje 16 osob a na provozovně typu C se nachází pouze 7 respondentů. Největší zastoupení provozoven typu A je způsoben větším množstvím zaměstnanců v porovnání s ostatními typy.



Graf 4 - Jaká je velikost prodejny, ve které pracujete?

Doba zaměstnání ve společnosti

Na otázku týkající se doby zaměstnání ve společnosti odpovědělo 77 respondentů. Průměr za všech odpovědí je 10,59 let a medián odpovídá hodnotě 8 odpracovaných let. Nejnižší odpracovaná doba je čtvrt roku, a naopak nejdelší odpovídá 40 rokům. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 5 let.



Graf 5 - Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)?

Výzkumu se tedy zúčastnilo 92 zaměstnanců z celkem oslovených 109. Mezi nimi byli zastoupení respondenti všech pracovních pozic a všech kategoricky rozdělených provozoven. Stejně jako v kapitole 2.2.2 je výsledný vzorek respondentů zaznamenán v tabulce číslo 5.

Tabulka 5 - Výsledný vzorek respondentů

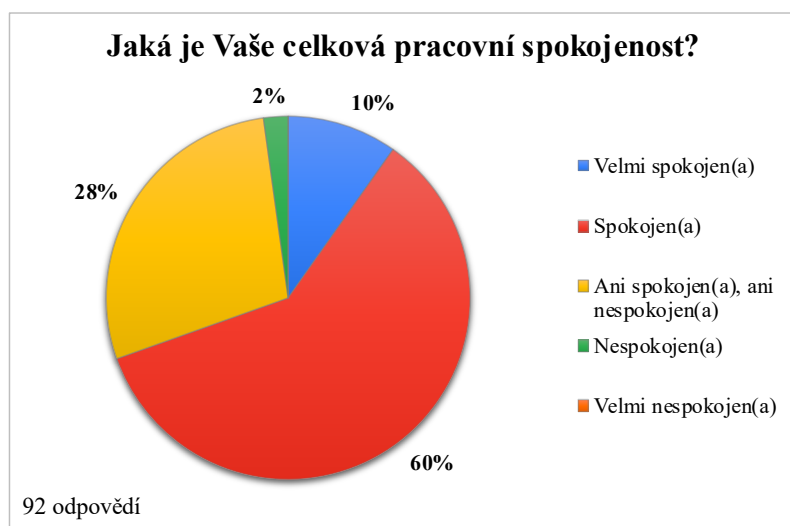
	A	B	C	Celkem
Vedoucí provozu	8	8	7	23
Zástupce vedoucí provozu	9	5	0	14
Prodavačka	46	3	0	49
Celkem	63	16	7	86

Na tyto identifikační otázky neodpovědělo 6 respondentů, nejsou proto v tabulce zahrnuti. Součet respondentů, kteří vyplnili otázku týkající se jejich pracovní pozice a zároveň odpověděli na otázku zaměřující se na velikost provozovny, na které pracují je 86.

2.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Podkapitola se zabývá vyhodnocením jednotlivých otázek a výroků dotazníku. Na většinu otázek bylo možné odpovědět možnostmi „Souhlasím“, „Spíše souhlasím“, „Spíše nesouhlasím“ a „Nesouhlasím“. Výjimkou je první otázka zkoumající celkovou pracovní spokojenost a tři otevřené otázky.

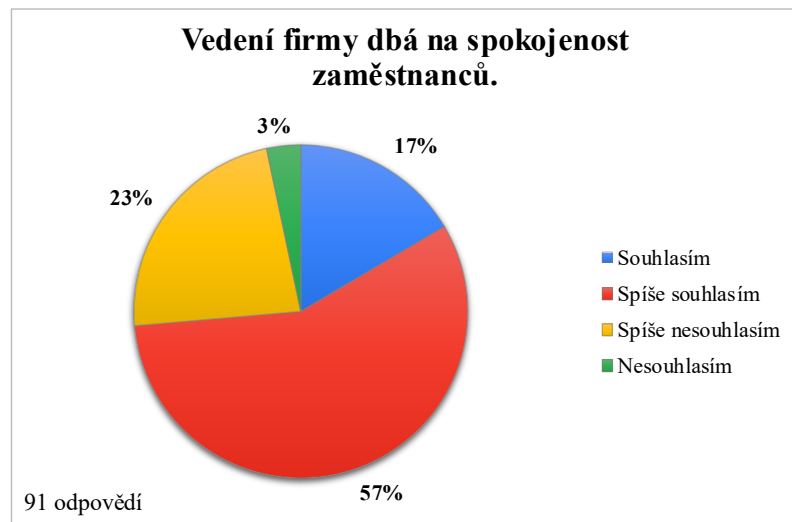
1) Jaká je Vaše celková pracovní spokojenost?



Graf 6 - Jaká je Vaše celková pracovní spokojenost?

Na první otázku dotazníku, která se zabývala celkovou pracovní spokojeností, odpovědělo všech 92 respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili. Na otázku bylo možné odpovědět jednou z pěti možností. Možnost „Velmi spokojen(a)“ zvolilo celkem 9 respondentů. Odpověď „Spokojen(a)“ vybrala většina dotázaných, tedy 55 osob. Neutrální postoj zaujalo 26 zaměstnanců. Nespokojeni se cítí pouze 2 dotázaní. Nikdo neodpověděl, že se cítí „Velmi nespokojen(a)“. 70 % zaměstnanců je tedy ve své práci spokojeno, 28 % vyjádřilo neutralitu a pouhá 2 % se cítí nespokojena.

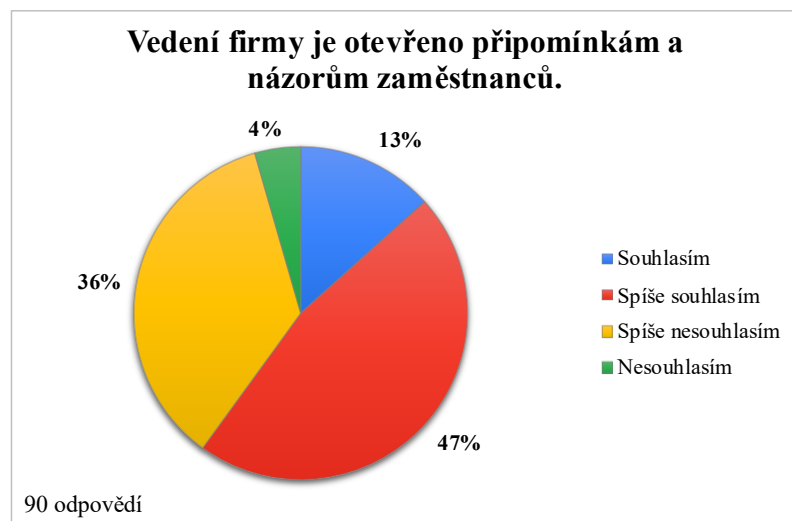
2) Vedení firmy dbá na spokojenost zaměstnanců.



Graf 7 - Vedení firmy dbá na spokojenost zaměstnanců.

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců (67) souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že vedení firmy dbá na spokojenost zaměstnanců. Nicméně 21 respondentů spíše nesouhlasí a 3 dotázaní nesouhlasí. Tito zaměstnanci mohou vnímat vedení jako méně zainteresované na jejich spokojenosti. Celkem odpovědělo 91 respondentů.

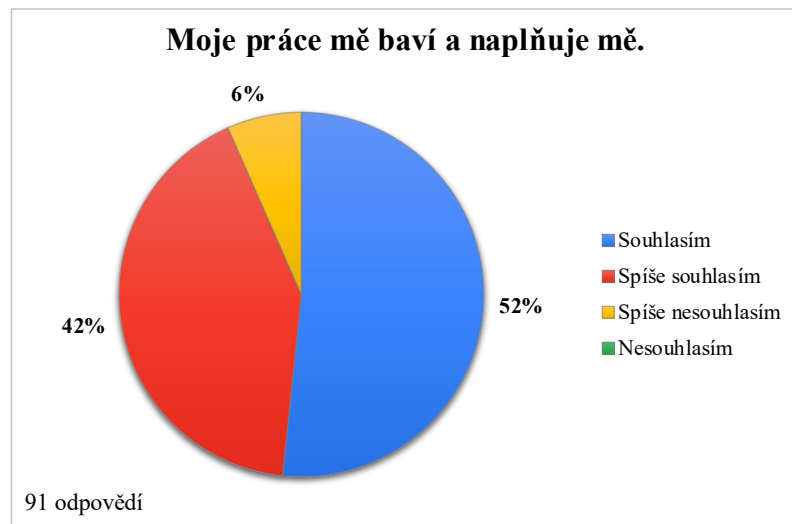
3) Vedení firmy je otevřeno připomínkám a názorům zaměstnanců.



Graf 8 - Vedení firmy je otevřeno připomínkám a názorům zaměstnanců.

K tomuto tvrzení se vyjádřilo 90 respondentů, z nichž 12 s výrokem souhlasí, 42 spíše souhlasí, 32 spíše nesouhlasí a 4 zaměstnanci s výrokem nesouhlasí. I přesto, že většina zaměstnanců je spokojená s reakcí vedení na jejich připomínky, stále je poměrně velká část (40 %) osob, které si myslím, že by vedení mělo více přihlížet k jejich poznámkám.

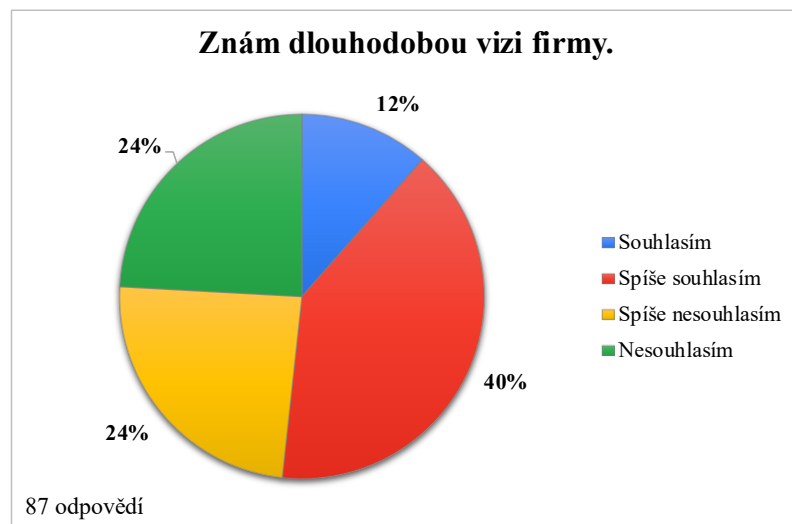
4) Moje práce mě baví a naplňuje mě.



Graf 9 - Moje práce mě baví a naplňuje mě.

Na tuto otázku odpovědělo 91 dotázaných s poměrně jednoznačnými odpověďmi. 47 respondentů s tvrzením souhlasí, 38 spíše souhlasí, to znamená, že většinu zaměstnanců jejich práce baví a naplňuje je. Pouze 6 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí.

5) Zním dlouhodobou vizi firmy.

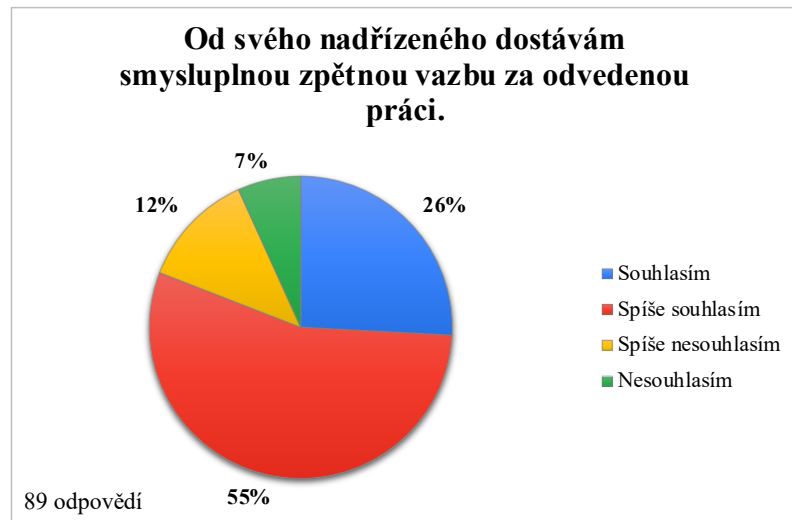


Graf 10 - Zním dlouhodobou vizi firmy.

Odpovědi na tuto otázku jsou poměrně rozpolcené. Téměř rovnoměrné zastoupení má každá možnost odpovědi. S tvrzením souhlasí 10 respondentů, 35 spíše souhlasí, 21 spíše nesouhlasí a 21 nesouhlasí. Z odpovědí vyplývá, že téměř polovina zaměstnanců neví, kam firma směřuje a jaký rozvoj plánuje. I to může vést k nižší míře výkonnosti

zaměstnanců a menší identifikaci s firmou. Zajímavé také je, že na tuto otázku 5 dotázaných vůbec neodpovědělo.

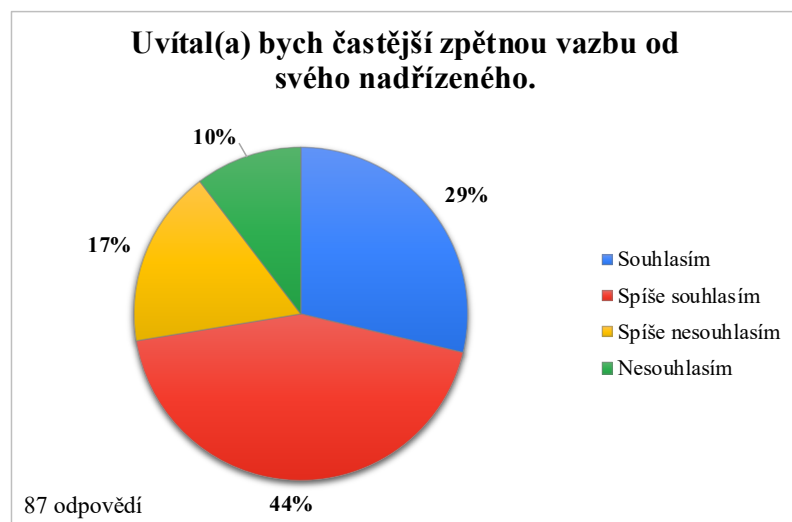
6) Od svého nadřízeného dostávám smysluplnou zpětnou vazbu za odvedenou práci.



Graf 11 - Od svého nadřízeného dostávám smysluplnou zpětnou vazbu za odvedenou práci.

Získávání zpětné vazby za odvedenou práci hraje velkou roli v kariérním rozvoji zaměstnanců, proto je pozitivní, že více než tři čtvrtiny zaměstnanců souhlasí nebo spíše souhlasí s tímto tvrzením. S tvrzením nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí 17 (19 %) respondentů z 89, kteří na otázku odpověděli.

