



# Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Gabriela Hiršová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky





## Zadání diplomové práce

# Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích

*Jméno a příjmení:* **Bc. Gabriela Hiršová**  
*Osobní číslo:* E19000288  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Specializace:* Management podnikových procesů  
*Zadávající katedra:* Katedra ekonomické statistiky  
*Akademický rok:* **2021/2022**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Vypracování teoretické části.
3. Sestavení dotazníku a sběr dat.
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-802-6202-004.
- KLIKAUER, Thomas, 2019. *Managing people in organizations*. London: Macmillan International. ISBN 978-1-352-00406-9.
- PECÁKOVÁ, Iva, 2018. *Statistika v terénních průzkumech*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-10-3.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.
- PROQUEST, 2021. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Žaneta Vindyšová, personalistka

Vedoucí práce:

Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.  
Katedra ekonomické statistiky

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

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

V Liberci dne 1. listopadu 2021

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

5. května 2022

Bc. Gabriela Hiršová

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá spokojeností a motivací zaměstnanců v konkrétním podniku. V první části jsou vysvětleny podstatné skutečnosti z teorie personálního managementu a metodologie výzkumu. Druhá část se věnuje samotnému průzkumu v dané firmě. Pomocí dotazníkového šetření jsou zjišťovány osobní postoje pracovníků k odměnám, interní komunikaci, benefitům, firemním akcím a dalším aspektům ovlivňující spokojenost jednotlivců i celkový chod firmy. Získaná data jsou vyhodnocena za použití vybraných statistických metod a postupů. Následně jsou navržena určitá doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, což je hlavní cíl této diplomové práce.

## **Klíčová slova**

Spokojenost, motivace, odměňování, komunikace, vztahy na pracovišti, benefity, statistické metody, dotazníkové šetření.

## **Annotation**

The thesis deals with a satisfaction and a motivation of employees in a particular company. The first part presents the essential facts of the theory of personnel management and research methodology. The second part focuses on the research in the company. The personal attitudes of employees to rewards, internal communication, benefits, corporate events and other aspects affecting the satisfaction of individuals and the overall operation of the company are ascertained by means of a questionnaire survey. The obtained data are evaluated using selected statistical methods and procedures. Subsequently, specific recommendations are proposed to increase employee satisfaction and motivation, which is the aim of this thesis.

## **Key Words**

Satisfaction, Motivation, Remuneration, Work Relationships, Benefits, Communication, Statistical Methods, Questionnaire Survey.

# Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	13
Úvod .....	14
1 Teoretická východiska.....	15
1.1 Motivace a stimulace .....	15
1.1.1 Rozdílnost osobností .....	16
1.1.2 Prostředky stimulace .....	16
1.1.3 Oslabení motivace .....	19
1.2 Oddanost a angažovanost.....	20
1.3 Zaměstnanecké výhody.....	21
1.4 Firemní akce .....	24
1.5 Adaptace .....	25
1.6 Komunikace .....	26
1.7 Spokojenost.....	27
2 Metodologie výzkumu.....	29
2.1 Pořízení dat .....	29
2.1.1 Zásady a chyby při tvorbě dotazníku.....	29
2.1.2 Typy otázek .....	30
2.1.3 Typy proměnných.....	30
2.2 Zpracování dat .....	31
2.2.1 Organizace dat.....	31
2.2.2 Zobrazení dat.....	32
2.2.3 Charakteristiky polohy .....	32
2.2.4 Charakteristiky variability .....	33

3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	35
3.1	Představení společnosti.....	35
3.2	Představení dotazníku.....	35
3.3	Charakteristika respondentů .....	36
3.4	Motivace a spokojenost .....	40
3.4.1	Vyhodnocení I.....	40
3.4.2	Shrnutí I.....	50
3.5	Komunikace a vztahy .....	50
3.5.1	Vyhodnocení II.....	51
3.5.2	Shrnutí II .....	56
3.6	Zaměstnanecké benefity a firemní akce .....	57
3.6.1	Vyhodnocení III .....	57
3.6.2	Shrnutí III .....	67
4	Celkové zhodnocení a doporučení .....	69
	Závěr.....	72
	Seznam literatury.....	73
	Seznam příloh.....	76



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Věkové rozdělení .....	37
Obrázek 2: Dosažené vzdělání .....	38
Obrázek 3: Počet let ve firmě I.....	39
Obrázek 4: Počet let ve firmě II.....	40
Obrázek 5: Dostatečná motivace .....	41
Obrázek 6: Nejvíce motivující faktory .....	41
Obrázek 7: Adekvátní odměna .....	42
Obrázek 8: Důležitost kariérního růstu.....	42
Obrázek 9: Možnost kariérního růstu .....	43
Obrázek 10: Množství práce.....	44
Obrázek 11: Množství práce podle oddělení .....	45
Obrázek 12: Dostatečná pochvala .....	45
Obrázek 13: Work-life balance.....	46
Obrázek 14: Doporučení kamarádovi.....	46
Obrázek 15: Myšlenka na odchod z firmy.....	47
Obrázek 16: Myšlenka na odchod z firmy podle oddělení .....	47
Obrázek 17: Myšlenka na odchod z firmy a důležitost kariérního růstu.....	48
Obrázek 18: Myšlenka na odchod firmy a dostatečnost pochvaly .....	48
Obrázek 19: Vztahy respondenta s většinou kolegů a nadřízených .....	53
Obrázek 20: Negativní vliv kolegy na výkon nebo radost z práce respondenta.....	53
Obrázek 21: Negativní vliv kolegy podle oddělení .....	54
Obrázek 22: Spravedlivý přístup .....	55
Obrázek 23: Dostatečnost zpětné vazby .....	56
Obrázek 24: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity.....	58
Obrázek 25: Preference benefitů .....	60

Obrázek 26: Dárky z pohledu dárce.....	61
Obrázek 27: Dárky z pohledu dárce podle oddělení .....	62
Obrázek 28: Dárky z pohledu obdarovaného.....	62
Obrázek 29: Oblíbenost akcí .....	64
Obrázek 30: Zájem o firemní akci.....	65
Obrázek 31: Zájem o firemní akci – konkrétní návrhy .....	65
Obrázek 32: Zájem o firemní akci – konkrétní návrhy podle oddělení .....	66
Obrázek 33: Motivace k účasti na firemních akcích .....	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Věk respondentů.....	36
Tabulka 2: Věk respondentů – po úpravě.....	36
Tabulka 3: Pracovní oddělení.....	38
Tabulka 4: Důležitost kariérního růstu a možnost kariérního postupu.....	43
Tabulka 5: Důvody myšlenek na odchod z firmy.....	49
Tabulka 6: Nedostatky firmy ve vztahu k zaměstnancům.....	51
Tabulka 7: Přednosti firmy ve vztahu k zaměstnancům.....	52
Tabulka 8: Preference benefitů.....	59
Tabulka 9: Oblíbenost akcí.....	63

# Úvod

V současnosti je běžné, že se firmy čím dál více zajímají o blaho svých zaměstnanců. Snaží se vytvořit příjemné prostředí, kde se pracovníci budou cítit dobře a které nebudou chtít změnit. Spokojenost zaměstnanců se projevuje nejen v atmosféře na pracovišti, ale je důležitým prvkem odrážejícím se ve výkonnosti celé firmy. Každý chytrý podnikatel a zaměstnavatel si to v dnešní době uvědomuje. Dalšími zásadními souvisejícími tématy jsou například motivace, zaměstnanecké výhody a komunikace. Všem zmíněným termínům je věnován prostor v této diplomové práci.

Hlavním cílem je zjistit míru spokojenosti a motivace zaměstnanců ve firmě, odhalit, v jakých oblastech se nachází prostor pro zlepšení, a navrhnout určitá řešení nebo doporučení, jejichž uskutečnění bude mít pozitivní vliv na chod firmy i pocity zaměstnanců. Průzkum ve firmě proběhl ve formě dotazníkového šetření.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři kapitoly. První kapitola se zabývá teoretickými východisky z oblasti personálního managementu, jsou zde vysvětleny základní termíny a popsány důležité souvislosti. Druhá kapitola je věnována metodologii výzkumu – pořízení a zpracování dat. Představeny jsou vybrané statistické metody použité v další části práce. V třetí kapitole je vyhodnoceno dotazníkové šetření. Po představení společnosti, dotazníků a základní charakteristice respondentů jsou zvláště vyhodnoceny tři oddíly dotazníku rozdělené podle tematiky: Motivace a spokojenost, Komunikace a vztahy, Zaměstnanecké benefity a firemní akce. Po každém vyhodnocení následuje shrnutí získaných výsledků za daný oddíl. Ve čtvrté kapitole je provedeno kompletní zhodnocení celého průzkumu, k zjištěným problémům jsou navržena možná řešení, nechybí další doporučení a vyzdvižení kladných stránek firmy.