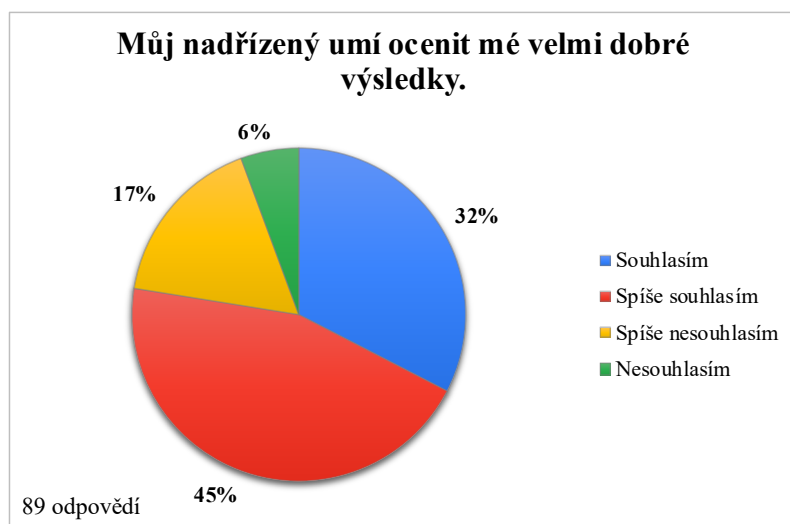
7) Uvítal(a) bych častější zpětnou vazbu od svého nadřízeného.



Graf 12 - Uvítal(a) bych častější zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

K této otázce se vyjádřilo 87 respondentů s většinovým vyjádřením souhlasu s tvrzením. 25 osob souhlasí a 38 spíše souhlasí s tvrzením. Naopak 15 osob se stanoviskem spíše nesouhlasí a 9 nesouhlasí. Nesouhlas však v tomto případě nemusí znamenat negativitu a souhlas nutně pozitivitu výsledku. Můžeme sledovat, že v předchozí otázce více než tři čtvrtiny respondentů souhlasilo s tím, že dostávají smysluplnou zpětnou vazbu. Z těchto odpovědí se ovšem dozvídáme, že by velká část z nich ocenila častější zhodnocení jejich snahy.

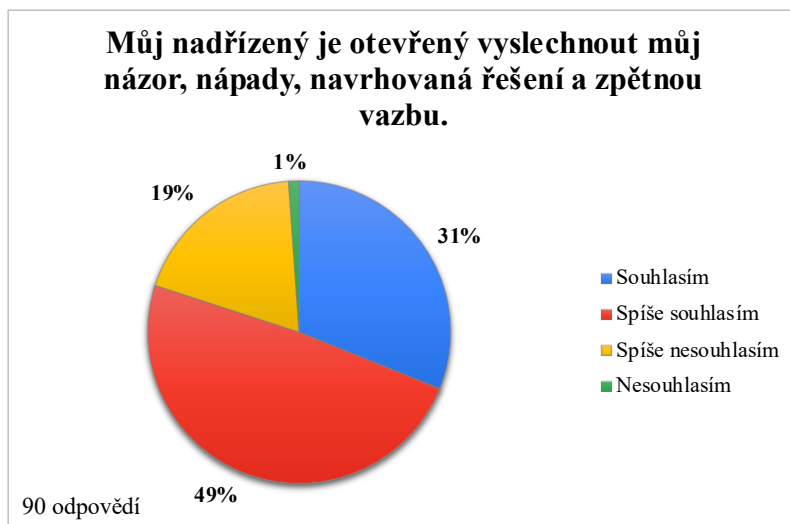
8) Můj nadřízený umí ocenit mé velmi dobré výsledky.



Graf 13 - Můj nadřízený umí ocenit mé velmi dobré výsledky.

Tato otázka opět souvisí s poskytováním zpětné vazby. Když zaměstnanec dostane nějaký bonus či pochvalu, znamená to pro něj, že práci odvedl dobře a jeho snaha se vyplácí. Více jak tři čtvrtiny zaměstnanců uvedly, že vedení společnosti oceňuje jejich velmi dobré výsledky. Konkrétně 29 zaměstnanců (32 %) s výrokem souhlasí, 40 (45 %) spíše souhlasí. Naopak nedostatky shledává 15 osob (17 %), kteří spíše nesouhlasí a 5 (6 %), kteří vyjádřili nesouhlas.

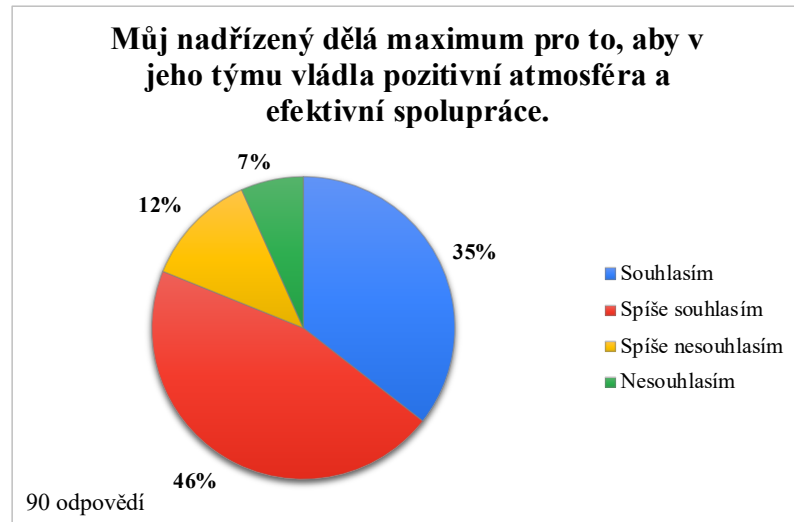
9) Můj nadřízený je otevřený vyslechnout můj názor, nápady, navrhovaná řešení a zpětnou vazbu.



Graf 14 - Můj nadřízený je otevřený vyslechnout můj názor, nápady, navrhovaná řešení a zpětnou vazbu.

Otázka se již nezaměřuje na zpětnou vazbu poskytovanou nadřízeným podřízenému, ale podřízeného nadřízenému. I tato cesta je velmi důležitá pro zdokonalování systému, a nakonec i k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Je pozitivní sledovat, že 72 respondentů (80 %) souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že je zaměstnavatel otevřený jejich připomínkám a nápadům. Zaměstnavatel tím také vyjadřuje, že mu na jeho zaměstnancích opravdu záleží a chce pro ně to nejlepší. S výrokem naopak spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí 18 jedinců (20 %)

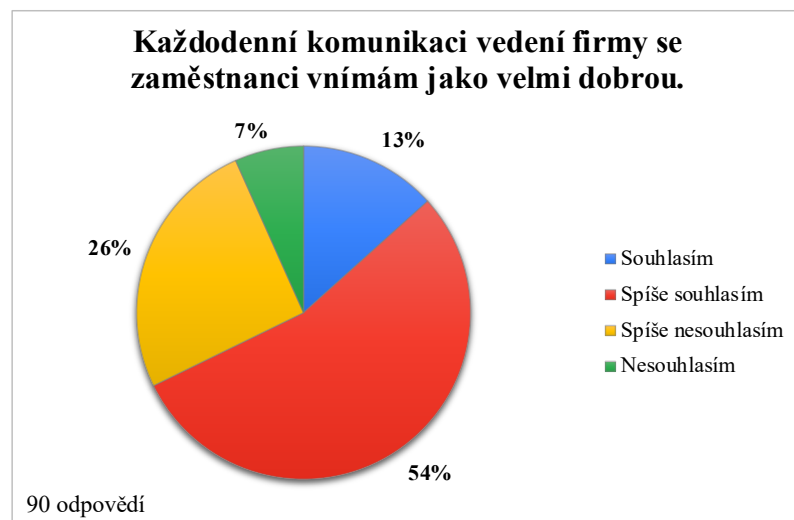
10) Můj nadřízený dělá maximum pro to, aby v jeho týmu vládla pozitivní atmosféra a efektivní spolupráce.



Graf 15 - Můj nadřízený dělá maximum pro to, aby v jeho týmu vládla pozitivní atmosféra a efektivní spolupráce.

32 respondentů (35 %) vyjádřilo souhlas s tímto tvrzením, 41 (46 %) osob s ním spíše souhlasí. Nesouhlas s tvrzením vyjádřilo 6 (7 %) dotázaných a zbývajících 11 (12 %) spíše nesouhlasí. Lze tedy tvrdit, že zhruba 81 % zaměstnanců souhlasí s tím, že jejich nadřízenému záleží na tom, aby v jejich týmu panovala dobrá atmosféra a tím tvořili dobře fungující a motivované skupiny.

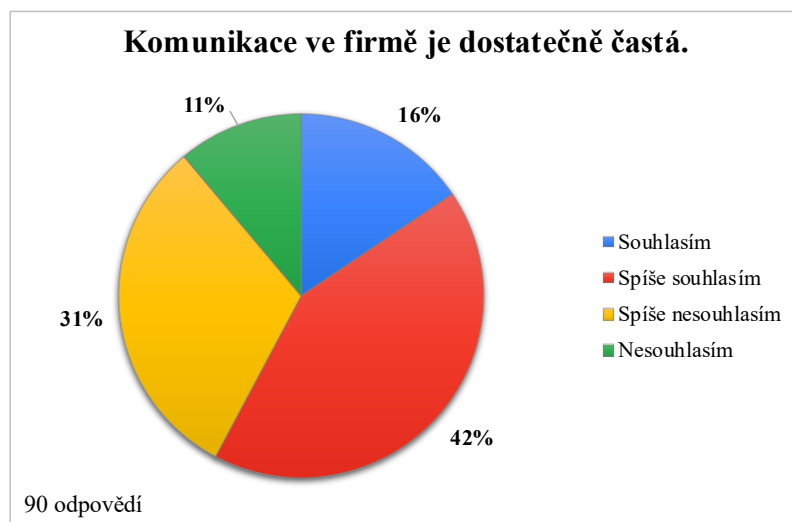
11) Každodenní komunikaci vedení firmy se zaměstnanci vnímám jako velmi dobrou.



Graf 16 - Každodenní komunikaci vedení firmy se zaměstnanci vnímám jako velmi dobrou.

Hodnocení komunikace je další oblastí, kterou se výzkum zabývá. Zajišťuje informovanost jak zaměstnanců ohledně dění ve firmě, tak vedení firmy ohledně událostí na jednotlivých pracovištích. Každodenní komunikaci ve firmě hodnotí zaměstnanci převážně kladně. 12 (13 %) respondentů souhlasí s tím, že je každodenní komunikace vedení firmy se zaměstnanci velmi dobrá, 49 (54 %) zaměstnanců s tím spíše souhlasí, 23 (26 %) osob spíše nesouhlasí a 6 (7 %) nesouhlasí.

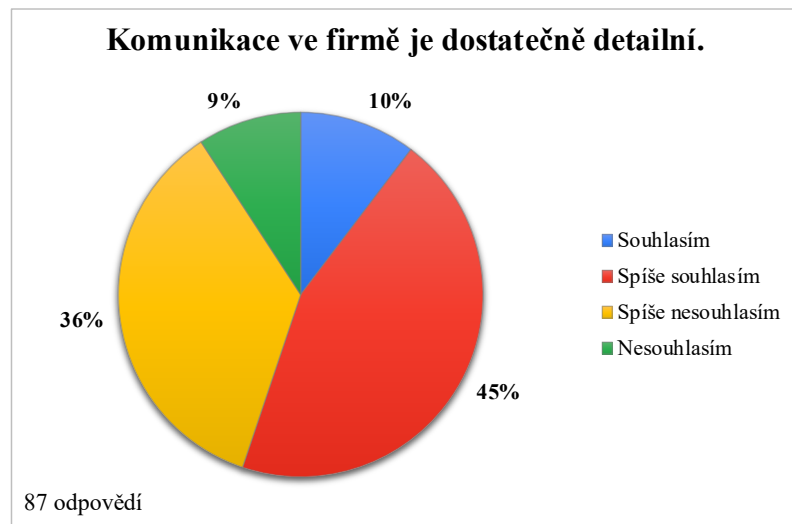
12) Komunikace ve firmě je dostatečně častá.



Graf 17 - Komunikace ve firmě je dostatečně častá.

Druhou otázku zabývající se komunikací již respondenti nehodnotí tak kladně. S tvrzením souhlasí 14 (16 %) osob, 38 (42 %) spíše souhlasí, 28 (31 %) respondentů spíše nesouhlasí a 10 (11 %) nesouhlasí. Souhlas tedy vyjádřilo 52 zaměstnanců (58 %). I přesto, že se jedná o nadpoloviční většinu, nesmí být zanedbána část nesouhlasných odpovědí. Ta může vyústit v nedostatečnou informovanost zaměstnanců, která se pojí s dalšími problémy.

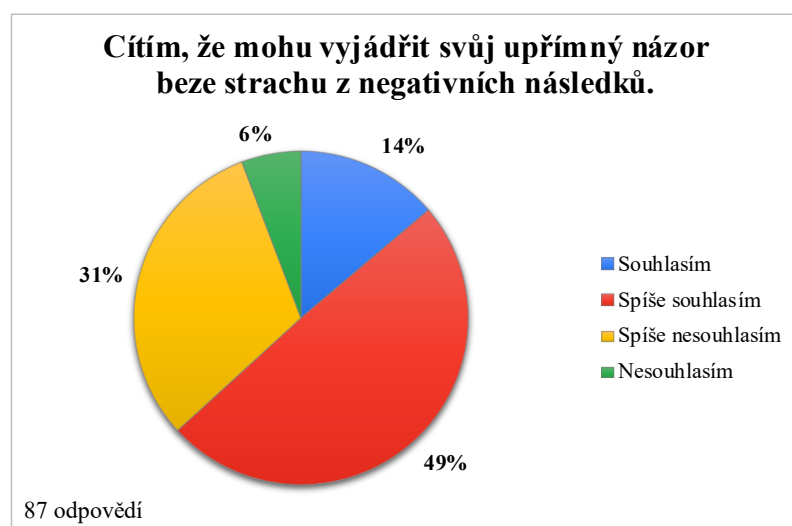
13) Komunikace ve firmě je dostatečně detailní.



Graf 18 - Komunikace ve firmě je dostatečně detailní.

Tvrzení navazuje na dvě předcházející a zaměstnanci zde hodnotí detailnost předávaných informací. Souhlas s vyjádřením nyní volilo 9 zaměstnanců (10 %), možnost „Spíše souhlasím“ vybralo 39 osob (45 %). Nesouhlas vyjádřilo 8 osob (9 %) a odpověď „Spíše nesouhlasím“ označilo 31 respondentů (36 %). Podobně jako u předchozí otázky můžeme sledovat potenciální problém v komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Téměř polovina respondentů si v obou případech myslí, že komunikace ve společnosti není dostatečně detailní a častá.