# 1 Teoretická východiska

V kapitole jsou vysvětleny vybrané termíny a teorie personálního managementu, které jsou zásadní pro druhou část této diplomové práce. První podkapitoly jsou věnovány faktorům, které ovlivňují chování zaměstnanců, jakožto motivace, oddanost a angažovanost. Dále jsou popsány stimulační prostředky a příčiny vedoucí k oslabení motivace. Další podkapitoly se podrobněji zabývají zaměstnaneckými benefity, firemními akcemi, adaptací nových pracovníků, spokojeností zaměstnanců a důležitostí komunikace mezi všemi osobami v organizaci.

## 1.1 Motivace a stimulace

Jedním z hlavních faktorů ovlivňujících lidské chování je motivace. Toto slovo má původ v latinském *movere*, které v překladu vyjadřuje pohyb. Představuje důvody, které vedou člověka k tomu vykonávat určitou činnost. Čím větší má jedinec motivaci, tím větší snahu, úsilí a vytrvalost vyvine. (Armstrong a Taylor, 2015)

V oblasti řízení lidských zdrojů lze motivaci chápat jako ochotu a snahu zaměstnance naplňovat cíle, kvůli kterým byl do zaměstnání přijat. Těmito cíli je myšleno například splnění pracovních požadavků nebo dosažení očekávaných úspěchů. (Šikýř, 2016)

Bedrnová a kol. (2012, str. 259) uvádějí jako související pojem stimulaci, charakterizují ji jako „*vnější záměrné působení na motivaci člověka*“. Jednotliví jedinci mají odlišnou psychiku a každý tak reaguje na různé podněty jiným způsobem. Aby zaměstnavatel ovlivnil činnost jedince a zvýšil jeho motivaci co nejvíce, musí zvolit vhodnou a efektivní stimulaci. (Bedrnová a kol., 2012)

Klíčem k úspěchu je držet se pozitivního přístupu: nacházet správné zaměstnance pro dobře vytvořené pozice, všimnout si jejich kladných vlastností, vytvářet smysluplné a splnitelné požadavky, poskytovat motivující prostředí. Důležitá je vzájemná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jen tak lze zjistit požadavky a potřeby každého ze subjektů a poté dosáhnout oboustranné spokojenosti. (Šikýř, 2016)

### **1.1.1 Rozdílnost osobností**

Bělohlávek (2018) se zabývá odlišností jednotlivých pracovníků. Každá osobnost je utvářena v průběhu celého života a neustále se formuje. Výsledky práce jsou ovlivněny především schopnostmi. Za vrozené schopnosti jsou považovány inteligence a osobní tempo. Inteligentní člověk je racionálnější, zvládne složitější a komplexnější úkony. Osobní tempo souvisí s nervovou soustavou, která ovlivňuje pozornost nebo umění pohotově zareagovat. Tyto zmíněné faktory člověk nedokáže příliš změnit, na čem však může zapracovat, jsou znalosti získávané vzděláváním a dovednosti osvojované díky opakované praktické činnosti. Lidské jednání má původ také ve zkušenostech, vlastnostech, motivech a postojích. Zkušenosti člověk získává v prostředích, ve kterých se pohybuje. Zvykne-li si na určité fungování, jemuž bude rozumět, může jej snáze aplikovat jinde. Špatně si však může zvykat na prostředí, které zastává odlišné principy. Vlastnost charakterizuje obvyklý typ reakce jednotlivce na různé podněty nebo jeho chování v určitých situacích. Postoje představují individuální stanoviska. Jedním z postojů, který nejvíce ovlivňuje lidské chování, je sebedůvěra. Její úroveň získává základy v rodinném prostředí a je dána výchovou. (Bělohlávek, 2018)

### **1.1.2 Prostředky stimulace**

Jak již bylo řečeno, manažer se snaží pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců, aby uskutečňovali požadované výkony a dosahovali očekávaných cílů. Nyní budou představeny základní prostředky, které manažer může při takové stimulaci uplatňovat. Je potřeba připomenout, že pro každého jsou jednotlivé stimuly motivační v odlišné míře.

#### ***Hmotná odměna***

Člověk chodí do zaměstnání především z důvodu získání zdrojů pro zajištění svých základních životních a jiných potřeb. Hlavním a klasickým stimulačním prostředkem je tedy peněžní odměna ve formě mzdy nebo platu, která je často doplňovaná o různé prémie. (Bedrnová a kol., 2012)

Vysoké finanční ohodnocení je nutné především u pracovních pozic, které nenabízejí zajímavou pracovní náplň, jejíž vykonávání je rizikové nebo příliš náročné. (Urban, 2017)

Více personalizované hmotné odměny v nepeněžní podobě, jako například služební auto nebo příspěvek na dovolenou, bývají ve stimulaci ke konkrétním výkonům účinnější. (Bedrnová a kol., 2012)

Zaměstnanecké výhody jsou více rozebrány v podkapitole 1.3.

### ***Náplň práce***

Pokud je práce rutinní a založena na opakované činnosti a stabilním výkonu, není její samostatný smysl tak důležitý. Je-li od pracovníka očekávána inovace, kreativita, musí dosáhnout pocitu, že vytváří něco užitečného, aby ho práce uspokojovala. (Bednář, 2018)

Někteří zaměstnanci se ucházeli o danou pracovní pozici, protože byli přesvědčeni, že je bude představená pracovní náplň bavit. Nebude-li tento předpoklad naplněn, ztratí zájem současnou činnost vykonávat. (Urban, 2017)

### ***Pochvala***

Mezi základní potřeby člověka řadíme pocit uznání. Je-li pracovník chválen a oceňován za dobře odvedené výkony, cítí větší motivaci a lépe si udrží pracovní nasazení. (Armstrong a Taylor, 2015)

Dobry manažer samozřejmě upozorňuje i na nedostatky, nesmí však zapomenout vyzdvihnout správné kroky vedoucí k požadovaným výsledkům. Tato zpětná vazba je nezbytná pro to, aby zaměstnanec věděl, že postupuje správně a mohl tak s odhodláním pokračovat ve výkonu práce. (Bedrnová a kol., 2012)

### ***Atmosféra pracovní skupiny***

Důležitým prvkem pro vytvoření příjemné atmosféry v pracovním kolektivu je důvěra, kterou vedoucí pracovník může do jisté míry ovlivnit. Základním krokem pro vytvoření důvěry je spravedlivé chování ke všem pracovníkům ze skupiny. Necítí-li se pracovník v komunitě komfortně, dochází k negativnímu vlivu na jeho osobní výkon i na výkon celé skupiny, nastává problém v komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými osobami. V horším případě může dojít i k nevrživosti nebo zbytečným naschválům. Těmto nežádoucím dopadům by měl vedoucí pracovník umět včas zabránit. (Bedrnová a kol., 2012)

## ***Pracovní prostředí***

Dalším stimulačním prostředkem je pracovní prostředí. Zaměstnavatel musí tento prvek řešit nejméně v takovém rozsahu, aby pracoviště vyhovovalo právním předpisům, které se věnují především bezpečnosti a zdraví zaměstnance. Pokud se v prostředí bude zaměstnanec cítit příjemně, bude to mít pozitivní vliv na jeho psychiku a výkonnost. Pracoviště musí splňovat určité prostorové parametry a hygienické požadavky. Svou roli hraje i využití barev, někdy plní bezpečnostní a jindy psychologickou funkci. Řešeny jsou rovněž mikroklimatické podmínky, z nichž nejdůležitější jsou teplota a výměna vzduchu. Nejvhodnějším osvětlením je denní světlo. Pokud takové osvětlení není dostatečné, je nutné jej doplnit umělým zdrojem. Dalším významným elementem je hluk. Působí negativně na emoce, ruší, snižuje soustředěnost člověka a tím i jeho výkon. Příliš vysoká frekvence nebo hladina zvuku může poškozovat zdraví. (Šikýř, 2014)

## ***Režim práce***

Zejména nejmladší generace preferuje flexibilní pracovní dobu. Účelem není omezit množství práce, ale příležitost si lépe uspořádat harmonogram podle vlastních preferencí a věnovat se více i mimopracovním aktivitám. Ze strany zaměstnavatele je nabídka flexibilní pracovní doby projevem důvěry, kterou dobrý pracovník nechce ztratit a je produktivní i nadále. Zároveň dochází k nárůstu loajality zaměstnance vůči organizaci a k poklesu jeho absence. (Dömeová, Havlíček, Hlavatý, 2018)

V dnešní době existuje velké množství variant nastavení pracovního režimu, kdy zaměstnanec nechodí do práce klasicky na 40 hodin týdně s pevnou pracovní dobou. Mezi flexibilní režimy je možné zařadit například zkrácený nebo částečný úvazek, flexibilní pracovní dobu, sdílení pracovního místa, práci z domova. (Bingham, 2016)

## ***Podniková kultura***

Správně vybudovaná organizační kultura podněcuje zaměstnance k dobrým mravům a otevřeným diskuzím, vytváří prostředí, které působí pozitivně na psychiku člověka (Urbancová a Stachová, 2013). Dochází k omezení konfliktů, více se uplatňuje kontinuita a koordinace, odpadá pocit nejistoty (Bláha a kol., 2013).