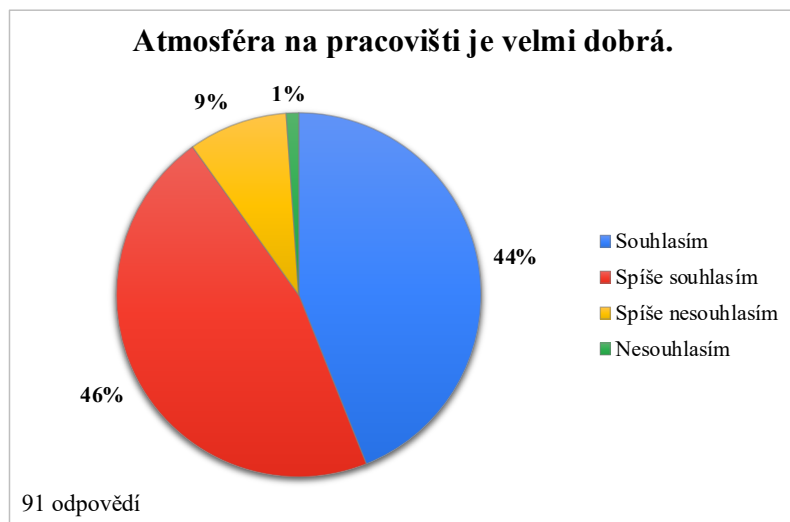
14) Cítím, že mohu vyjádřit svůj upřímný názor beze strachu z negativních následků.



Graf 19 - Cítím, že mohu vyjádřit svůj upřímný názor beze strachu z negativních následků.

Svůj názor s tvrzením vyjádřilo 87 respondentů. Z nich 12 s výrokem souhlasí, 43 spíše souhlasí, 27 spíše nesouhlasí a 5 nesouhlasí. Opět je zaznamenána většina kladně hodnotících odpovědí. Není však možné brát na lehkou váhu 37% zastoupení negativně orientovaných odpovědí. Mohou znamenat narušenou důvěru se svým nadřízeným, která může negativně ovlivnit pracovní spokojenost.

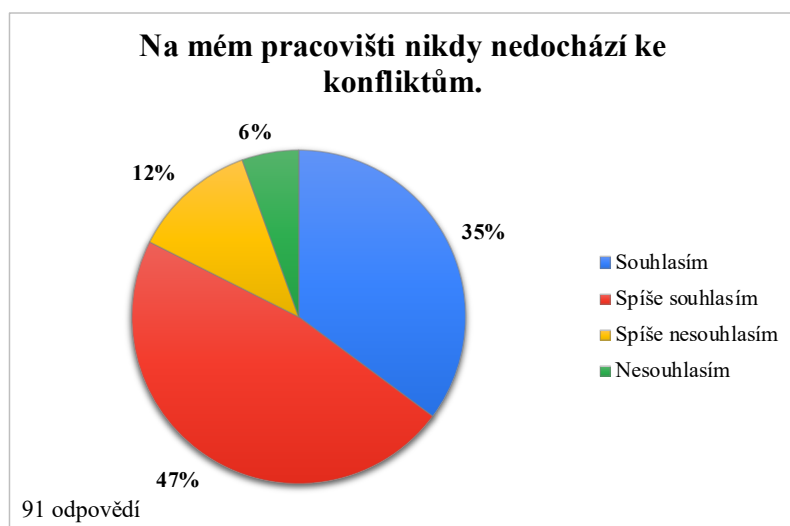
15) Atmosféra na pracovišti je velmi dobrá.



Graf 20 - Atmosféra na pracovišti je velmi dobrá.

Další skupinou otázek jsou ty, které se zaměřují na atmosféru a kolektiv na pracovišti. To, jak se člověk v práci cítí a s jakými lidmi pracuje ovlivňuje jak jeho pracovní spokojenost, tak jeho pracovní výkony a kvalitu odvedené práce. Toto tvrzení je hodnoceno velmi pozitivně. Možnost „Souhlasím“ v tomto případě volilo 40 respondentů, možnost „Spíše souhlasím“ 42 respondentů, pouze 8 osob zvolilo „Spíše nesouhlasím“ a nesouhlas vyjádřil pouze jeden zaměstnanec.

16) Na mém pracovišti nikdy nedochází ke konfliktům.



Graf 21 - Na mém pracovišti nikdy nedochází ke konfliktům.

Celkovou atmosféru na pracovišti a pracovní spokojenost bezesporu ovlivňují spory na pracovišti. V ideálním případě kolektiv vždy najde cestu, jak se s danými problémy vypořádat. S tvrzením zabývajícím se konflikty na pracovišti souhlasilo 32 zaměstnanců, spíše souhlasilo 43 zaměstnanců, spíše nesouhlasilo 11 a nesouhlasilo 5 respondentů. Lze tedy tvrdit, že na většině pracovištích dochází ke konfliktům zřídka.

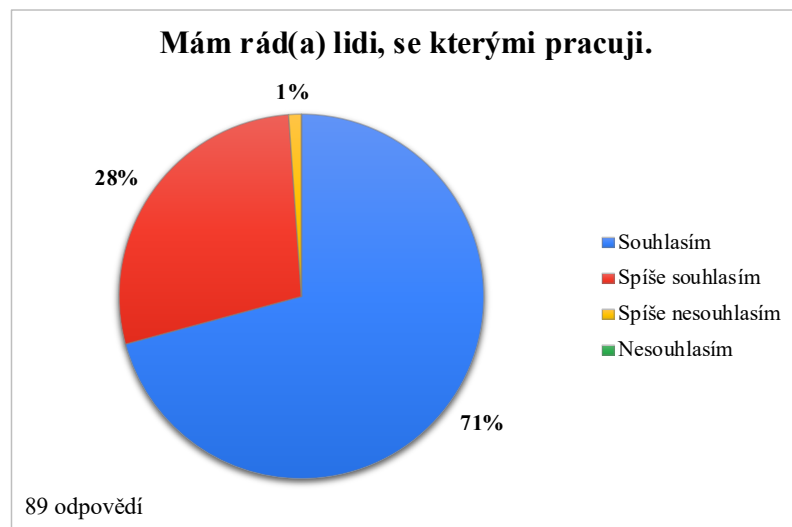
17) Kolegové/kolegyně respektují mé názory a oceňují mé pracovní výsledky.



Graf 22 - Kolegové/kolegyně respektují mé názory a oceňují mé pracovní výsledky.

25 respondentů souhlasí s tím, že jeho kolegové umí ocenit jejich pracovní výsledky a vyslechnou jejich názory. 53 osob s výrokem spíše souhlasí, 5 zaměstnanců spíše nesouhlasí a pouze 4 zaměstnanci vyjádřili nesouhlas. Je možné konstatovat, že 89,6 % respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili, mají vzájemně se respektující kolektiv, který jim pomáhá pracovně růst a rozvíjet se.

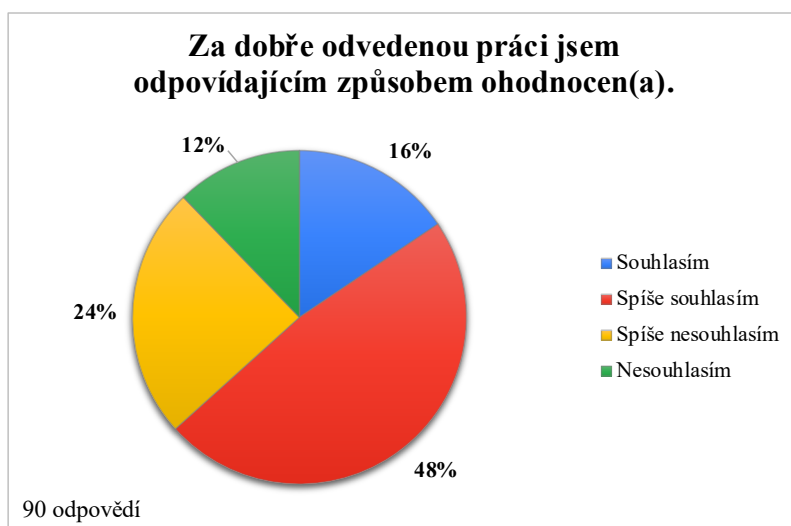
18) Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.



Graf 23 - Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.

Tato otázka se setkala s velmi dobrým hodnocením. Pouze jeden respondent zvolil možnost „Spíše nesouhlasím“. S výrokem souhlasí 63 zaměstnanců a spíše souhlasí 25 zaměstnanců. Pracovní kolektiv je jedním z významných faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují. Toto velmi pozitivní hodnocení znamená, že naprostá většina zaměstnanců má na pracovišti dobré vztahy a má rádo své kolegy a kolegyně.

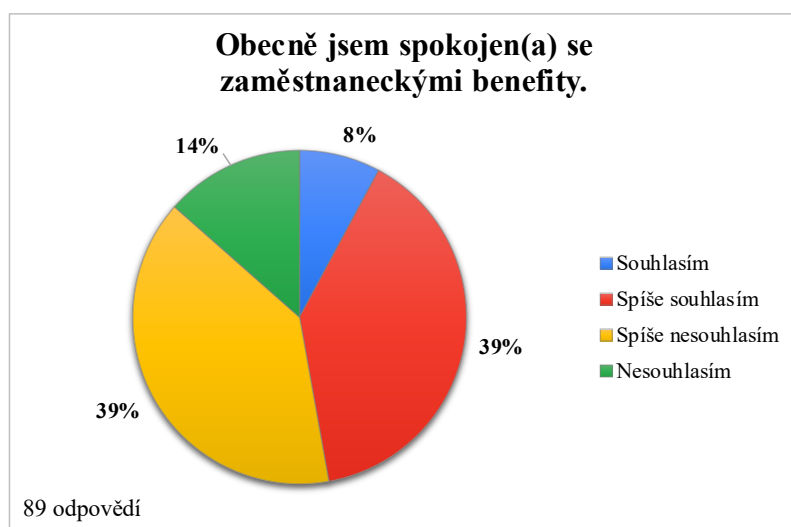
19) Za dobře odvedenou práci jsem odpovídajícím způsobem ohodnocen(a).



Graf 24 - Za dobře odvedenou práci jsem odpovídajícím způsobem ohodnocen(a).

Odpovědi na tuto otázku jsou poměrně rozporuplné. 14 respondentů zvolilo možnost „Souhlasím“, 43 odpověď „Spíše souhlasím“, 22 „Spíše nesouhlasím“ a 11 zaměstnanců odpovědělo, že nesouhlasí. To, že 36 % zaměstnanců spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí může znamenat potenciální problém, který může negativně ovlivnit jejich pracovní spokojenost.

20) Obecně jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity.



Graf 25 - Obecně jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity.

U této otázky bylo zaznamenáno 7 odpovědí „Souhlasím“, 35 odpovědí „Spíše souhlasím“, 35 respondentů zvolilo „Spíše nesouhlasím“ a 12, že nesouhlasí. Více než polovina dotázaných tedy není spokojena se zaměstnaneckými benefity, které nyní zaměstnavatel poskytuje. V teoretické části bylo popsáno, jaký vliv má získávání pracovních benefitů vliv na celkovou pracovní spokojenost. Zde proto může vzniknout potenciální problém.

21) Které zaměstnanecké benefity jsou pro Vás důležité bez ohledu na to, zda je Váš zaměstnavatel poskytuje?

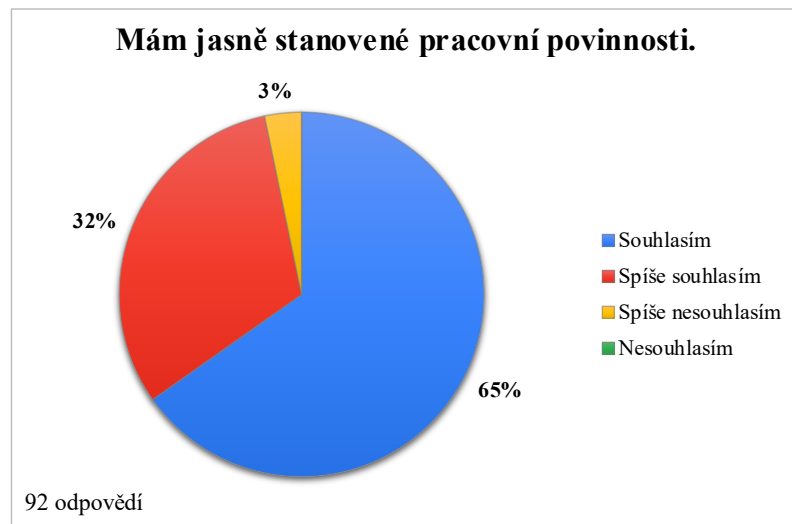
Otázka se konkrétněji zaměřuje na problematiku zaměstnaneckých benefitů a slouží pro doplnění předchozí otázky. Samotný fakt, že zaměstnanci se současným nastavením nejsou spokojeni není nijak vypovídající. Otevřenou otázkou proto zaměstnanci dostali prostor pro vyjádření se, které zaměstnanecké benefity nejvíce oceňují a jsou pro ně nejvíce motivační.

Tabulka 6 - Které zaměstnanecké benefity jsou pro Vás důležité bez ohledu na to, zda je Váš zaměstnavatel poskytuje?

Benefity	Počet odpovědí
Stravenky	22
Doplňkové penzijní spoření	16
Delší dovolená	13
Příspěvek na obuv	11
Zdravotní volno	8
Odměny	7
Mzda	6
Příspěvek na pracovní oblečení	4
Příspěvek na dopravu	4
Vánoční příspěvek	2
Odměna za odpracované roky	2
Příspěvek na pracovní oblečení	1
Příspěvek na léky	1
Příspěvek na volnočasové aktivity	1
Proplacení přesčasů	1

Z tabulky číslo 4 vyplývá, že pro zaměstnance je nejdůležitější příspěvek na stravování. Hned druhým nejdůležitějším benefitem je příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Velké zastoupení mají odpovědi týkající se delší dovolené

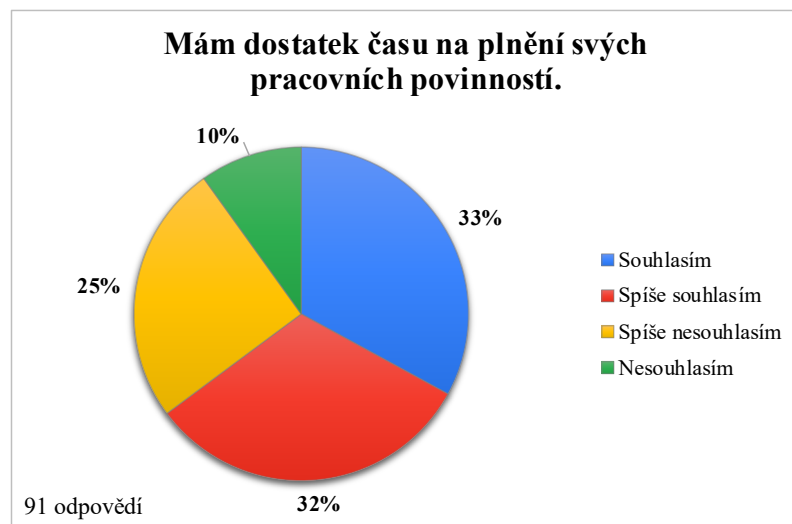
22) Mám jasně stanovené pracovní povinnosti.



Graf 26 - Mám jasně stanovené pracovní povinnosti.

60 zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že má jasně stanovené pracovní povinnosti, 29 respondentů spíše souhlasí a pouze 3 dotázaní spíše nesouhlasí. Většina zaměstnanců tedy chápe jejich pracovní úkoly a povinnosti.

23) Mám dostatek času na plnění svých pracovních povinností.

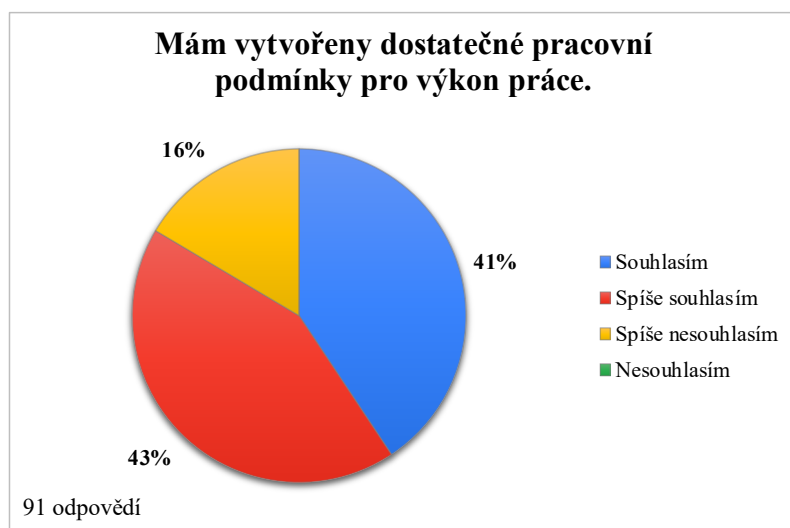


Graf 27 - Mám dostatek času na plnění svých pracovních povinností.

Odpovědi na otázku ukazují, že 30 respondentů souhlasí a 29 respondentů spíše souhlasí s tím, že mají dostatek času na plnění svých pracovních povinností. Naopak s tímto stanoviskem spíše nesouhlasí 23 a nesouhlasí 9 osob. Těchto 32 odpovědí, které vyjadřují nesouhlas může být spojeno s nedávným zkracováním pracovních úvazků, které se dotklo

všech zaměstnanců provozoven. Zkrácení úvazku může být ovšem jen jedním z důvodů, kvůli kterému nestíhají splnit své pracovní povinnosti. Druhým může být například skutečnost, že někteří zaměstnanci mohou mít příliš mnoho pracovních povinností.

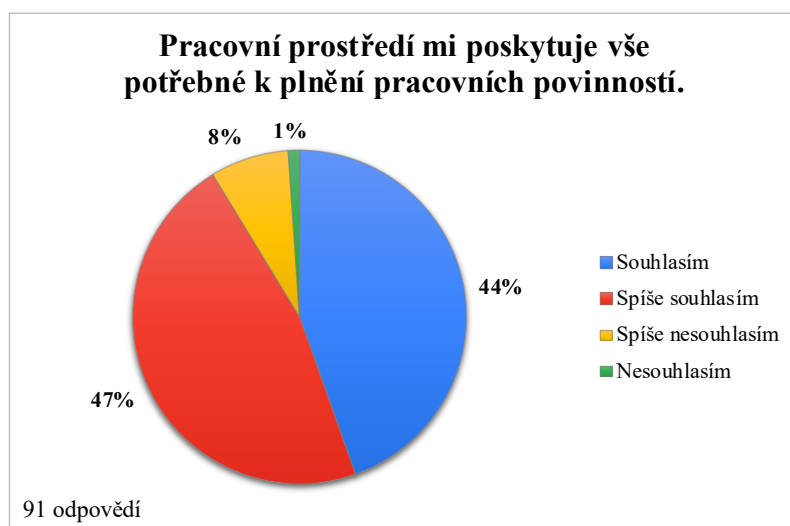
24) Mám vytvořeny dostatečné pracovní podmínky pro výkon práce.



Graf 28 - Mám vytvořeny dostatečné pracovní podmínky pro výkon práce.

Většina zaměstnanců (84 %) souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že mají vytvořené dostatečné pracovní podmínky pro výkon práce. Konkrétněji 37 respondentů označilo možnost „Souhlasím“, 39 osob označilo odpověď „Spíše souhlasím“ a 15 odpovědí patřilo možnosti „Spíše nesouhlasím“.

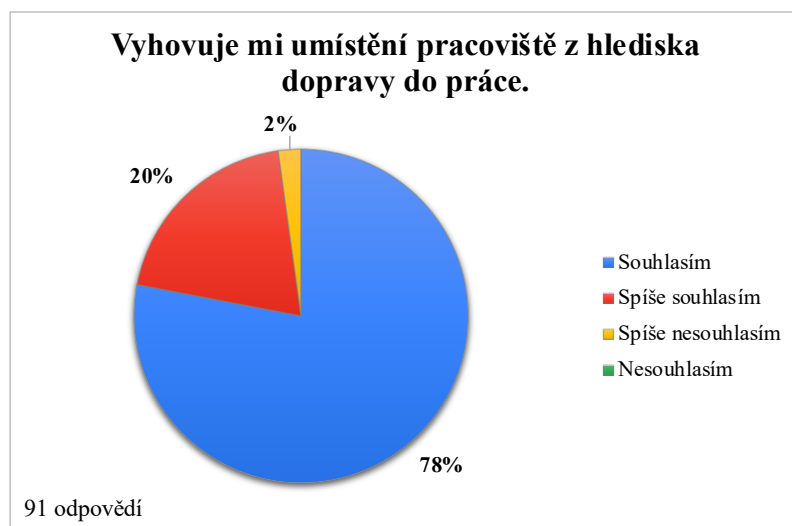
25) Pracovní prostředí mi poskytuje vše potřebné k plnění pracovních povinností.



Graf 29 - Pracovní prostředí mi poskytuje vše potřebné k plnění pracovních povinností.

Druhá otázka týkající se pracovního prostředí opět zaznamenala většinu souhlasných odpovědí. Z 92 celkových odpovědí patřilo 41 možnosti „Souhlasím“, 43 odpovědi „Spíše souhlasím“, 7 zaměstnanců s tvrzením spíše nesouhlasí a jeden respondent nesouhlasí. Je možné tvrdit, že většině zaměstnanců vyhovuje jejich pracovní prostředí, což může mít pozitivní vliv na jejich celkovou pracovní spokojenost.

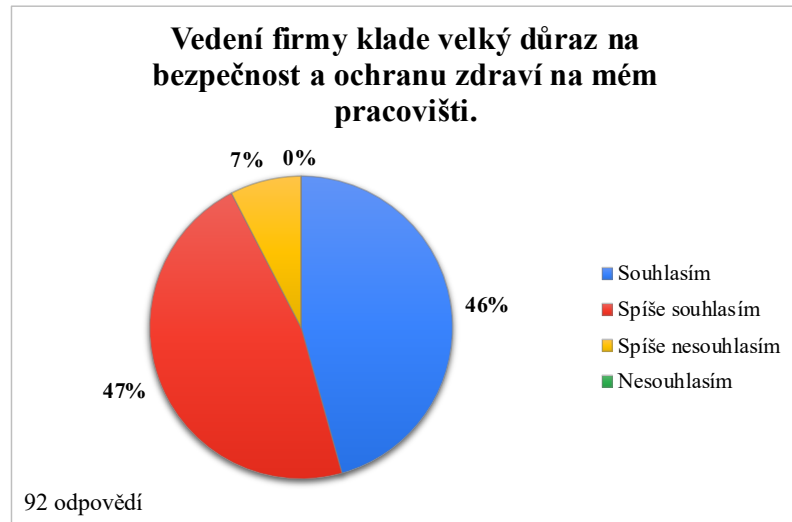
26) Vyhovuje mi umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce.



Graf 30 - Vyhovuje mi umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce.

Na otázku 71 zaměstnanců odpovědělo možnostmi „Souhlasím“, 18 „Spíše souhlasím“ a pouze 2 zaměstnanci spíše nesouhlasí. 98 % respondentů je tedy spokojeno s umístěním jejich pracoviště. To může být způsobeno tím, že většina zaměstnanců pracuje na provozovně, která se nachází přímo v místě jejich bydliště.

27) Vedení firmy klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví na mém pracovišti.



Graf 31 - Vedení firmy klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví na mém pracovišti.

Otázka týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se opět setkala v pozitivním hodnocení. 42 zaměstnanců s tvrzením souhlasí, 43 spíše souhlasí a 7 zaměstnanců spíše nesouhlasí. 92,4 % dotázaných souhlasí nebo spíše souhlasí s výrokem.

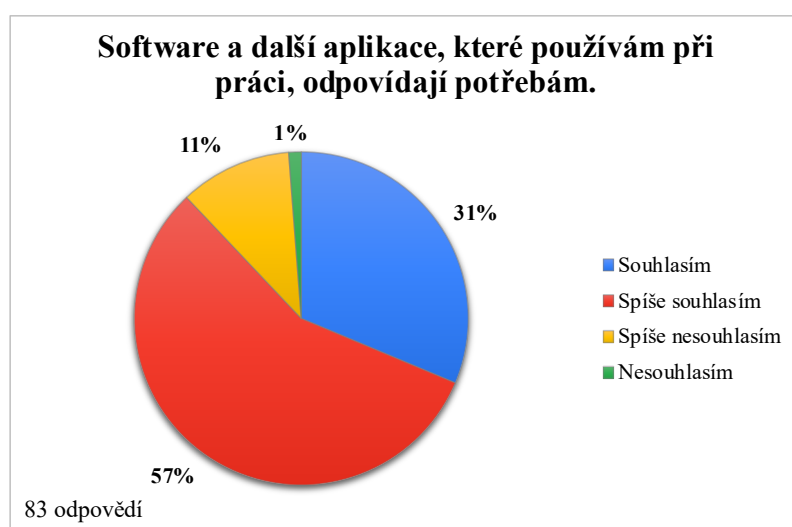
28) Na mém pracovišti jsou odpovídající podmínky týkající se teploty, prašnosti a vlhkosti vzduchu.



Graf 32 - Na mém pracovišti jsou odpovídající podmínky týkající se teploty, prašnosti a vlhkosti vzduchu.

Na další otázku týkající se pracovního prostředí a pracovních podmínek znovu odpovědělo všech 92 respondentů. Z nich 25 s tvrzením souhlasí, 51 spíše souhlasí, 13 spíše nesouhlasí a 3 zaměstnanci nesouhlasí. Některé negativní odpovědi se pravděpodobně vztahují k teplotě na pracovišti. V závěrečné části dotazníku, která již není zahrnuta ve výzkumu, měli zaměstnanci možnost napsat vzkaz pro vedení firmy. Objevilo se zde několik málo připomínek týkajících se nízkých teplot v provozovně zejména v průběhu zimních měsíců. To může být způsobeno současnou energetickou krizí, kdy se firmy i domácnosti snažili snížit své náklady za energie a plyn. V důsledku toho mohlo dojít k omezení maximální teploty a tedy zvýšení diskomfortu zaměstnanců.

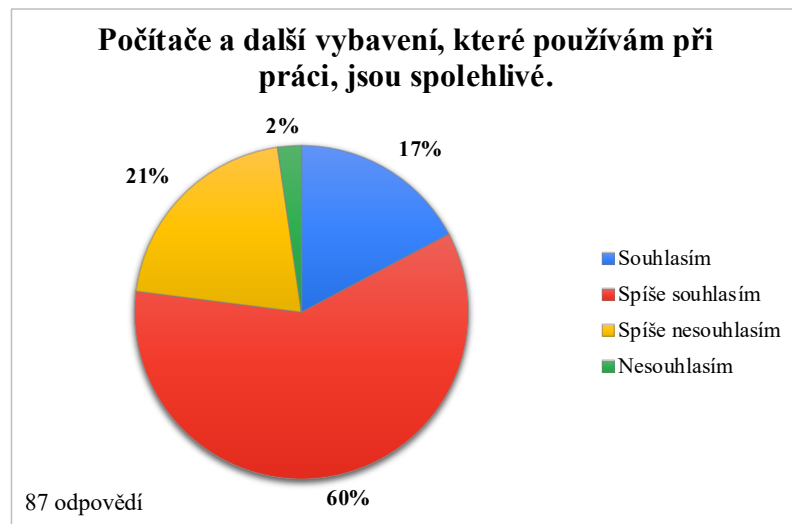
29) Software a další aplikace, které používám při práci, odpovídají potřebám.



Graf 33 - Software a další aplikace, které používám při práci, odpovídají potřebám.

87,9 % respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že software a další aplikace, které potřebují k práci odpovídají jejich potřebám. Pouze 9 zaměstnanců spíše nesouhlasí a jeden respondent s tvrzením nesouhlasí. Na otázku odpovědělo pouze 83 dotázaných, to je pravděpodobně způsobeno tím, že zaměstnanci s programy nepracují nebo je využívají zřídka kdy.

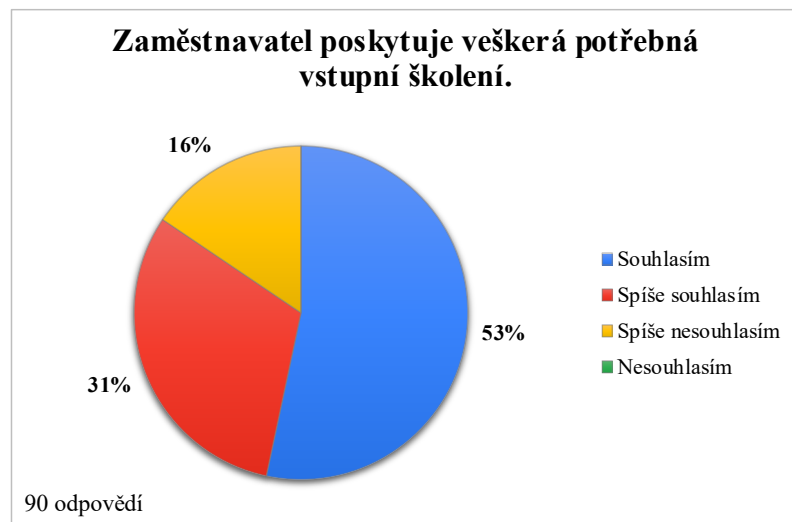
30) Počítače a další vybavení, které používám při práci jsou spolehlivé.



Graf 34 - Počítače a další vybavení, které používám při práci, jsou spolehlivé.

S tvrzením souhlasí 15 respondentů, spíše souhlasí 52, spíše nesouhlasí 18 a nesouhlasí 2 zaměstnanci. Oproti předchozí otázce se v tomto případě objevuje více negativních odpovědí, to může být způsobeno tím, že na některých provozovnách může být využívána starší méně výkonná technika.