Pokud člověk souzní s chodem podniku, identifikuje se s jeho hodnotami, rozumí vykonávaným postupům a vytyčeným cílům, cítí-li se součástí podniku, potom bude jeho pracovní nasazení vyšší. Takový pracovník pociťuje odpovědnost za to, jak se bude celé organizaci dařit, je aktivní a jeho motivace je dlouhodobá. (Bedrnová a kol., 2012)

### **1.1.3 Oslabení motivace**

Pokud nejsou prostředky stimulace použity správně nebo jsou jejich účinky podceněny a manažeři jim nevěnují dostatečnou pozornost, dochází k nežádoucím situacím, které způsobují pokles motivace zaměstnanců a rovněž tak snížení jejich pracovního výkonu.

Šikýř (2016) upozorňuje, že ke snížení motivace dochází mnohdy z důvodu nespokojenosti zaměstnanců, jejíž příčiny jsou často způsobeny:

- neadekvátní pracovní náplní,
- neuspokojivými pracovními podmínkami,
- špatnou atmosférou v pracovním kolektivu.

Urban (2017) uvádí jako důvody, které vedou k oslabení motivace, chybějící nebo opožděné odměny, jejich nedosažitelnost nebo neúčinné sankce.

#### ***Chybějící odměny***

Existují případy, kdy zaměstnanci odměny vůbec nedostávají, a to většinou z důvodu, že na ně zaměstnavatelé zapomenou nebo zahrnují odměnění do základní mzdy zaměstnance. Zaměstnanci ale v takovém případě nemají pocit, že by byli oceněni za své úsilí. Aby měla odměna smysl, musí být přímo spjata s určitým výkonem. (Urban, 2017)

#### ***Opožděné odměny***

Pokud se protáhne časové rozpětí mezi výkonem a odměnou, dojde k oslabení motivace v porovnání s efektem, jaký by odměna vyvolala, kdyby byla poskytnuta dříve. (Urban, 2017)

#### ***Dosažitelnost odměny***

Důležité také je, aby zaměstnanci věřili tomu, že jsou schopni odměnu získat. Musí předpokládat, že cíle, jehož splněním jsou odměny podmíněny, mohou dosáhnout. Budou-li

se obávat, že je úkol nesplnitelný, nebude na ně slíbení odměny působit motivačně. (Urban, 2017)

### ***Neúčinnost sankcí***

V situaci, kdy zaměstnanec není dostatečně produktivní, neplní své povinnosti nebo jedná-li jakkoliv nevhodně, mělo by vedení přistoupit k přiměřeným sankcím. Tyto sankce by měly změnit dosavadní jednání zaměstnance a působit tak, že zaměstnanec své nepatřičné chování nebude opakovat. Pokud je motivace neúčinná a problémy přetrvávají, pak je vhodné ukončit spolupráci. (Urban, 2017)

Přestože Šikýř (2016) a Urban (2017) zmiňují rozdílné důvody, kvůli kterým dochází ke snižování zaměstnanecké motivace, oba hledají zdroj tohoto nepříznivého jevu na straně nadřízeného, a to v podobě neefektivní stimulace.

V krajním případě může nedostatečná motivace dospět do stavu, kdy zaměstnanec nejen sníží svůj výkon, ale rozhodne se své působení ve firmě ukončit. Nejčastěji se předpokládá, že tímto důvodem je odchod za vyšším finančním ohodnocením, což však ve skutečnosti nebývá hlavní a jedinou příčinou. Zvláště kvalifikovanější pracovníky je nutné stimulovat nejen penězi, ale i dalšími benefity, příjemným prostředím, přátelským kolektivem a dostatečně uspokojujícím uplatněním. (Bednář, 2018)

## **1.2 Oddanost a angažovanost**

V této podkapitole jsou vysvětleny pojmy oddanost a angažovanost, které stejně jako motivace ovlivňují chování jednotlivých zaměstnanců ve firmách.

### ***Oddanost***

*„Oddanost souvisí s náklonností a loajalitou. Oddanost je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace.“* (Armstrong a Taylor, 2015, str. 223)

I když je člověk v práci nespokojený, může nadále pociťovat a projevovat loajalitu ke své organizaci – poctivě plnit své úkoly bez potřeby dozoru. Na rozdíl od motivace však vyšší oddanost většinou neústí v nadprůměrné pracovní výkony. Personalisté by se měli snažit vytvářet prostřední, které zaměstnance k oddanosti vybízí, zaměstnanci by na svou firmu měli být pyšní. V kolektivu by měla fungovat vzájemná důvěra, spravedlnost, domluvy

založené na dohodách a spolupráci, pocit jistoty pracovního místa. (Armstrong a Taylor, 2015)

### ***Angažovanost***

Angažovanost vyjadřuje zainteresovanost člověka ve výkonu práce. Takový zaměstnanec projevuje zájem o pracovní činnost, snaží se provádět dobře své úkoly a aktivně se zapojuje do řešení různých záležitostí. Existuje model angažovanosti, který tento pojem vysvětluje jako průnik motivace, oddanosti a občanského chování v organizaci. Pod občanským chováním si lze představit dobrovolné jednání pracovníků nad rámec oficiálního systému odměn. K angažovanosti se rovněž vztahuje pojem vyhoření. Je-li míra angažovanosti nebo tlak na její zvýšení příliš velký, může se stát, že některý pracovník takový nápor (ať už tvořený svým vlastním přesvědčením nebo vlivem nadřízeného) psychicky neunes. Tomuto projevu by se manažeři měli snažit předcházet a v případě, že se to nepovede, nabídnout jedinci potřebnou podporu. (Armstrong a Taylor, 2015)

## **1.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody slouží zároveň jako odměna a stimul, jejich poskytování obvykle přímo nesouvisí s odvedeným výkonem. Účelem je především působení na motivaci zaměstnanců a vytváření pozitivních vztahů mezi nimi a organizací. (Koubek, 2015)

Důležitý význam hrají benefity rovněž na trhu práce. V situaci, kdy se pracovník rozhoduje mezi více nabídkami, může mít rozhodující vliv pro výběr zaměstnavatele právě nastavení benefitů v daných firmách. (Macháček, 2019)

Zaměstnanecké systémy výhod je možné rozlišovat podle způsobu jejich poskytování na fixní a flexibilní. Ve fixním systému je předem určeno, které benefity a jak budou mezi zaměstnance rozdělovány. Záleží pak na rozhodnutí každého jednotlivce, jestli nabízený benefit využije nebo ne. Druhý způsob je nazývaný kafetéria systém. V takovém případě existuje balíček nabízených benefitů, které jsou různě bodově ohodnoceny. Každý zaměstnanec má možnost libovolně kombinovat benefity z balíčku na základě počtu bodů, které mu byly přiděleny. (Macháček, 2019)

Benefity lze podle Urbana (2013) vhodně rozdělit do tří kategorií, a to na výhody vztahující se k práci (např. stravenky, delší pracovní volno, vzdělávání, příspěvek na dopravu), výhody

hmotné povahy (např. služební automobil, mobilní telefon) a sociální výhody (např. příspěvky související se zdravím, sportem, dovolenou nebo rodinou).

Čím dál více populární jsou benefity týkající se zdraví a sportu. Zdravý životní styl je v módě, aktivní odpočinek působí pozitivně na mysl, fyzická kondice a pobyt v přírodě posilují imunitu, tyto přednosti vnímají i zaměstnavatelé. (Macháček, 2019)

Armstrong (2010) představuje několik tipů, jak správně řídit zaměstnanecké výhody:

- pravidelně vyhodnocovat balíček benefitů z hlediska jejich nákladové efektivity, administrativní zátěže a míry atraktivity pro zaměstnance;
- provádět průzkum mezi zaměstnanci, aby byla zjištěna jejich představa ideálního balíčku;
- zajistit konkurenceschopnost balíčku benefitů na trhu práce a postavit se tak do role dobrého zaměstnavatele;
- zařídit, aby zaměstnanci vnímali benefity jako součást celkového ohodnocení;
- zvážit zavedení flexibilního systému benefitů.