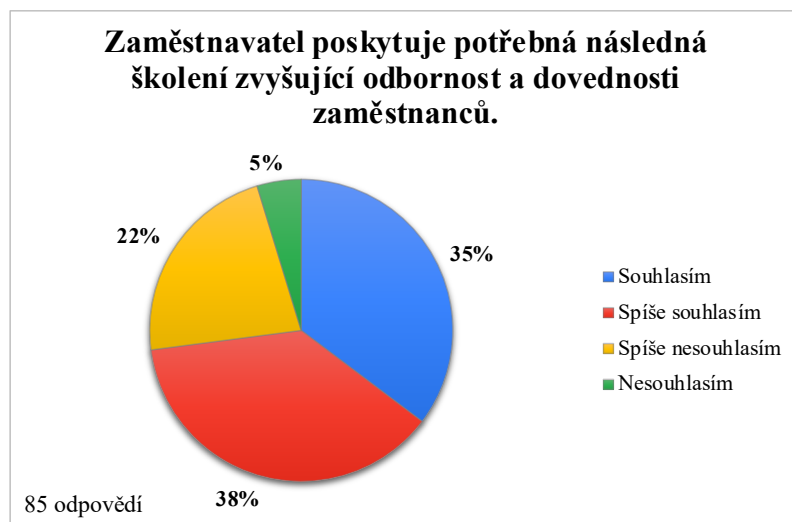
31) Zaměstnavatel poskytuje veškerá potřebná vstupní školení.



Graf 35 - Zaměstnavatel poskytuje veškerá potřebná vstupní školení.

Každý zaměstnanec by při nástupu do zaměstnání měl podstoupit vstupní školení, díky kterým se seznámí s chodem společnosti. 76 respondentů z 90 souhlasí nebo spíše souhlasí s výrokem. Zbylých 14 dotázaných spíše nesouhlasí.

32) Zaměstnavatel poskytuje potřebná následná školení zvyšující odbornost a dovednosti zaměstnanců.



Graf 36 - Zaměstnavatel poskytuje potřebná následná školení zvyšující odbornost a dovednosti zaměstnanců.

Názor v tomto případě vyjádřilo 85 dotázaných. 30 z nich s výrokem souhlasí, 32 spíše souhlasí, naopak 19 respondentů spíše nesouhlasí a 4 nesouhlasí.

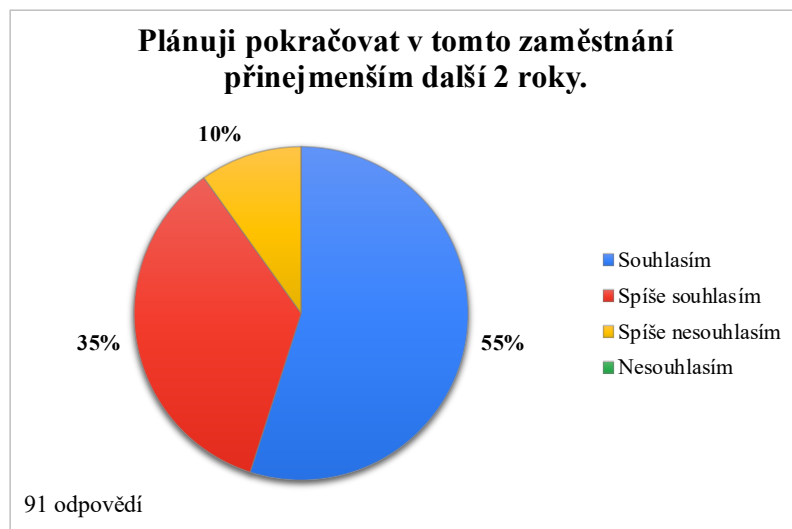
33) V zaměstnání jsou zaměstnanci povzbuzováni podávat co nejlepší výkony.



Graf 37 - V zaměstnání jsou zaměstnanci povzbuzováni podávat co nejlepší výkony.

Na otázku odpovědělo 88 respondentů. 14 s výrokem souhlasí, 42 spíše souhlasí, 27 spíše nesouhlasí a 5 nesouhlasí. 36 % respondentů nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tím, že jsou povzbuzováni k podávání lepších výkonů v zaměstnání. Tento výsledek je možné vyložit tak, že zaměstnancům chybí jakýsi „hnací motor“, díky kterému budou chtít odvádět co nejlepší práci.

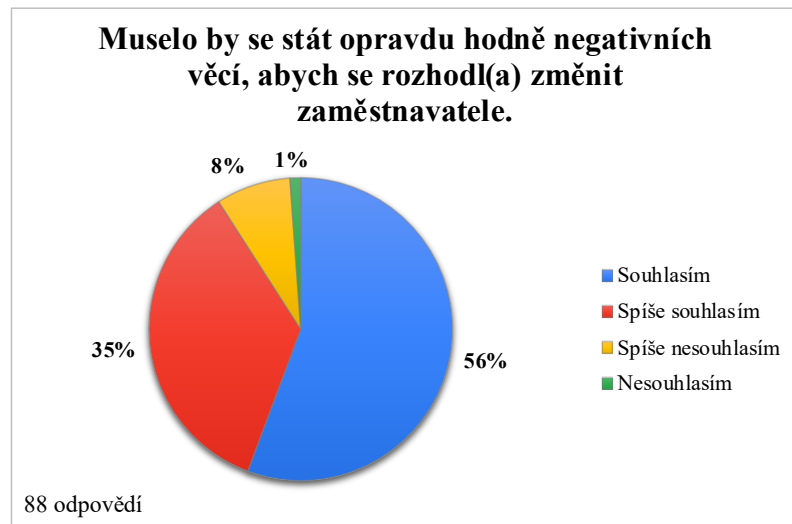
34) Plánuji pokračovat v tomto zaměstnání přinejmenším další 2 roky.



Graf 38 - Plánuji pokračovat v tomto zaměstnání přinejmenším další 2 roky.

50 respondentů souhlasí s tím, že plánují zůstat v tomto zaměstnání alespoň dva následující roky. 32 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše souhlasí a 9 spíše nesouhlasí. Žádný respondent neoznačil odpověď nesouhlasím. 90 % respondentů neplánují změnit v současné době zaměstnání. Tento výsledek také poukazuje na jejich celkovou pracovní spokojenost.

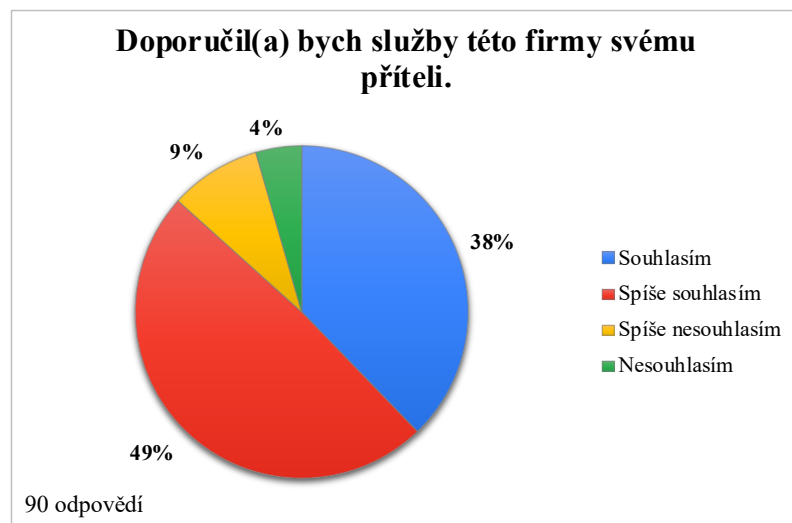
35) Muselo by se stát opravdu hodně negativních věcí, abych se rozhodl(a) změnit zaměstnavatele.



Graf 39 - Muselo by se stát opravdu hodně negativních věcí, abych se rozhodl(a) změnit zaměstnavatele.

Otázka doplňuje předchozí tvrzení. Můžeme však pozorovat téměř totožné výsledky. S výrokem souhlasí 49 dotázaných, spíše souhlasí 31, spíše nesouhlasí 7 a nesouhlasí jeden respondent. Počet odpovědí u možností „Nesouhlasím“ a „Spíše nesouhlasím“ vyjadřují počet zaměstnanců, kteří mohou přemýšlet nad změnou zaměstnání.

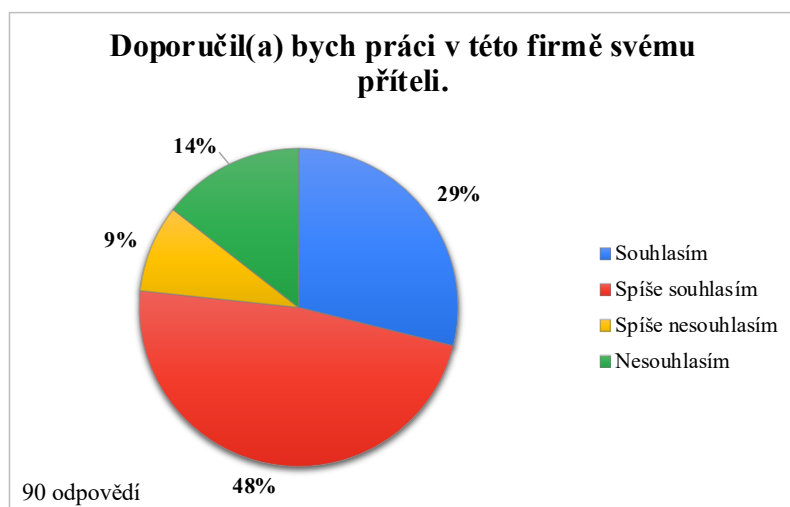
36) Doporučil(a) bych služby této firmy svému příteli.



Graf 40 - Doporučil(a) bych služby této firmy svému příteli.

34 osob souhlasí a 44 osob spíše souhlasí s tím, že by doporučili služby společnosti svému příteli. Naopak 8 respondentů označilo možnost „Spíše nesouhlasím“ a 4 respondenti s výrokem nesouhlasí.

37) Doporučil(a) bych práci v této firmě svému příteli.



Graf 41 - Doporučil(a) bych práci v této firmě svému příteli.

S výrokem souhlasí 26 respondentů, 43 spíše souhlasí, 8 spíše nesouhlasí a 13 nesouhlasí. Většina zaměstnanců by tedy doporučila práci v této společnosti svému příteli. Téměř čtvrtina respondentů by však toto zaměstnání nedoporučila či spíše nedoporučila. Je zajímavé pozorovat souvislost odpovědí mezi touto otázkou a první otázkou dotazníku, která zkoumá celkovou spokojenost zaměstnanců.

Jaké jsou tři nejdůležitější změny, které chcete, aby nastaly?

Tabulka 7 - Jaké jsou tři nejdůležitější změny, které chcete, aby nastaly?

Požadované změny	Počet odpovědí
Mzda	30
Benefity (DPS, stravenky, odměny, doprava,...)	25
Komunikace	13
Vysoké ceny	10
pracovní oblečení, pracovní obuv	8
Modernizace prodejny	7
Navýšení ztratného	5
Delší pracovní doba	4
Proplacení přesčasů	3
Nízká teplota	3
Hmotná zodpovědnost	2
Kratší pracovní doba	2

Na tuto otázku s otevřenými odpověďmi odpovědělo celkem 58 respondentů. Každý ze zaměstnanců mohl uvést několik změn, které by měli nastat a které jsou podle něj nejdůležitější. Nejčastěji byla zmiňována změna týkající se platu, která se zde vyskytla celkem třicetkrát. 25 odpovědí by si přálo změno, která se týká benefitů a 13 respondentů by ocenilo zlepšení komunikace. Přehled jednotlivých odpovědí se nachází v tabulce číslo 7. V tabulce se nejsou zahrnuty odpovědi, které se vyskytly pouze jednou, a tudíž nejsou statisticky významné.

Jaké jsou tři věci, které se Vám v zaměstnání nejvíce líbí?

Tabulka 8 - Jaké jsou tři věci, které se Vám v zaměstnání nejvíce líbí?

Nejvíce se líbí	Počet odpovědí
Kolektiv	32
Práce s lidmi	22
Místo práce	18
Různorodost	7
Pracovní prostředí	7
Pracovní doba	6
Spokojení zákazníci	5
Náplň práce	4
Vedoucí prodejny	3
Atmosféra	2
Široký sortiment	2

Na druhou otázku otevřenou otázku odpovědělo celkem 60 osob. Mezi odpověďmi je nejčastěji vyzdvihován kolektiv, jako věc, která se zaměstnancům nejvíce líbí a se kterou jsou spokojeni. Dále se respondentům nejvíce líbí, že mohou pracovat s lidmi a umístění jejich pracoviště. Všechny informace o odpovědích se nachází v tabulce číslo 9, ve které nejsou stejně jako v předchozí otázce, zahrnuty odpovědi, které se vyskytly pouze jednou.

2.3.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Pro celkové zhodnocení výsledků jednotlivých otázek byly odpovědi na otázky kvantifikovány. Tato část zahrnuje pouze tvrzení, na které bylo možné odpovědět jednou z možností „Souhlasím“, „Spíše souhlasím“, „Spíše nesouhlasím“, „Nesouhlasím“. Každé z této odpovědi byla přiřazena číselná hodnota 1 („Souhlasím“) až 4 („Nesouhlasím“) a byl vypočítán průměr ze všech odpovědí na jednotlivé otázky. Čím blíže se výsledný průměr blížil číslu 1, tím pozitivněji otázka dopadla, naopak čím více se blížil k číslu 4, tím horší výsledek byl. Z tohoto vyhodnocování byla vyřazena otázka „Uvítal(a) bych častější zpětnou vazbu od svého nadřízeného“, protože není možné jednoznačně rozhodnout, která odpověď je pozitivní a která negativní.

Tabulka číslo 9 obsahuje vybraný seznam otázek a k nim vypočtený průměr. Zelenou barvou jsou zvýrazněny tři tvrzení, která dopadla nejlépe a červenou barvou tři tvrzení, která dopadla nejhůře. Tabulka s kompletním přehledem otázek se nachází v příloze B.

Tabulka 9 - Zkrácený přehled vyhodnocení otázek

Tvrzení	Průměr
Znám dlouhodobou vizi firmy.	2,61
Komunikace ve firmě je dostatečně detailní.	2,44
Atmosféra na pracovišti je velmi dobrá.	1,67
Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1,30
Za dobře odvedenou práci jsem odpovídajícím způsobem ohodnocen(a).	2,33
Obecně jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity.	2,58
Mám jasně stanovené pracovní povinnosti.	1,38
Pracovní prostředí mi poskytuje vše potřebné k plnění pracovních povinností.	1,65
Vyhovuje mi umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce.	1,24
Vedení firmy klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví na mém pracovišti.	1,62
Plánuji pokračovat v tomto zaměstnání přinejmenším další 2 roky.	1,55

Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s umístěním jejich pracoviště z důvodu snadné dopravy do práce. Dále je zřejmé, že respondenti mají jasno ve svých povinnostech a mají rádi své kolegy. Je tedy možné konstatovat, že zaměstnanci jsou většinou spokojeni se svým pracovním kolektivem a pracovním prostředím, což má bezesporu velký vliv na jejich pracovní spokojenost.