Níže jsou uvedeny některé možnosti poskytovaných zaměstnaneckých výhod:

### ***Příspěvek na stravování***

Tento typ benefitu je v České republice uplatňován nejčastěji, a to ve formě příspěvků na stravu v zaměstnanecké jídelně nebo v podobě přidělování stravenek. (Hazaurová, 2021a)

### ***Dodatečná dovolená***

Každý zaměstnanec má nárok na to, aby mu byla poskytnuta dovolená v minimální míře, který je určena zákoníkem práce. V dnešní době zaměstnavatelé často nabízejí svým pracovníkům o týden dovolené více. (Havelková, 2021)

### ***Sick days***

Sick days představují možnost čerpání dnů pracovního volna z důvodu krátkodobé zdravotní neschopnosti. Není ojedinělou situací, že se člověk necítí dobře, ale zároveň předpokládá, že se nejedná o nic vážného a další den bude moci již opět nastoupit do práce. V takovém případě může zaměstnanec využít tohoto typu volna, kdy nemusí k lékaři pro potvrzení

zdravotní indispozice, a obvykle obdrží náhradu mzdy nebo platu. Nejčastěji bývá nabízeno až 5 dnů za jeden rok. (Macháček, 2019)

### ***Home office***

Práce z domova nelze praktikovat ve všech profesích, nejběžnější je na kancelářských pozicích. Některým lidem vyhovuje pracovat ve vlastním prostředí a oceňují možnost zůstat v domácnosti. Spousta osob však tuto možnost považuje pouze za zdánlivou výhodu, vadí jim ztráta pracovních návyků a soustředěnosti nebo omezení sociálních kontaktů. Oblíbený je kompromis ve formě částečného home office, kdy je zaměstnanec určité dny na pracovišti a zbytek dnů doma. (Hauzarová, 2021b)

### ***Příspěvek na penzijní a životní pojištění***

Tyto příspěvky napomáhají finančnímu zajištění zaměstnanců ve stáří, což je hlavní důvod, proč jsou podporovány státem, a to v podobě daňového zvýhodnění, některé produkty i státním příspěvkem. Jedná se o penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a pojistné na soukromé životní pojištění. (Hauzarová, 2021a)

### ***Firemní automobil***

Poskytnutí automobilu, který je možný používat i pro soukromé účely, je jednou z nejvíce oceňovaných výhod. Zaměstnanci jsou rádi, že nemusí investovat velké finanční výdaje ze svých úspor nebo zařizovat půjčku. (Armstrong, 2010)

### ***Příspěvek na mimopracovní aktivity***

Firmy rády přispívají svým zaměstnancům na to, aby měli větší příležitost aktivně využít svůj volný čas nebo aby si mohli více odpočinout. Podporují tak významně jejich zdraví a spokojenost. Mezi tyto příspěvky můžeme zařadit například permanentky do sportovních zařízení, vstupenky na kulturní akce nebo představení, příspěvky na ubytování nebo dopravu v rámci dovolené. (Havelková, 2021)

## *Daňový deštník*

Daňový deštník představuje nabídku zaměstnavatele vyřídit za zaměstnance jejich daňové příznání (Koubek, 2011). Pro podnik to znamená nadměrnou administrativní zátěž, avšak v očích zaměstnanců, pro které je vyplnění často příliš složité, se jedná o vstřícný krok.

## **1.4 Firemní akce**

Firemní akce mohou sloužit jako dobrý prvek pro stmelení kolektivu, vedou k spokojenosti a soudružnosti, mezi zaměstnanci i směrem k firmě. Některé pořádané události mají charakter odloženého benefitu. Mezi vyhlášením a uskutečněním odměny je delší časové rozpětí, tato prodleva vytváří prostor k debatám, možnostem zapojení se do organizace společné aktivity a těšení se na její konání. Všechny tyto projevy mají pozitivní vliv na psychiku člověka. Pro co největší úspěšnost je potřeba, aby byla událost podporována co nejširším okruhem zaměstnanců. Smysl akce může být naplněn pouze tehdy, když pracovníci získají dojem, že je akce firmou pořádána pro ně. (Bednář, 2018)

### *Oslava výročí*

Bednář (2018) tento benefit popisuje jako dárkový den, kdy se pravidelně v danou dobu jednou ročně koná společná oslava, při jejíž příležitosti se předávají dárky zaměstnancům. Hlavní roli nehrají samotné dárky, ale těšení se a očekávání aktérů, každý se může zapojit a být součástí příprav veselí. Akce by měla vést zaměstnance k soudružnosti a spokojenosti.

### *Firemní pobyt*

Jednou z dalších variant podpory loajality je organizace firemní dovolené. Existuje několik možností, jak tuto akci uspořádat. Jako příklad může posloužit pravidelné konání letní dovolené, kdy si zájemci několik měsíců dopředu vybírají z pár nabízených destinací a se značným předstihem zaplatí určitou část zálohy. Nedlouho před konáním zájezdu uhradí další část poplatku, přičemž částečně přispívá i samotná firma. Přestože se jedná o nezanedbatelné částky ze strany zaměstnance, finanční zainteresovanost a nové prožitky umocňují jeho vazby k firmě. (Bednář, 2018)

## ***Oslava úspěchu***

Pokud se firmě nebo nějakému jejímu úseku podaří dosáhnout úspěchu nebo ocenění, může jeho společná oslava podpořit týmového ducha. Cítí-li každý bez rozdílu na výši postavení alespoň nějaký podíl na výsledku, bude mít úspěch pozitivní vliv na celou firmu. (Bednář, 2018)

## ***Společné volnočasové aktivity***

Hlavní přidanou hodnotou trávení společného času mimo práci je utužování vztahů v kolektivu. Na straně zaměstnanců dochází k uspokojování potřeb a firma si vytváří kladný obrázek na trhu práce. Aby došlo k těmto očekávaným efektům, nesmí se jednat o jednorázově konanou aktivitu, důležitá je její pravidelnost. (Bednář, 2018)

Zábavné akce nejsou řešením pro vyjasnění jakýchkoliv sporů mezi zaměstnanci, jejich hlavním přínosem je vytvoření silných pozitivních společných zážitků. Větší účast je možné podpořit pořádáním akce alespoň částečně v pracovní době, nelze totiž očekávat, že všichni zaměstnanci budou chtít obětovat svůj volný firemnímu mimopracovnímu programu. Typů zábavných akcí je nespočet: obyčejné posezení, zajímavé výlety, sportovní aktivity atd. (Mohauptová, 2009)

Bednář (2018) jmenuje jako některé z dalších možností: rodinné odpoledne, sportovní dny, aktivity související s politikou společenské zodpovědnosti.

## **1.5 Adaptace**

Tato podkapitola je věnována adaptaci, poslední fázi nabírání nového pracovníka. Ostatním předcházejícím procesům tvorby a obsazování pracovních míst se tato diplomová práce nezabývá. Téma adaptace však bylo zahrnuto, jelikož období, kdy je zaměstnanec v práci nový, má značný vliv na motivaci a spokojenost pracovníka ve firmě, což jsou termíny na kterých je založen smysl této diplomové práce.

Každý nový zaměstnanec musí být dostatečně informován o všech skutečnostech, které jsou podstatné pro výkon práce na dané pracovní pozici. Důležité je rovněž odborné zapracování, při kterém si zaměstnanec osvojí potřebné činnosti. Nedílnou součástí adaptace je také sociální začlenění, které spočívá ve vytvoření si pozitivního vztahu mezi zaměstnanci a také nového zaměstnance k celé organizaci. (Šikýř, 2016)

Cílem adaptace je zapůsobit na nového pracovníka takovým způsobem, aby pocíťoval sounáležitost a považoval se za součást firmy co nejdříve. Důležitý je samozřejmě první dojem. Člověk rychle pozná, jestli je mu nové prostředí příjemné, a zároveň od začátku pozoruje okolí. Pokud si všimne, že ostatní kolegové mají velké pracovní nasazení, pravděpodobně ke své práci přistoupí podobně. (Carebery a Cross, 2019)

Nový pracovník přichází do zaměstnání ovlivněn prostředím, ve kterém se pohyboval v předchozím období, má již určité návyky. Je velmi důležité, aby se dokázal ztotožnit s odlišným fungováním jiné firmy. Pokud nebude s novou podnikovou kulturou spokojený, pravděpodobně bude chtít ve zkušební době odejít. (Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017)

## 1.6 Komunikace

Jednou z nejvíce důležitých dovedností managementu je umění komunikace. Bez zpětné vazby nadřízených není možné dosahovat maximálního výkonu. Oboustranná komunikace mění chování zaměstnanců a chod celé práce, jejím výsledkem se individuální výkony přetváří v hodnotnější výkony, za kterými stojí celá organizace. (Klikauer, 2019)

*„Komunikační dovednosti jako je naslouchání, kladení otázek, vyjednávání nebo přesvědčování, umožní úspěšné zvládnání mnoha profesí, zejména v oblasti obchodu, ale mohou napomoci i pozitivním mezilidským vztahům v soukromí. Jejich nízká úroveň vede k neschopnosti prosadit své záměry, ovlivnit spolupracovníky nebo vytvářet dobré ovzduší v rodině.“* (Bělohlávek, 2012, str. 14)

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí tři důvody důležitosti komunikace:

- nepostradatelná součást jakéhokoliv řízení změn uvnitř organizace, nízká úroveň komunikace a nedostatečné vysvětlení nových skutečností vede často k averzi ke změnám;
- nástroj k růstu angažovanosti pracovníků, pokud zaměstnanci nerozumí cílům organizace nebo neví, jakým způsobem budou odměněni za jejich dosažení, jejich motivace klesá;
- způsob podpory důvěry.