Naopak potenciálním problémem může být komunikace, protože mezi tři nejhůře hodnocené otázky patří ta, která se zaměřuje na detailnost komunikace ve firmě. Dále z dat vychází, že respondenti příliš neznají dlouhodobou vizi firmy a nejsou příliš spokojeni s benefity. Tato zjištění byla použita jako podklad pro návrhovou část bakalářské práce.

2.3.4 Stanovení hypotéz

Byly stanoveny následující hypotézy:

- Hypotéza č. 1: Mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovní pozicí existuje statisticky významná korelace.
- Hypotéza č. 2: Mezi celkovou pracovní spokojeností a velikostí prodejny, ve které zaměstnanec pracuje existuje statisticky významná korelace.
- Hypotéza č. 3: Mezi celkovou pracovní spokojeností zaměstnance a vnímáním komunikace vedení se zaměstnanci existuje statisticky významná korelace.
- Hypotéza č. 4: Mezi doporučením zaměstnání ve firmě příteli a celkovou pracovní spokojeností existuje statisticky významná korelace.

Znění prvních tří hypotéz bylo stanoveno před zpracováním výsledků dotazníkového šetření. Byl zde určitý předpoklad že vybrané faktory by mohli mít velký vliv na pracovní spokojenost a jejich vyhodnocení je důležité pro pochopení jejich vztahu k celkové pracovní spokojenosti. V průběhu vyhodnocování dotazníku byla zjištěna mírná odlišnost odpovědí na otázky týkající se celkové pracovní spokojenosti a doporučením zaměstnání příteli, proto byl tento vztah zkoumán v hypotéze číslo čtyři.

2.3.5 Vyhodnocení hypotéz

V této podkapitole jsou vyhodnoceny hypotézy stanovené v předcházející kapitole. Jejich vyhodnocení může částečně pomoci se zodpovězením hlavní vědecké otázky. Pro vyhodnocení hypotéz byl použit Spearmanův test.

Spearmanův test

Spearmanův test je statistická metoda používaná k měření vztahu mezi dvěma proměnnými. Tento test funguje na principu přiřazení ranku jednotlivým hodnotám proměnných. Dalším krokem je výpočet Spearmanova korelačního koeficientu, který měří korelaci mezi proměnnými. Koeficient se pohybuje v rozmezí od -1 do 1, kde -1 znamená dokonalou negativní korelaci, 1 dokonalou pozitivní korelaci a 0 žádnou korelaci. Tato metoda je vhodná zejména v případech, kdy nejsou data normálně distribuována. Vzorec pro výpočet koeficientu vypadá takto (van Dorn a kol., 2020):

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ri}y_{ri} - n\bar{x}_r\bar{y}_r}{(n-1)s_{x_r}s_{y_r}}$$

Při výpočtu uvažujeme dvojice pozorovaných náhodných veličin X a Y pro n subjektů. Číslo x_{ri} definujeme jako pořadí hodnoty x_i vzestupně uspořádaných hodnot x_1, \dots, x_n , a číslo y_{ri} jako pořadí hodnoty y_i v rámci vzestupně uspořádaných hodnot y_1, \dots, y_n . Čísla \bar{x}_r a \bar{y}_r jsou průměr hodnot x_{ri} a y_{ri} , a čísla s_{x_r} a s_{y_r} jsou odpovídající směrodatné odchylky. Spearmanův korelační koeficient značíme r_s .

Spearmanův test je vhodný pro data, která tvoří Likertovu škálu, což je jeden z důvodů výběru tohoto testu. Druhým důvodem je nenormální distribuce vstupních dat.

Postup výpočtu

Pro vyhodnocení byla použita data získaná z dotazníků, která byla upravena pro potřeby vyhodnocování. Jednotlivým možnostem odpovědí bylo nutné přiřadit číselnou hodnotu, aby bylo možné použít test pro vyhodnocování hypotéz. Odpovědím „Souhlasím“, „Spíše souhlasím“, „Spíše nesouhlasím“, „Nesouhlasím“ byly přiřazeny čísla 1 až 4 a odpovědím „Velmi spokojen(a)“, „Spokojen(a)“, „Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)“, „Nespokojen(a)“, „Velmi nespokojen(a)“ byla přiřazena čísla 1 až 5. Dále byly odstraněny odpovědi respondentů, kde chyběly odpovědi na otázky nutné k vyhodnocení hypotéz. To je důvodem různé velikosti datových souborů při testování jednotlivých hypotéz.

Následně byly přiřazeny ranky jednotlivým hodnotám datového souboru a byl vypočítán spearmanův korelační koeficient pomocí funkce CORREL v excelu. Za pomoci tohoto koeficientu je vypočítána hodnota t pomocí vzorce (Novak, 2022):

$$t = r_{s*} \frac{\sqrt{(n-2)}}{1-r_s}$$

Hodnota n je počet pozorovaných subjektů. Pro hodnotu t je následně vypočítána odpovídající p -value na jejímž základě je poté rozhodnuta hypotéza s 5 % hladinou významnosti. Pokud je p -value menší než 0,05 je přijata nulová hypotéza, v opačném případě je přijata alternativní hypotéza.

Hypotéza číslo 1

První hypotéza se zabývá vztahem mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovní pozicí. Přesné znění nulové hypotézy H_0 a alternativní hypotézy H_1 se nachází v tabulce číslo 10.

Tabulka 10 - Hypotéza č. 1

Hypotéza č. 1	
H₀:	Mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovní pozicí existuje statisticky významná korelace.
H₁:	Mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovní pozicí neexistuje statisticky významná korelace.

Pro testování této hypotézy byly použity odpovědi na otázku „Jaká je Vaše celková pracovní spokojenost?“ a „Jaká je Vaše pracovní pozice?“. Výsledná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu vyšla 0,0770, což znamená velmi malou korelaci mezi datovými soubory. Korespondující p -value se rovná hodnotě 0,4679. Na jejím základě zamítáme hypotézu H_0 s 5 % hladinou významnosti a přijímáme alternativní hypotézu H_1 . Je tedy možné konstatovat, že mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovní pozicí neexistuje statisticky významná korelace.

Hypotéza číslo 2

Hypotéza číslo dvě zkoumá vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a velikostí prodejny, ve které zaměstnanec pracuje. Hypotézy H_0 a H_1 jsou popsány v tabulce číslo 11.

Tabulka 11 - Hypotéza č. 2

Hypotéza č. 2	
H₀:	Mezi celkovou pracovní spokojeností a velikostí prodejny, ve které zaměstnanec pracuje existuje statisticky významná korelace.
H₁:	Mezi celkovou pracovní spokojeností a velikostí prodejny, ve které zaměstnanec pracuje neexistuje statisticky významná korelace.

Při vyhodnocování této hypotézy byly použity odpovědi na otázku „Jaká je Vaše celková pracovní spokojenost?“ a „Jaká je velikost prodejny, ve které pracujete?“. Koeficient r_s nabývá hodnoty 0,0979, což opět značí velmi malou korelaci mezi proměnnými. Následně byla vypočítána t a p-value, ta nabývá hodnoty 0,3698. Na základě p-value zamítáme hypotézu H0 s 5 % hladinou významnosti a přijímáme alternativní hypotézu H1. Výstupem testování je zjištění, že mezi celkovou pracovní spokojeností a velikostí prodejny neexistuje statisticky významná korelace.

Hypotéza číslo 3

V pořadí třetí hypotéza se zabývá korelací mezi celkovou pracovní spokojeností a vnímáním komunikace vedení společnosti se zaměstnanci. V tabulce 12 je stanovena nulová hypotéza H0 a alternativní hypotéze H1.

Tabulka 12 - Hypotéza č. 3

Hypotéza č. 3	
H0:	Mezi celkovou pracovní spokojeností zaměstnance a vnímáním komunikace vedení společnosti se zaměstnanci existuje statisticky významná korelace.
H1:	Mezi celkovou pracovní spokojeností zaměstnance a vnímáním komunikace vedení společnosti se zaměstnanci neexistuje statisticky významná korelace.

Ze získaných odpovědí na otázky „Jaká je Vaše celková pracovní spokojenost?“ a „Každodenní komunikaci vedení firmy se zaměstnanci vnímám jako velmi dobrou.“ Byl vypočítán Spearmanův korelační koeficient. Jeho hodnota 0,4240 znamená, na rozdíl od předcházejících hypotéz, silnou korelaci mezi datovými soubory. Na základě p-value, která nabývá hodnoty $4,2651 \times 10^{-5}$, můžeme zamítnout alternativní hypotézu H1 s 5 % hladinou významnosti a přijímáme nulovou hypotézu H0. Lze tvrdit, že mezi celkovou pracovní spokojeností a vnímáním komunikace vedení společnosti se zaměstnanci existuje statisticky významná korelace.

Hypotéza číslo 4

Poslední hypotéza je zaměřená na vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a doporučením práce ve firmě příteli. Hypotézy H0 a H1 jsou popsány v tabulce 13.

Tabulka 13 - Hypotéza č. 4

Hypotéza č. 4	
H0:	Mezi doporučením zaměstnání ve firmě příteli a celkovou pracovní spokojeností existuje statisticky významná korelace.
H1:	Mezi doporučením zaměstnání ve firmě příteli a celkovou pracovní spokojeností neexistuje statisticky významná korelace.

K vyhodnocení hypotézy byly použity otázky „Jaká je Vaše celková pracovní spokojenost?“ a „Doporučil(a) bych práci v této firmě svému příteli.“. Na základě dat je možné říci, že korelace mezi odpověďmi na tyto dvě otázky je velmi silná, Spearmanův korelační koeficient se totiž rovná hodnotě 0,6360, která toto tvrzení implikuje.

Na základě výpočtu hodnoty t a k ní korespondující p -value ($2,7724 \times 10^{-11}$) můžeme zamítnout alternativní hypotézu $H1$ s 5 % hladinou významnosti a přijímáme nulovou hypotézu $H0$. Výsledkem je zjištění, že mezi doporučením zaměstnání ve firmě příteli a celkovou pracovní spokojeností existuje statisticky významná korelace.

2.3.6 Zhodnocení výsledů testování hypotéz

Po vyhodnocení jednotlivých hypotéz bylo zjištěno, že hypotézy číslo 1 a číslo 2 není možné potvrdit, a naopak hypotézy číslo 3 a 4 byly přijaty. Zmínění hodná je hypotéza číslo 4, kde vyšel velmi silný korelační koeficient, který lze interpretovat jako silnou korelaci. Naopak u hypotéz „Mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovní pozicí existuje statisticky významná korelace.“ a „Mezi celkovou pracovní spokojeností a velikostí prodejny, ve které zaměstnanec pracuje existuje statisticky významná korelace.“ byla korelace téměř zanedbatelná. Podrobnosti o jednotlivých zjištěných hodnotách vztahujících se k hypotézám jsou popsány v tabulce číslo 14. Značení *** nahrazuje hodnotu $p < 0,001$.

Tabulka 14 - Přehled vyhodnocení výsledků hypotéz

	r_s	n	t	p -value	Výsledek testování
Hypotéza č. 1	0,0770	91	0,7289	0,4679	Zamítnuta
Hypotéza č. 2	0,0979	86	0,9017	0,3698	Zamítnuta
Hypotéza č. 3	0,4240	87	4,3165	0,000 ***	Přijata
Hypotéza č. 4	0,6360	88	7,6431	0,000 ***	Přijata

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V předchozí kapitole bylo zjištěno, že největší nedostatky, spatřují zaměstnanci v současném nastavení benefitů, odměňování a komunikaci s vedením společnosti. Na základě těchto zjištění popisuje kapitola návrhy na zlepšení situace. Tyto návrhy byly konzultovány s odborníkem, který je přesvědčen, že povedou k zvýšení pracovní výkonnosti, celkové pracovní spokojenosti a menší fluktuaci zaměstnanců.

3.1 Komunikace

Na každodenní komunikaci s vedením firmy se zaměřilo několik otázek z dotazníku, jejichž hodnocení patřilo k nejhorším. Nejhuře z otázek týkající se komunikace dopadla otázka „Komunikace ve firmě je dostatečně detailní.“, o něco lépe dopadla otázka „Komunikace ve firmě je dostatečně častá.“ a nejlepší hodnocení získalo tvrzení „Každodenní komunikaci vedení firmy se zaměstnanci vnímám jako velmi dobrou.“. Nicméně ani jedno z tvrzení nezískalo příliš dobré hodnocení z čehož je možné usuzovat, že problém jsou všechny aspekty komunikace. Na ně se zaměřuje navrhované řešení.

3.1.1 Pravidelné informační emaily

Jedním z možných řešení problémů s komunikací může být zavedení pravidelných informačních emailů. Takové emaily mohou sloužit jako prostředek pro informování všech zaměstnanců. Mohou obsahovat informace o nadcházejících událostech, výsledcích hospodaření, nových zaměstnancích a podobně. Dále by bylo možné umožnit zaměstnancům posílat anonymně připomínky či dotazy (například přes online dotazníky) a na ty nejrelevantnější v rámci emailu odpovídat. Vzhledem k tomu, že přibližně polovina zaměstnanců nezná dlouhodobou vizi firmy, bylo by možné využít tuto příležitost a připomínat ji zaměstnanců v rámci informačního emailu. Pravidelným posíláním těchto emailů firma zajistí informovanost zaměstnanců o nejnovějších zprávách, což může vést k většímu pocitu zapojení jednotlivých zaměstnanců a většímu ztotožnění se s firmou.

Pro emaily je důležité, aby byly jasně strukturované a přehledné. Zároveň by neměli být ani příliš dlouhé, aby neodrazovali zaměstnance od čtení. Důležitým aspektem je frekvence posílání emailů. Příliš časté emaily mohou způsobit, že zaměstnanci budou věnovat méně pozornosti obsahu, zatímco příliš vzácné emaily mohou vést k

nedostatečné komunikaci. Navrhovanou frekvencí je jeden email za týden. To by mělo zajistit dostatečnou komunikaci a zároveň zabránit zahlcení zaměstnanců emaily.

3.2 Benefity a odměňování

Spokojenost s benefity zkoumala otázka „Obecně jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity.“ Vzhledem k tomu, že více než polovina zaměstnanců není s benefity spokojena, jedná se jeden z aspektů, na který by se firma měla zaměřit. O něco lépe dopadla otázka zjišťující spokojenost s ohodnocením práce, nicméně i zde se vyskytla poměrně velká nespokojenost. Dále je důležité zmínit, že v otázce „Jaké jsou tři nejdůležitější změny, které chcete, aby nastaly?“ byla hned třicetkrát zmíněna mzda a dvacet pětkrát byla požadována změna týkající se benefitů.