Správně vedená komunikace je tedy klíčovým prvkem pro vytvoření kladných mezilidských vztahů na pracovišti, efektivního výkonu zaměstnance, jeho loajality k firmě a pocitu spokojenosti.

## 1.7 Spokojenost

Spokojenost je bezpochyby pojem, pod kterým si každý bez bližšího upřesnění může představit něco trochu jiného.

Bedrnová a kol. (2012) rozlišují tři varianty významu spokojenosti zaměstnanců:

- spokojenost související s pracovními podmínkami vyjadřující úroveň personální politiky podniku a kvalitu péče o zaměstnance;
- spokojenost pramenící z vykonávání práce mající smysl a pocitu uspokojení z uplatnění;
- spokojenost ze splnění snadno dosažitelných cílů.

*„V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidské práce.“* (Bedrnová a kol., 2012, str. 253)

Botek (2018, str. 35) vysvětluje spokojenost jako značně subjektivní pocit jedince, uvádí, že *„je výsledkem vzájemného působení řady vlivů.“* Může se jednat o vlivy, které se vztahují přímo k práci samotné, nebo vlivy, které s prací nebo ani s podnikem až tolik nesouvisí. Pracovní spokojenost může být ovlivňována také životní spokojeností, lépe řečeno, tyto druhy spokojenosti jsou na sobě závislé v obou směrech. Je zajímavé, že například spokojenost člověka v životě celkově může mít kladný i negativní vliv na spokojenost pracovní. U některých jedinců je teoreticky možná i situace, že pracovní a životní spokojenost dokáží úplně oddělit, tato možnost se však obecně nepředpokládá, jelikož je podle výzkumů nepravděpodobná. (Botek, 2018)

### ***Work-life balance***

Běžný zaměstnanec má určité povinnosti, které musí splnit v práci i mimo ni (starost o rodinu nebo o domácnost apod.), a také potřeby (smysluplná náplň práce, oblíbená volnočasová aktivita apod.). Termín work-life balance představuje snahu člověka rozložit své úsilí a čas mezi prací a osobní život tak, aby co nejvíce vyvážil uspokojení z obojího.

V dnešní době je tento koncept vyzdvihován i samotnými zaměstnavateli, jako projev podpory lze vnímat například nabídku flexibilních režimů práce nebo zvýšení počtu dnů dovolené. (Armstrong a Taylor, 2015)

Macháček (2019, str. 1) velmi trefně vysvětluje důležitost work-life balance a popisuje propojenost všech témat zmíněných dříve v této diplomové práci: *„Udržování rovnováhy mezi životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní. Odměňování zaměstnanci formou zaměstnaneckých benefitů dělají své firmě vhodnou reklamou mezi svými přáteli, čímž se rovněž posiluje budování dobrého image firmy směrem navenek.“*

## 2 Metodologie výzkumu

Tato kapitola je věnována metodologii výzkumu. V první podkapitole je vysvětlena problematika pořizování dat, jsou zmíněny nejdůležitější zásady a chyby při tvorbě dotazníků, popsány základní typy otázek a proměnných, které se v dotaznících vyskytují. Druhá podkapitola je věnována teorii zpracování dat, jejich organizaci a možnostem zobrazení. Dále jsou popsány charakteristiky polohy a variability.

### 2.1 Pořízení dat

Při provádění jakéhokoliv výzkumu je klíčové nejdříve určit, co je jeho cílem. Ve všech dalších fázích průzkumu je důležité se k tomuto cíli vracet a neodchýlit se od něj. V souladu s cílem výzkumu bývá vybíráno mezi metodami získávání dat. Informace potřebné k uskutečnění výzkumu lze získat pořízením primárních dat nebo využitím dat sekundárních. (Pecáková, 2018)

Primární data jsou veškeré údaje, které jsou pořízeny nově za účelem konkrétního výzkumu, tedy data, jež by bez uskutečnění daného výzkumu v té době a v dané podobě neexistovala. Jednou z hlavních výhod primárních dat je, že nemusí být ověřován jejich původ nebo validita. Údaje sesbírané přímo za účelem konkrétního výzkumu jsou nejvíce relevantní a nejlépe odpovídají záměru, kvůli kterému je výzkum prováděn. Naopak nevýhodou primárních dat oproti sekundárním může být větší časová i finanční náročnost jejich sběru. (Tahal, 2017) Techniky a metody, kterými lze primární data získat, jsou dotazování, pozorování a experiment. (Tahal, 2015)

Je-li zkoumáno vědomí osob (jejich motivace, potřeby, preference, názory atp.), je vhodné použít jako metodu sběru dat dotazování. Získané odpovědi se zaznamenávají do formuláře, který je nazýván dotazník. (Pecáková, 2018)

#### 2.1.1 Zásady a chyby při tvorbě dotazníku

Bez správně vytvořeného dotazníku není možné dosáhnout hodnotných výsledků průzkumu. Důležitá je forma i obsah dotazníku. Dotazník by měl být dobře čitelný a neměl by být příliš dlouhý. Respondent musí každé otázce nejen porozumět, ale měl by být také schopen a ochoten na ni odpovědět. (Pecáková, 2018)

Existují i další zásady, které je nutné dodržovat. Musí být jednoznačné, na co je respondent tázán. Pokud lze otázku pochopit dvěma způsoby, jedná se o chybnou formulaci. Škála odpovědí na stupnici musí obsahovat všechny varianty hodnocení. Možnosti u uzavřených otázek by měly mít stejnou úroveň obecnosti. Respondent by měl mít pocit, že každá otázka je pro průzkum důležitá, že není zkoušen, a všechny otázky by měly být společensky korektní. (Bedrnová a kol., 2012)

Mezi nejčastější chyby při formulaci otázek patří (Tahal, 2015):

- používání slov jako „často“ nebo „obvykle“, kdy každý respondent takový relativní pojem vnímá subjektivně a odlišně;
- spojení dvou dotazů v jedné otázce, což znemožňuje respondentům odpovědět na každou část otázky samostatně, a tak dochází ke zkreslení dat;
- špatné nebo nadměrné využití záporu, kdy se otázka stává nedostatečně srozumitelnou a stejně smýšlející respondenti tak mohou odpovědět rozdílně;
- použití výrazu, jehož význam všichni respondenti neznají;
- ovlivňování odpovědi nadměrnou dávkou informací v otázce.

### **2.1.2 Typy otázek**

Otázky jsou základním pilířem dotazování. Každý dotaz lze formulovat různými způsoby a tazatel se musí zaměřit na to, aby otázku položil co nejvhodněji, a získal tak validní data. Existuje několik kritérií a typů otázek, mezi kterými je možné při tvorbě dotazníku vybírat (Bedrnová a kol., 2012):

- otázky uzavřené, otevřené a polootevřené – podle toho, zda existují pouze varianty odpovědí nebo má respondent prostor odpovědět vlastními slovy;
- otázky přímé a nepřímé – podle toho, jestli je respondentovi zřejmé, na co a z jakého důvodu je tázán, nebo je otázka položena složitějším způsobem, kdy pravý význam otázky může být skrytý;
- otázky meritorní a instrumentální – podle toho, zda se vztahují k předmětu průzkumu nebo jsou pomocné a vytvářejí určitou atmosféru nebo strukturu dotazníku.

### **2.1.3 Typy proměnných**

*„Proměnné představují logicky uspořádané charakteristiky/vlastnosti zkoumaných jednotek (hodnoty proměnných).“* (Rabušic, Soukup, Mareš, 2019, str. 33)

Proměnné lze členit podle typu odpovědi na kvalitativní a kvantitativní. Mezi kvalitativními proměnnými jsou rozlišovány nominální a ordinální, tyto dvě skupiny je možné rovněž označit jako kategoriální, jelikož představují rozdělení do určitých kategorií neboli tříd. (Tahal, 2017)

Nominální proměnné bývají vyjádřeny slovně. Neexistuje žádné objektivní kritérium, podle něhož by se daly odpovědi tohoto typu seřadit. (Pecáková, 2018)

Odpovědi, které mají charakter ordinální proměnné, lze seřadit do určitého pořadí. Nemá však smysl zkoumat, kolikrát se dané údaje liší. Jedná se například o stupeň dosaženého vzdělání, velikost oblečení apod. (Tahal, 2017)

Kvantitativní proměnné popisuje Pecáková (2018, str. 36) takto: „*Hodnoty kardinálních (metrických, kvantitativních) proměnných představují určitý počet konstantních měřících jednotek použitých pro vyjádření stupně sledovaného znaku, případně vyjadřují počet nějakých objektů či osob (počet zaměstnanců firmy).*“ Tuto skupinu proměnných rozděluje Hendl (2012) na intervalové a poměrové, charakterizuje je následovně. U intervalového měřítka lze definovat velikost rozdílu mezi dvěma údaji. Má smysl zjišťovat danou vzdálenost, jelikož údaje jsou vyjádřeny určitou jednotkou měření, lze je tedy sčítat a odčítat. Klasickým příkladem je teplota ve stupních Celsia. Poměrové měřítko má na rozdíl od intervalového definovanou také absolutní nulu.

Druhou variantou, jak lze kardinální proměnné dělit, je na diskrétní (např. počet dětí) a spojitě (např. vzdálenost). V prvním případě proměnné nabývají pouze určitých hodnot, v druhém případě se může jednat o jakékoliv hodnoty. (Rabušic, Soukup, Mareš, 2019)

## **2.2 Zpracování dat**

Tato podkapitola je věnována teorii zpracování dat. Je zde vysvětlena důležitost organizace dat, dále jsou zde popsány možnosti zobrazení dat a představeny některé statistické postupy a metody.

### **2.2.1 Organizace dat**

Následujícím krokem po ukončení sběru dat je jejich organizace. Nashromážděná data je potřeba vhodně uspořádat za účelem jejich dalšího zpracování a vyhodnocování. Zpravidla bývají zaneseny do tabulky, která je odborně označována jako datová matice. Každý řádek

odpovídá jednomu respondentovi, každý sloupec jedné proměnné, každá buňka obsahuje jeden konkrétní údaj. (Hendl, 2012)

### **2.2.2 Zobrazení dat**

Nominální a ordinální proměnné bývají často zobrazovány pomocí tabulek, kdy jeden z řádků uvádí absolutní četnost dané odpovědi a další relativní četnost, případně procentuální zastoupení. Pro grafické zachycení je nejvíce typický sloupcový nebo koláčový graf. (Hendl, 2012).

U ordinálních a kardinálních proměnných může být významný kromě absolutní a relativní četnosti i výpočet kumulativní četnosti. Kumulativní relativní četnost je postupný součet relativních četností, přičemž hodnoty proměnné musí být uspořádány vzestupně, aby výsledek dával smysl. (Řezánková, 2017)

Ke grafickému zobrazení takových proměnných je nejčastěji používán histogram. Na jedné z os jsou zachyceny hodnoty proměnné a na druhé ose absolutní či relativní četnosti daných proměnných. Hodnoty proměnné jsou rozděleny do určitého počtu tříd pokrývajících celé rozmezí hodnot. Při menším počtu dat by měl být zvolen nižší počet tříd. (Hendl, 2012)

### **2.2.3 Charakteristiky polohy**

Polohy, v některých publikacích označovány jako míry centrální tendence nebo střední hodnoty, hledají typickou hodnotu zkoumaných dat. Nejpoužívanějšími charakteristikami jsou modus, medián a aritmetický průměr. (Hendl, 2012)

Z výše zmíněných charakteristik lze u nominálních proměnných určit pouze modus. Tímto termínem je označována kategorie zaznamenávající nejvyšší četnost. V některých případech může dojít k situaci, kdy je kategorií s nejvyšší četností více. Pokud se objeví dvě takové kategorie, mluvíme o bimodálním rozložení, respektive trimodálním rozložení, jestliže jsou takové kategorie tři. (Rabušic, Soukup, Mareš, 2019)

U dalších typů proměnných, tedy ordinálních a metrických, je možné kromě modu stanovit rovněž medián, který lze dle Rabušice, Soukupa a Mareše (2019, str. 105) charakterizovat takto: „*Medián je hodnota, která dělí rozložení souboru seřazeného podle hodnot této proměnné na dvě poloviny.*“ V případě ordinální proměnné dává smysl i pouhé určení

mediánové kategorie, pro ni platí, že relativní kumulativní četnost je 0,5 nebo vyšší (Řezánková, 2017).

Aritmetický průměr je střední hodnotou používanou nejen pro metrické, resp. kardinální proměnné, ale pro numerické proměnné obecně. Přestože tato charakteristika je velmi rozšířená, z hlediska vypovídací schopnosti není často dostatečná z důvodu citlivosti na existenci odlehlých hodnot (Rabušic, Soukup, Mareš, 2019). Hendl (2012) uvádí následující vzorec pro aritmetický průměr (1.1).

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (1.1)$$

#### 2.2.4 Charakteristiky variability

U nominálních proměnných lze určit míru mutability a nominální varianci. Míra mutability, vyjádřená vzorcem (1.2), závisí na počtu kategorií a rovnoměrnosti rozložení jednotek mezi tyto kategorie (Pecáková, 2018). Nominální variance uvedená ve vzorci (1.3) představuje „relativní počet všech dvojic, které nejsou ve stejné kategorii“ (Hindls a kol., 2018, str. 50).

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n(n-1)} \quad (1.2)$$

$$nomvar = 1 - \sum_{i=1}^k p_i^2 \quad (1.3)$$

Mezi základní míry variability ordinálních proměnných patří rozptyl a směrodatná odchylka. Rozptyl (1.4) představuje průměr kvadratických odchylek jednotlivých hodnot od jejich aritmetického průměru. Směrodatná odchylka (1.5) je druhou odmocninou z rozptylu. Její hodnoty lze lépe interpretovat, jelikož výsledek je vyjádřen v původních jednotkách. (Hendl, 2012)

$$s_x^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1} \quad (1.4)$$

$$s_x = \sqrt{s_x^2} = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} \quad (1.5)$$

U metrických proměnných lze kromě rozptylu a směrodatné odchylky určit i variační koeficient, a to podílem (1.6) směrodatné odchylky a průměru. Slouží k relativnímu porovnání rozptýlenosti dat. (Hendl, 2012)

$$V_x = \frac{s}{\bar{x}} \quad (1.6)$$



## **3 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Tato kapitola se věnuje samotnému vyhodnocení dotazníkového šetření, a to pomocí aplikace vybraných statistických metod, jež jsou popsány v předchozí kapitole.

Po domluvě s vedením společnosti je vyhověno požadavku a v diplomové práci není uveden skutečný název firmy, ve které celý výzkum proběhl. Společnost je představena v takové míře, aby nemohlo dojít k její jednoznačné identifikaci. Některé možnosti odpovědí v několika otázkách jsou ze stejného důvodu nahrazeny obecným pojmenováním, například Akce Z, Oddělení A apod. Vše ostatní odpovídá skutečnosti a odpovědi respondentů nejsou nijak upraveny za účelem dalšího zkrácení výsledků.

### **3.1 Představení společnosti**

Společnost, jejíž zaměstnanci se stali respondenty dotazníkového šetření pro tuto diplomovou práci, byla založena před necelými 20 lety v Čechách. Firma podniká v oblasti cestovního ruchu a v dnešní době vlastní již několik svých provozoven. Jedná se o malý podnik, jehož klienty jsou osoby z celé České republiky i ze zahraničí. Další bližší informace jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

### **3.2 Představení dotazníku**

Dotazník byl sestaven na základě vícestanné komunikace mezi autorkou diplomové práce, konzultantkou a vedením společnosti. Celý dotazník obsahoval dohromady 30 otázek, které byly rozděleny do tří tematických oddílů (Motivace a spokojenost, Komunikace a vztahy, Zaměstnanecké benefity a firemní akce) a závěrečného oddílu věnujícího se charakteristice jednotlivých respondentů. Kompletní podoba dotazníku je zobrazena v příloze na konci diplomové práce.

Dotazování probíhalo online přes Survio. Tato varianta byla vybrána z více důvodů, lze zmínit například jednodušší distribuci mezi respondenty a zachování jejich anonymity. Anonymita byla důležitým prvkem pro rozhodnutí o metodě sběru dat, jelikož jedním z cílů bylo získat co nejvíce upřímných odpovědí, aby byly výsledky průzkumu co nejvíce vypovídající. Dotazník nakonec vyplnilo 34 respondentů.