3.2.1 Doplnkové penzijní spoření

Jedním z možných řešení malého množství benefitů a nedostatečného finančního ohodnocení práce zaměstnanců je příspěvek na doplnkové penzijní spoření. Tento benefit byl navíc často zmiňován v otevřené otázce „Které zaměstnanecké benefity jsou pro Vás důležité bez ohledu na to, zda je Váš zaměstnavatel poskytuje?“. I to může být jeden z důvodů proč jej zaměstnanců nabídnout.

Doplnkové penzijní spoření je produkt, který umožňuje spořit a zhodnocovat peníze a tím si zajistit dostatek finančních prostředků na stáří. Navíc pokud si bude každý jednotlivce spořit i vlastní peníze, dostanou státní příspěvek až do výše 230 Kč. Přehled státního příspěvku se nachází v tabulce číslo 15.

Tabulka 15 - Přehled státního příspěvku doplňkového penzijního spoření
(Modifikováno dle Finance.cz, 2023)

Měsíční platba	Státní příspěvek
100 Kč	0 Kč
200 Kč	0 Kč
300 Kč	90 Kč
400 Kč	110 Kč
500 Kč	130 Kč
600 Kč	150 Kč
700 Kč	170 Kč
800 Kč	190 Kč
900 Kč	210 Kč
1000 Kč a více	230 Kč

Mezi jeden z návrhů může patřit příspěvek ve stejné výši jakou si sám zaměstnanec posílá na doplňkové penzijní spoření. To by motivovalo zaměstnance k spoření vlastních peněz a lepšímu zajištění na stáří. Podporovalo by to také rozvoj jejich finanční gramotnosti. Druhou možností je určit přesnou částku, kterou bude zaměstnavatel přispívat. Může se jednat například o částku 500 Kč, 750 Kč nebo 1000 Kč. Zaměstnavatel nemá povinnost poskytovat benefit každému zaměstnanci. Je možné tedy určit, že daný benefit bude poskytován pouze těm zaměstnancům, kteří pracují na plný úvazek a jsou ve firmě zaměstnaní alespoň dva roky.

Výhodou tohoto benefitu v porovnání se zvyšováním mzdy, je především to, že náklady se rovnají přesně tomu, co zaměstnanec obdrží jako příspěvek, kdežto při zvýšení mzdy musí zaměstnanec i zaměstnavatel platit z této částky zdravotní a sociální pojištění a daň z příjmu.

Porovnání zvýšení platu a příspěvku na sociální spoření (obojí ve výši 1000 Kč) je popsáno v tabulce číslo 16. Při kalkulaci mzdy je počítáno s 33,8 %, která musí zaplatit zaměstnavatel za sociální (24,8 %) a zdravotní pojištění (13,5 %) a s 11 % (6,5 % + 4,5

%) které odvádí zaměstnanec (Měsec.cz, 2023). Dále je uvažována daň z příjmu fyzických osob 15 %. Doplnkového penzijního spoření se žádné takové odvody netýkají (Zákon č. 586/1992 Sb.).

Tabulka 16 Porovnání zvýšení mzdy a příspěvku na doplňkové penzijní spoření

	Mzda	DPS
Výše příspěvku	1 000 Kč	1 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění – zaměstnavatel (33,8 %)	338 Kč	0 Kč
Sociální a zdravotní pojištění – zaměstnanec (11 %)	110 Kč	0 Kč
Daň z příjmu	150 Kč	0 Kč
Vyplaceno zaměstnanci	740 Kč	1 000 Kč
Náklad pro zaměstnavatele	1 338 Kč	1 000 Kč

Tabulka znázorňuje, že při vyplácení příspěvku v hodnotě 1000 Kč dostane zaměstnanec celou částku a celkový náklad zaměstnavatele je také 1000 Kč, ale v případě zvýšení mzdy se jedná o celkový náklad ve výši 1338 Kč a zaměstnanec obdrží pouze 740 Kč. Z toho vychází, že je mnohem výhodnější zaměstnancům přispívat na doplňkové penzijní spoření než jim zvyšovat mzdu. Dalším důležitým aspektem je, že se jedná o daňově uznatelný náklad.

Pro účely tohoto výpočtu je uvažován počet 150 zaměstnanců, kterým bude chtít podnik poskytnout tento benefit. Pokud počítáme s tím, že by společnost přispívala ve výši 500 Kč měsíčně vypadal by výpočet ročních nákladů následovně:

$$500 \times 12 \times 150 = 900\,000$$

Výše nákladů by tak byla 900 000 Kč za rok.

Výše ročních nákladů pro různou výši příspěvků je vypočítána v tabulce číslo 17.

Tabulka 17 - Přehled ročních nákladů pro různé výše příspěvků na doplňkové penzijní spoření

Výše příspěvku na penzijní spoření	Celkové roční náklady
500 Kč	900 000 Kč
750 Kč	1 350 000 Kč
1 000 Kč	1 800 000 Kč

3.2.2 Příspěvek na stravování

Druhým zaměstnaneckým benefitem, který by ocenili zaměstnanci, kteří se zúčastnili výzkumu se týká příspěvku na stravování. V současné době je tento benefit poskytován pouze zaměstnancům velkoobchodu ve Žďáře nad Sázavou. Zaměstnancům na maloobchodech, tedy provozovnách je poskytován pouze jednorázový roční příspěvek na stravu ve výši 2 000 Kč. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci poptávají příspěvek na stravování buď ve formě stravenek či stravovacího paušálu.

Se stravenkami se pojí výhoda osvobození od daně z příjmů a odvodů zdravotního a sociálního pojištění. Pozitivní pro zaměstnavatele také je, že se jedná o daňově uznatelný náklad, který si může uplatnit až do výše 55 % z hodnoty stravenky, maximálně však do výše 70 % stravného. Bývá obvyklé, že na zbývajících 45 % se zaměstnanec podílí a tuto úměrnou hodnotu stravenky si hradí sám (Jenpráce.cz, 2023).

Pro účely výpočtů je uvažován počet 150 zaměstnanců, kterým bude chtít podnik poskytnout stravenky a 20 pracovních dní v jednom měsíci. V tabulce číslo 18 se nachází výše nákladů pro zaměstnance i zaměstnavatele v případě kdy by zaměstnavatel poskytoval stravenku ve výši 70 Kč a podílel by se ní ve výši 55 %.

Tabulka 18 - Přehled nákladů na stravenky

	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Náklad na den	38,50 Kč	31,50 Kč
Náklad na rok	9 240 Kč	7 560 Kč

Výpočet výše ročních nákladů by vypadal takto:

$$70 * 0,55 * 20 * 12 * 150 = 1\ 386\ 000$$

Roční náklad by tedy činil 1 386 000 Kč.

Druhou možností je poskytování takzvaného „stravenkového paušálu“, který byl schválen k 1.1.2021. Zaměstnavatel vyplácí přímo peněžní částku a pojí se s ním daňové výhody.

Při vyplácení příspěvku v maximální hodnotě 107,10 Kč za směnu se jedná o daňově účinný náklad. Zaměstnavatel si tedy díky stravenkovému paušálu může snížit svůj základ daně. Další výhodou je, že peněžitý příspěvek na stravování je na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmů fyzických osob a nevstupuje ani do vyměřovacího základu pro odvody sociálního a zdravotního pojištění (Jenprace.cz, 2023).

Podobně jako u příspěvku na doplňkové penzijní spoření částka, kterou zaměstnavatel vyplatí se celá dostane k zaměstnanci. Pro zaměstnavatele to znamená nižší náklady, než které by měl při zvýšení mzdy zaměstnanci.

Pokud by zaměstnavatel nabízel stravenkový paušál ve výši 70 Kč na den, vypadal by výpočet ročního nákladu takto:

$$70 * 20 * 12 * 150 = 2\ 520\ 000$$

Jednalo by se tedy o náklad ve výši 2 520 000 Kč za rok.

Tabulka 19 - Porovnání zvýšení mzdy a stravenkového paušálu

	Mzda	Stravenkový paušál
Denní výše příspěvku	70 Kč	70 Kč
Měsíční výše příspěvku	1 400 Kč	1 400 Kč
Sociální a zdravotní pojištění – zaměstnavatel (33,8 %)	473 Kč	0 Kč
Sociální a zdravotní pojištění – zaměstnanec (11 %)	154 Kč	0 Kč
Daň z příjmu	210 Kč	0 Kč
Vyplaceno zaměstnanci	1 036 Kč	1 400 Kč
Náklad pro zaměstnavatele	1 873 Kč	1 400 Kč

V tabulce číslo 19 se nachází porovnání zvýšení mzdy ve výši 1 400 Kč a stravenkového paušálu ve stejné hodnotě. Z porovnání vychází jasně výhodnější stravenkový paušál, protože tvoří menší náklady pro zaměstnavatele.

Žádný benefit není nárokovatelný a je čistě na zaměstnavateli, zda benefit poskytne či nikoliv. Může vnitřním předpisem stanovit, kdo a za jakých podmínek může benefit získat. Parametry může být délka pracovní doby, počet odpracovaných let nebo například na jakou pracovní smlouvu je zaměstnanec zaměstnán. Benefit může být tedy například poskytnut jen těm zaměstnancům, kteří pracují na plný úvazek a jsou zaměstnáni ve firmě více než dva roky. Zaměstnavatel musí myslet i na to, aby tento předpis nevyvolal mezi zaměstnanci konflikt v případě, že jeden ze zaměstnanců tento benefit může využít a druhý nikoliv.

3.3 Shrnutí návrhů řešení

V rámci této kapitoly byly navrženy dva způsoby řešení nalezených problémů. První z nich se týká zlepšení komunikace v rámci společnosti. Z výsledků testování hypotézy číslo 3, víme, že ve vybrané společnosti na sobě závisí pracovní spokojenost a komunikace, a proto je důležité se na toto téma zaměřit. Z konzultace s odborníkem, který se zaměřuje na pracovní spokojenost, vzešlo výsledné řešení, které má pomoci zlepšit komunikaci, a tedy i pracovní spokojenost. Tímto řešením je zasílání informačních emailů s pravidelnou frekvencí. Výhodou tohoto řešení je, že nezpůsobí firmě žádné náklady navíc.

Druhým návrhem bylo zavedení dvou benefitů, doplňkového penzijního spoření a stravenkového paušálu. Zavedení alespoň jednoho z nich zvyšuje množství dostupných benefitů a zároveň zvyšuje ohodnocení práce zaměstnanců. Po poradě s výše zmíněným odborníkem, je jasné, že takové řešení bude velký vliv na zvýšení pracovní spokojenosti a spokojenější zaměstnanci budou mít větší motivaci podávat lepší pracovní výkony a tím zlepšovat prosperitu celé společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjištění současné úrovně spokojenosti zaměstnanců ve společnosti COOP družstvo Velké Meziříčí a na základě výsledků výzkumu následné předložení návrhů pro jejich zlepšení.

K dosažení cíle byly nutné nejdříve prostudovat a následně popsat veškeré podstatné teoretické poznatky, které sloužily jako podklad pro zpracování výzkumu. Teoretickému přehledu se věnovala první část bakalářské práce. Jsou zde popsány existující teorie pracovní spokojenosti, jednotlivé faktory ovlivňující spokojenost a způsoby hodnocení pracovní spokojenosti.

V další části práce, která se zabývá analýzou současného stavu, je představena společnost, ve které probíhal výzkum. Jsou zde poskytnuty obecné informace o společnosti a popsána její organizační struktura. V další části textu je popsána zvolená metoda výzkumu, tedy standardizovaný dotazník. V navazující části práce jsou přehledně popsány odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku. Tento popis je doplněn grafy pro grafické znázornění dat, případně tabulkami. Na základě získaných dat se podařilo dvě stanovené hypotézy přijmout a stejný počet také zamítnout. Z výsledků dotazníkového šetření a vyhodnocení hypotéz vyplývají odpovědi na hlavní výzkumnou otázku. Výzkum zjistil, že naprostá většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena, nicméně byly zjištěny i nedostatky, které by v budoucnu mohly způsobit zhoršení celkové spokojenosti zaměstnanců.

V poslední kapitole se povedlo zpracovat návrhy na zlepšení na základě identifikovaných problémů. Jedním z návrhů je zavedení pravidelného informačního emailu, který by měl pomoci zlepšit komunikaci vedení společnosti se zaměstnanci. Další návrhy se zaměřují na pracovní benefity s jejichž aktuální nabídkou nejsou zaměstnanci příliš spokojeni. Konkrétně se jedná o příspěvek na doplňkového penzijního spoření a stravenkový paušál. Výhodou využití těchto benefitů je i zvýšení ohodnocení zaměstnanců, se kterým část zaměstnanců také nebyla spokojena. Aplikování těchto zlepšujících návrhů by mělo vést ke zlepšení celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. : il. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, 789 s. : il. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F.; ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN, P. *Management*. Brno, Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. : grafy, tab. ISBN 80-7169-422-3.

HATFIELD, J. D.; ROBINSON, R. B.; HUSEMAN, R. C. An empirical evaluation of a test for assessing job satisfaction. *Psychological Reports*, 1985, 56.1: 39-45.

Historie COOP. COOP družstvo Velké Meziříčí [online]. 2023b [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.coopvelmez.cz/coop-vm/historie-coop>

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979.

Kontakty COOP. COOP družstvo Velké Meziříčí [online]. 2023e [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.coopvelmez.cz/kontakty-coop>

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAYLOR, H. a K. L. BLACKMON. *Researching business and management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan, 2005, xxx, 466 s. : il. ISBN 0-333-96407-1.

Ministerstvo vnitra ČR. VZOR INTERNÍHO PŘEDPISU PRO REALIZACI ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ: dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a Kritéria zlepšování č. 9 Šetření spokojenosti zaměstnanců. Praha, 2019.

Nárok na stravenky jako benefit pro zaměstnance. *Jenprace.cz* [online]. 2023, 27. března 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/narok-na-stravenky-jako-benefit-pro-zamestnanec>

NOVAK, S.Y. On the T-test. *Statistics & probability letters* [online]. Elsevier B.V, 2022, 189, 109562 [cit. 2023-05-12]. ISSN 0167-7152. Dostupné z: doi:10.1016/j.spl.2022.109562

Obchodník roku 2022. COOP družstvo Velké Meziříčí [online]. 2023d [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.coopvelmez.cz/aktuality/obchodnik-roku-2022>

Otevřeli jsme kavárnu!. COOP družstvo Velké Meziříčí [online]. 2023c [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.coopvelmez.cz/aktuality/otevrelisjme-kavarnu>

PAUKNEROVÁ, D. a kol.. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. : il. ISBN 80-247-1706-9.

PAUKNEROVÁ, D. a kol.. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3809-3.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. 2. přepr. vyd.. Praha:VŠE, 2004. s. 128. ISBN 80-254-0703-X.

SMITH, Patricia C.; KENDALL, L. M.; HULIN, Ch. L. Job descriptive index. *Journal of Applied Psychology*, 1985.