### 3.3 Charakteristika respondentů

Přestože byl tento oddíl umístěn až v závěru dotazníku, je z důvodu bližšího představení zaměstnanců vyhodnocen nejdříve. Mezi základní charakteristiky rozřazující respondenty do určitých skupin byly vybrány: věk, dosažené vzdělání, pracovní oddělení a počet let práce pro firmu. Klasická otázka na pohlaví byla záměrně vynechána.

#### *Věk*

Na přání firmy byly jako možné odpovědi zvoleny intervaly v podobě, jak lze vidět v tabulce 1. Účelem bylo rozdělit mladší zaměstnance do více skupin.

*Tabulka 1: Věk respondentů*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>
25 let a méně	12
26 až 30 let	10
31 až 40 let	10
41 let a více	2
<b>Celkem</b>	<b>34</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Pro potřeby diplomové práce jsou první 2 intervaly sloučeny dohromady, aby jednotlivé intervaly neměly odlišné rozpětí. Úprava je zobrazena v tabulce 2. Charakteristiky jsou vypočítány pomocí vhodných vzorců. K výpočtu průměru je použita střední hodnota nově vzniklých intervalů.

*Tabulka 2: Věk respondentů – po úpravě*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>	<b>Střední hodnota intervalu</b>
(20 let, 30 let)	22	64,7	25
(30 let, 40 let)	10	29,4	35
(40 let, 50 let)	2	5,9	45
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

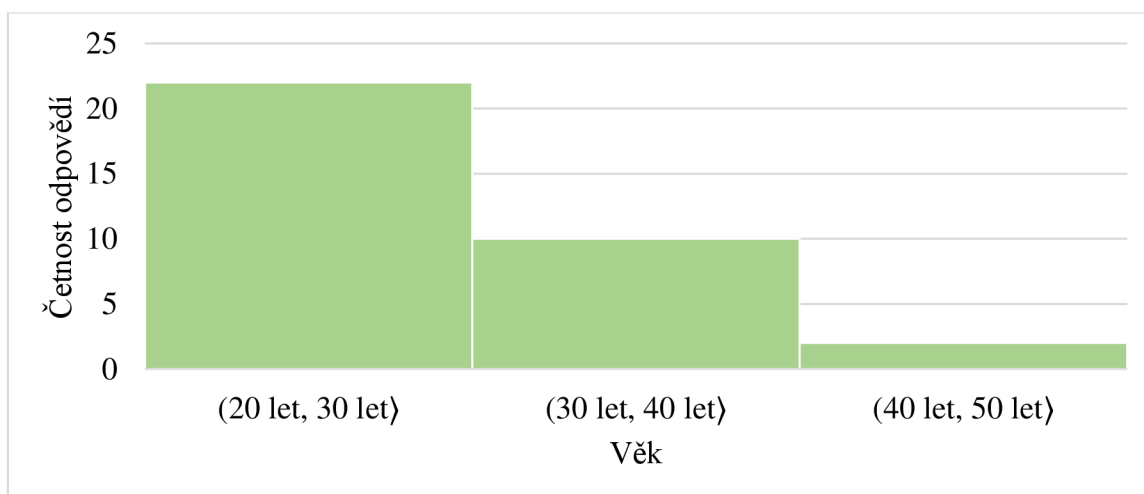
modus:  $\hat{x} = 26,47$  let; medián:  $\tilde{x} = 27,73$  let; průměr:  $\bar{x} = 29,11$  let

Nejvíce zaměstnanců má věk 26,47 let. 50 % zaměstnanců má 27,73 let nebo méně a dalších 50 % má 27,73 let nebo více. Průměrný věk zaměstnanců je 29,11 let.

rozptyl:  $s_x^2 = 35,99$ ; směrodatná odchylka:  $s_x = 6$  let; variační koeficient:  $V_x = 0,206$

Rozptyl věku respondentů je 35,99 let. Věk se průměrně odlišuje od průměrného věku o 6 let. Relativní variabilita je celkem nízká: 20,6 %.

Na základě vyhodnocených dat lze konstatovat, že zaměstnanci firmy jsou poměrně hodně mladí. Je pravděpodobné, že jejich životní styl, zvyklosti a pracovní preference budou ovlivněny touto skutečností. V následujícím grafu na obrázku 1 lze vidět věkové rozdělení pracovníků pomocí histogramu četností.



Obrázek 1: Věkové rozdělení

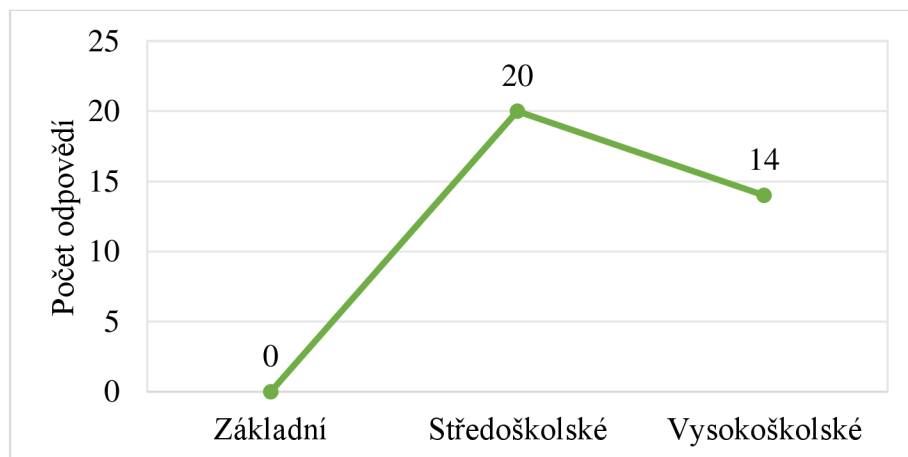
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### ***Dosažené vzdělání***

V této otázce měli respondenti na výběr mezi 3 možnostmi: základní, středoškolské a vysokoškolské. Jedná se o ordinální proměnnou a jednotlivým možnostem tak byly pro podrobnější vyhodnocení přiřazeny vzestupně celá čísla 1 až 3 (1 – základní, 2 – středoškolské, 3 – vysokoškolské).

modus:  $\hat{x} = 2$ ; medián:  $\tilde{x} = 2$

Největší skupina respondentů dosáhla středoškolského vzdělání. 50 % respondentů má dokončenou základní nebo střední školu a 50 % respondentů střední nebo vysokou školu. Přesné rozdělení je zobrazeno v grafu na obrázku 2.



Obrázek 2: Dosažené vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### **Pracovní oddělení**

Zaměstnanci firmy pracují na čtyřech různých odděleních, které jsou pro potřeby diplomové práce nazvány Oddělení A, Oddělení B, Oddělení C a Oddělení D.

modus:  $\hat{x} = \text{Oddělení A}$

Nejvíce zaměstnanců pracuje na Oddělení A. Jedná se konkrétně o 10 osob, což je 29,4 % respondentů. Ostatní 3 oddělení mají každé stejný počet pracovníků. V tabulce 3 jsou zpracovány četnosti ze získaných dat.

Tabulka 3: Pracovní oddělení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Oddělení A	10	29,4
Oddělení B	8	23,5
Oddělení C	8	23,5
Oddělení D	8	23,5
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### Počet let práce pro firmu

Přesné znění otázky je: „Před kolika lety jste začal(a) pracovat pro *název firmy*?“, respondenti na ni odpovídali celým číslem, přičemž měli zahrnout i spolupráci v podobě brigád. Rozložení získaných dat je znázorněno v grafu na obrázku 3. Odpovědi s hodnotou 7 a více byly pro tento konkrétní graf kvůli přehlednosti sloučeny dohromady. Do následujících výpočtů už jsou použity skutečné hodnoty (10, 11, 14 a 15).