Sociální a zdravotní pojištění. *Měšec.cz* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/socialni-a-zdravotni-pojisteni/>

SPECTOR, P. E. Job satisfaction survey. 1994.

Státní příspěvek penzijního spoření. *Finance.cz* [online]. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/duchody-a-davky/penzijni-pripojisteni/abeceda-penzijnihopripojisteni/statni-prispevek-penzijnihopripojisteni/>

ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

VÁCHAL J.; VOCHOZKA M. *Podnikové řízení*. Praha, Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAN DOORN, Johnny, et al. Bayesian rank-based hypothesis testing for the rank sum test, the signed rank test, and Spearman's ρ . *Journal of Applied Statistics*, 2020, 47.16: 2984-3006.

VEBER, J. a kol.. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha, Management Press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha, Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Výročí 65 let od založení družstva Velké Meziříčí. COOP družstvo Velké Meziříčí [online]. 2023a [cit. 2023-05-14]. Dostupné z:

Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí. Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců [online]. VÚPSV, 2007 [cit. 2023-01-26]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <https://www.rilsa.cz/download/spokojenost-zamestnancu-manual-pro-mereni-a-vyhodnoceni-urovne-spokojenosti-zamestnancu/?wpdmdl=2604&refresh=63d57a1dc79c31674934813>

Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů - znění od 1. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 15. 5. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Kolik je Vám let?	43
Graf 2 - Jaké je Vaše pohlaví?.....	43
Graf 3 - Jaká je Vaše pracovní pozice?	44
Graf 4 - Jaká je velikost prodejny, ve které pracujete?	44
Graf 5 - Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)?	45
Graf 6 - Jaká je Vaše celková pracovní spokojenost?	46
Graf 7 - Vedení firmy dbá na spokojenost zaměstnanců.....	47
Graf 8 - Vedení firmy je otevřeno připomínkám a názorům zaměstnanců.	47
Graf 9 - Moje práce mě baví a naplňuje mě.	48
Graf 10 - Zním dlouhodobou vizi firmy.	48
Graf 11 - Od svého nadřízeného dostávám smysluplnou zpětnou vazbu za odvedenou práci.	49
Graf 12 - Uvítal(a) bych častější zpětnou vazbu od svého nadřízeného.	49
Graf 13 - Můj nadřízený umí ocenit mé velmi dobré výsledky.	50
Graf 14 - Můj nadřízený je otevřený vyslechnout můj názor, nápady, navrhovaná řešení a zpětnou vazbu.	51
Graf 15 - Můj nadřízený dělá maximum pro to, aby v jeho týmu vládla pozitivní atmosféra a efektivní spolupráce.....	52
Graf 16 - Každodenní komunikaci vedení firmy se zaměstnanci vnímám jako velmi dobrou.....	52
Graf 17 - Komunikace ve firmě je dostatečně častá.....	53
Graf 18 - Komunikace ve firmě je dostatečně detailní.....	54
Graf 19 - Cítím, že mohu vyjádřit svůj upřímný názor beze strachu z negativních následků.....	54
Graf 20 - Atmosféra na pracovišti je velmi dobrá.....	55
Graf 21 - Na mém pracovišti nikdy nedochází ke konfliktům.	56
Graf 22 - Kolegové/kolegyně respektují mé názory a oceňují mé pracovní výsledky....	56

Graf 23 - Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	57
Graf 24 - Za dobře odvedenou práci jsem odpovídajícím způsobem ohodnocen(a).....	58
Graf 25 - Obecně jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity.....	58
Graf 26 - Mám jasně stanovené pracovní povinnosti.....	60
Graf 27 - Mám dostatek času na plnění svých pracovních povinností.....	60
Graf 28 - Mám vytvořeny dostatečné pracovní podmínky pro výkon práce.....	61
Graf 29 - Pracovní prostředí mi poskytuje vše potřebné k plnění pracovních povinností.	61
Graf 30 - Vyhovuje mi umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce.	62
Graf 31 - Vedení firmy klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví na mém pracovišti.	63
Graf 32 - Na mém pracovišti jsou odpovídající podmínky týkající se teploty, prašnosti a vlhkosti vzduchu.....	63
Graf 33 - Software a další aplikace, které používám při práci, odpovídají potřebám.	64
Graf 34 - Počítače a další vybavení, které používám při práci, jsou spolehlivé.....	65
Graf 35 - Zaměstnavatel poskytuje veškerá potřebná vstupní školení.	65
Graf 36 - Zaměstnavatel poskytuje potřebná následná školení zvyšující odbornost a dovednosti zaměstnanců.....	66
Graf 37 - V zaměstnání jsou zaměstnanci povzbuzováni podávat co nejlepší výkony...66	66
Graf 38 - Plánuji pokračovat v tomto zaměstnání přinejmenším další 2 roky.	67
Graf 39 - Muselo by se stát opravdu hodně negativních věcí, abych se rozhodl(a) změnit zaměstnavatele.....	68
Graf 40 - Doporučil(a) bych služby této firmy svému příteli.....	68
Graf 41 - Doporučil(a) bych práci v této firmě svému příteli.	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti (Modifikováno dle Koubek, 2007).....	17
Tabulka 2 - Přehled vnitřních a vnějších faktorů (Modifikováno dle Veber a kol., 2009)	18
Tabulka 3 - Rozdíly mezi Maslowovou a Herzbergovou teorie (Modifikováno dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).....	19
Tabulka 4 - Výzkumný vzorek respondentů	41
Tabulka 5 - Výsledný vzorek respondentů.....	45
Tabulka 6 - Které zaměstnanecké benefity jsou pro Vás důležité bez ohledu na to, zda je Váš zaměstnavatel poskytuje?.....	59
Tabulka 7 - Jaké jsou tři nejdůležitější změny, které chcete, aby nastaly?	70
Tabulka 8 - Jaké jsou tři věci, které se Vám v zaměstnání nejvíce líbí?.....	70
Tabulka 9 - Zkrácený přehled vyhodnocení otázek	71
Tabulka 10 - Hypotéza č. 1	74
Tabulka 11 - Hypotéza č. 2	74
Tabulka 12 - Hypotéza č. 3	75
Tabulka 13 - Hypotéza č. 4	76
Tabulka 14 - Přehled vyhodnocení výsledků hypotéz.....	76
Tabulka 15 - Přehled státního příspěvku doplňkového penzijního spoření (Modifikováno dle Finance.cz, 2023).....	79
Tabulka 16 Porovnání zvýšení mzdy a příspěvku na doplňkové penzijní spoření	80
Tabulka 17 - Přehled ročních nákladů pro různé výše příspěvků na doplňkové penzijní spoření	81
Tabulka 18 - Přehled nákladů na stravenky	81
Tabulka 19 - Porovnání zvýšení mzdy a stravenkového paušálu.....	83

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb (Modifikováno dle Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).....	14
Obrázek 2 - Porovnání struktury Maslowova modelu a Herzbergova modelu (Modifikováno dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).....	19

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník pracovní spokojenosti

Příloha B: Celkové zhodnocení výsledů dotazníkového šetření

Příloha A: Dotazník pracovní spokojenosti

Vážená paní, vážený pane,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se zabývá Vaší pracovní spokojeností. Jsem studentkou Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Toto dotazníkové šetření je součástí analytické části mé bakalářské práce, která se zabývá pracovní spokojeností zaměstnanců ve vybraném podniku.

Vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné a anonymní. Pokud tedy na některou otázku nechcete odpovídat, nemusíte. Výsledky dotazníků, nikoli jednotlivé vyplněné dotazníky, budou předloženy vedení firmy, ke kterému budou zhotoveny i návrhy na zlepšení situace. Dotazník proto prosím vyplňte pečlivě a pravdivě.

Zodpovězení všech otázek Vám zabere zhruba 15 minut. Pro zachování anonymity **neuvádějte** Vaše jméno ani místo Vašeho pracoviště. Vyplněný dotazník vložte do obálky, kterou jste obdrželi s dotazníkem.

V dotazníku jsou jak otevřené, tak uzavřené otázky. V uzavřených otázkách s možnostmi a, b, c, d vždy vyberte pouze jednu odpověď. V otevřených otázkách uveďte stručnou odpověď.

Děkuji Vám za spolupráci a přeji spoustu pracovních úspěchů.

1. Jaká je Vaše celková pracovní spokojenost?

- a) Velmi spokojen(a)
- b) Spokojen(a)
- c) Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- d) Nespokojen(a)
- e) Velmi nespokojen(a)

2. Vedení firmy dbá na spokojenost zaměstnanců.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

3. Vedení firmy je otevřeno připomínkám a názorům zaměstnanců.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

4. Moje práce mě baví a naplňuje mě.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

5. Zním dlouhodobou vizi firmy.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

6. Od svého nadřízeného dostávám smysluplnou zpětnou vazbu za odvedenou práci.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

7. Uvítal(a) bych častější zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

8. Můj nadřízený umí ocenit mé velmi dobré výsledky.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

9. Můj nadřízený je otevřený vyslechnout můj názor, nápady, navrhovaná řešení a zpětnou vazbu.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

10. Můj nadřízený dělá maximum pro to, aby v jeho týmu vládla pozitivní atmosféra a efektivní spolupráce.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

11. Každodenní komunikaci vedení firmy se zaměstnanci vnímám jako velmi dobrou.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

12. Komunikace ve firmě je dostatečně častá.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

13. Komunikace ve firmě je dostatečně detailní.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

14. Cítím, že mohu vyjádřit svůj upřímný názor beze strachu z negativních následků.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

15. Atmosféra na pracovišti je velmi dobrá.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

16. Na mém pracovišti nikdy nedochází ke konfliktům.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

17. Kolegové/kolegyně respektují mé názory a oceňují mé pracovní výsledky.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

18. Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

19. Za dobře odvedenou práci jsem odpovídajícím způsobem ohodnocen(a).

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

20. Obecně jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

21. Které zaměstnanecké benefity jsou pro Vás důležité bez ohledu na to, zda je Váš zaměstnavatel poskytuje?

-
-
-

22. Mám jasně stanovené pracovní povinnosti.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

23. Mám dostatek času na plnění svých pracovních povinností.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

24. Mám vytvořeny dostatečné pracovní podmínky pro výkon práce.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

25. Pracovní prostředí mi poskytuje vše potřebné k plnění pracovních povinností.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

26. Vyhovuje mi umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

27. Vedení firmy klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví na mém pracovišti.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

28. Na mém pracovišti jsou odpovídající podmínky týkající se teploty, prašnosti a vlhkosti vzduchu.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

29. Software a další aplikace, které používám při práci, odpovídají potřebám. (objednávky, e-mail)

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

30. Počítače a další vybavení, které používám při práci, jsou spolehlivé.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

31. Zaměstnavatel poskytuje veškerá potřebná vstupní školení.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

32. Zaměstnavatel poskytuje potřebná následná školení zvyšující odbornost a dovednosti zaměstnanců.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

33.V zaměstnání jsou zaměstnanci povzbuzováni podávat co nejlepší výkony.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

34.Plánuji pokračovat v tomto zaměstnání přinejmenším další 2 roky.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

35.Muselo by se stát opravdu hodně negativních věcí, abych se rozhodl(a) změnit zaměstnavatele.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

36.Doporučil(a) bych služby této firmy svému příteli.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

37.Doporučil(a) bych práci v této firmě svému příteli.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

Nyní Vás prosím o vyplnění několika statistických údajů nutných k vyhodnocení výsledků dotazníku.

Kolik je Vám let?

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž
- c) Nechci vyplnit

Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) Vedoucí provozu
- b) Zástupce vedoucí provozu
- c) Prodavačka

Jaká je velikost prodejny, ve které pracujete?

- a) A
- b) B
- c) C

Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)?

Váš vzkaz pro vedení firmy:

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Vysokoškolské
- b) Vyšší odborné
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Středoškolské s výučním listem
- e) Základní

Jaké jsou tři nejdůležitější změny, které chcete, aby nastaly?

-

-

-

Jaké jsou tři věci, které se Vám v zaměstnání nejvíce líbí?

-

-

-

Vaše poznámky k průběhu dotazování:

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a spolupráci při zpracování výzkumu.

Příloha B: Celkové zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Tvrzení	Průměr
Vedení firmy dbá na spokojenost zaměstnanců.	2,31
Vedení firmy je otevřeno připomínkám a názorům zaměstnanců.	2,31
Moje práce mě baví a naplňuje mě.	1,55
Znám dlouhodobou vizi firmy.	2,61
Od svého nadřízeného dostávám smysluplnou zpětnou vazbu za odvedenou práci.	2,00
Uvítal(a) bych častější zpětnou vazbu od svého nadřízeného.	2,09
Můj nadřízený umí ocenit mé velmi dobré výsledky.	1,96
Můj nadřízený je otevřený vyslechnout můj názor, nápady, navrhovaná řešení a zpětnou vazbu.	1,90
Můj nadřízený dělá maximum pro to, aby v jeho týmu vládla pozitivní atmosféra a efektivní spolupráce.	1,90
Každodenní komunikaci vedení firmy se zaměstnanci vnímám jako velmi dobrou.	2,26
Komunikace ve firmě je dostatečně častá.	2,38
Komunikace ve firmě je dostatečně detailní.	2,44
Cítím, že mohu vyjádřit svůj upřímný názor beze strachu z negativních následků.	2,29
Atmosféra na pracovišti je velmi dobrá.	1,67
Na mém pracovišti nikdy nedochází ke konfliktům.	1,88
Kolegové/kolegyně respektují mé názory a oceňují mé pracovní výsledky.	1,86
Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1,30
Za dobře odvedenou práci jsem odpovídajícím způsobem ohodnocen(a).	2,33
Obecně jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity.	2,58
Mám jasně stanovené pracovní povinnosti.	1,38
Mám dostatek času na plnění svých pracovních povinností.	2,12
Mám vytvořeny dostatečné pracovní podmínky pro výkon práce.	1,76
Pracovní prostředí mi poskytuje vše potřebné k plnění pracovních povinností.	1,65
Vyhovuje mi umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce.	1,24
Vedení firmy klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví na mém pracovišti.	1,62
Na mém pracovišti jsou odpovídající podmínky týkající se teploty, prašnosti a vlhkosti vzduchu.	1,93
Software a další aplikace, které používám při práci, odpovídají potřebám. (objednávky, e-mail, ...)	1,82
Počítače a další vybavení, které používám při práci, jsou spolehlivé.	2,08
Zaměstnavatel poskytuje veškerá potřebná vstupní školení.	1,62
Zaměstnavatel poskytuje potřebná následná školení zvyšující odbornost a dovednosti zaměstnanců.	1,96
V zaměstnání jsou zaměstnanci povzbuzováni podávat co nejlepší výkony.	2,26
Plánuji pokračovat v tomto zaměstnání přinejmenším další 2 roky.	1,55
Muselo by se stát opravdu hodně negativních věcí, abych se rozhodl(a) změnit zaměstnavatele.	1,55
Doporučil(a) bych služby této firmy svému příteli.	1,80
Doporučil(a) bych práci v této firmě svému příteli.	2,09