Obrázek 3: Počet let ve firmě I

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

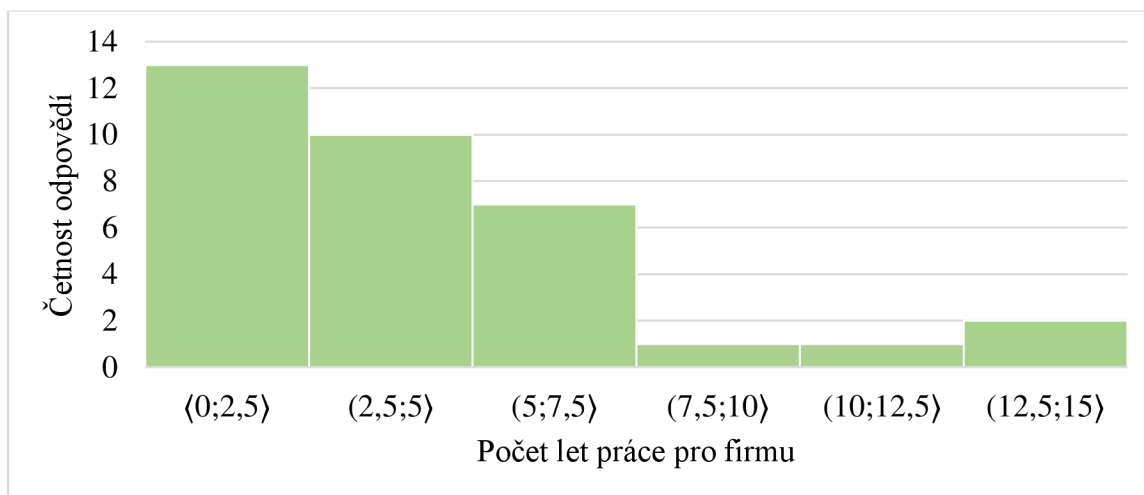
modus:  $\hat{x} = 6$ ; medián:  $\tilde{x} = 3$ ; průměr:  $\bar{x} = 4,12$

Nejvíce respondentů začalo pro firmu pracovat před 6 lety. 50 % osob je ve firmě zaměstnáno 3 roky nebo méně a 50 % osob 3 roky nebo více. Průměrná doba spolupráce činí 4,12 roků.

rozptyl:  $s_x^2 = 14,71$ ; směrodatná odchylka:  $s_x = 3,84$ ; variační koeficient:  $V_x = 0,931$

Rozptyl všech hodnot je 14,71. Délka spolupráce zaměstnanců s firmou se v průměru liší o 3,84 let od průměrné doby 4,12 let. Relativní variabilita dat je vysoká, konkrétně 93,1 %.

Pro grafické zpřehlednění byl zpracován ještě následující graf (obrázek 4), kde jsou získaná data rozdělena do daných intervalů. Bylo použito Strugesovo pravidlo, hodnoty byly rozděleny do 6 intervalů s rozpětím 2,5 roku. V grafu lze vyčíst, že největší část zaměstnanců je ve firmě poměrně krátce.



Obrázek 4: Počet let ve firmě II

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### 3.4 Motivace a spokojenost

První část dotazníku byla zaměřena na motivaci a spokojenost každého pracovníka. Cílem bylo zjistit, jestli se zaměstnanec cítí dostatečně motivován, co ho motivuje nejvíce, jestli má pocit, že je adekvátně odměněn za svou práci. Další otázky byly zaměřeny na důležitost a možnost kariérního růstu, množství práce, pochvalu či myšlenky na ukončení spolupráce s firmou.

#### 3.4.1 Vyhodnocení I

Tato podkapitola je věnována vyhodnocení prvního oddílu dotazníkového šetření. Je rozdělena na části Motivace, Odměna, Kariérní růst, Množství práce, Pochvala, Work-life balance, Doporučení kamarádovi a Odchod z firmy.

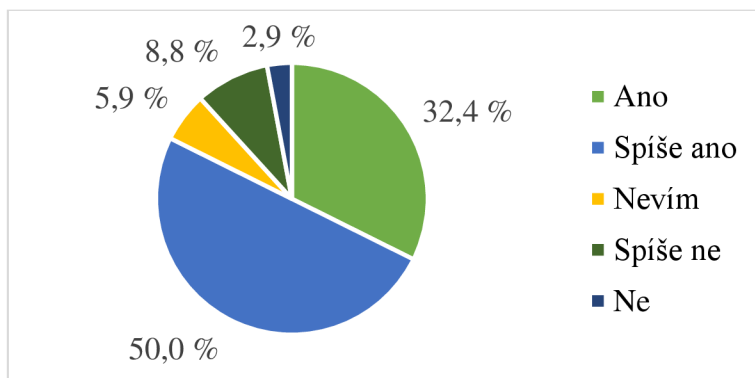
##### *Motivace*

Na otázku č. 1, jestli se respondent cítí dostatečně motivován, aby dobře vykonával svou práci, bylo možné vybrat ze škály odpovědí. Možnostem jsou pro vyhodnocení přiřazeny následující hodnoty: 1 – Ano, 2 – Spíše ano, 3 – Nevím, 4 – Spíše ne, 5 – Ne. Jejich zastoupení je zobrazeno v grafu na obrázku 5.

modus:  $\hat{x} = 2$ ; medián:  $\tilde{x} = 2$

Nejčastěji vybranou možností je Spíše ano. 50 % respondentů se cítí spíše dostatečně motivováno nebo více a dalších 50 % respondentů se cítí spíše dostatečně motivováno nebo

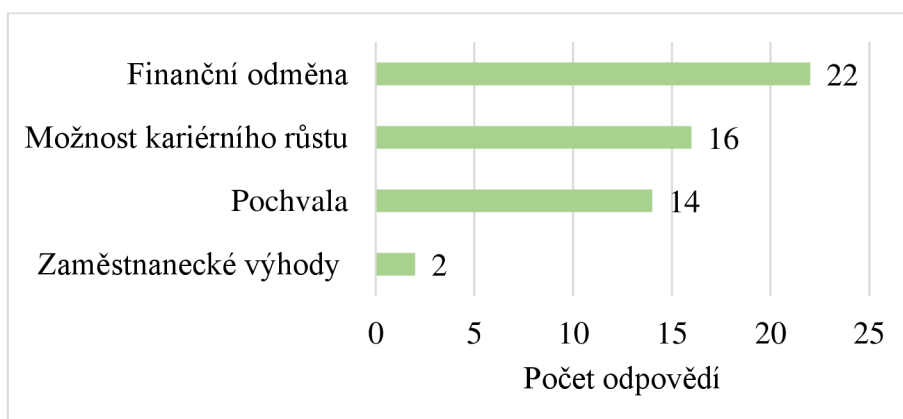
méně. Celkem 82,4 % respondentů se cítí dostatečně nebo spíše dostatečně motivováno. Spíše nedostatečně nebo nedostatečně motivováno je dle svého pocitu 12 % pracovníků.



Obrázek 5: Dostatečná motivace

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Otázka č. 2 zkoumala, které faktory jsou pro zaměstnance nejvíce motivující. Jako stimuly, kterými firma může nejvýrazněji ovlivnit motivaci svých zaměstnanců, byly zvoleny: Finanční odměna, Možnost kariérního růstu, Pochvala a Zaměstnanecké výhody (firemní slevy, příspěvky apod.). Byla doplněna i varianta Jiné, aby pracovník mohl uvést svou vlastní myšlenku, kdyby jej něco dokázalo motivovat více než nabízené varianty. Tuto příležitost nikdo nevyužil. Každý respondent mohl zvolit až 2 možnosti, proto je absolutní četnost celkem 54 odpovědí, jejich rozložení lze vidět v grafu na obrázku 6.



Obrázek 6: Nejvíce motivující faktory

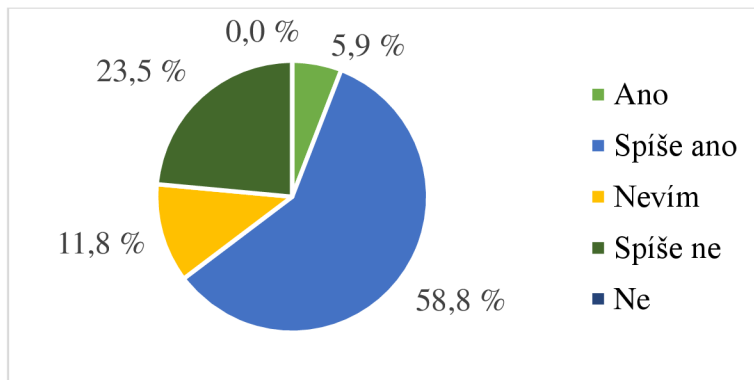
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Finanční odměnu uvedlo jako jeden z nejvíce motivujících faktorů 64,7 % respondentů, možnost kariérního růstu 47,1 % respondentů, pochvalu 41,2 % respondentů a zaměstnanecké výhody pouze 5,9 % respondentů. Na základě dat lze konstatovat, že

nejvíce důležitá z hlediska motivace je pro zaměstnance finanční odměna, naopak zaměstnanecké benefity mezi nejvíce motivující faktory nepatří.

### **Odměna**

V otázce č. 3 dotazovaní odpovídali, jestli se cítí adekvátně odměňováni za práci, kterou vykonávají. Jak je zobrazeno v grafu na obrázku 7, celkem 64,7 % respondentů si myslí, že ano nebo spíše ano, 11,8 % zaměstnanců neví a 23,5 % pracovníků se domnívá, že řádně odměňováno spíše není.

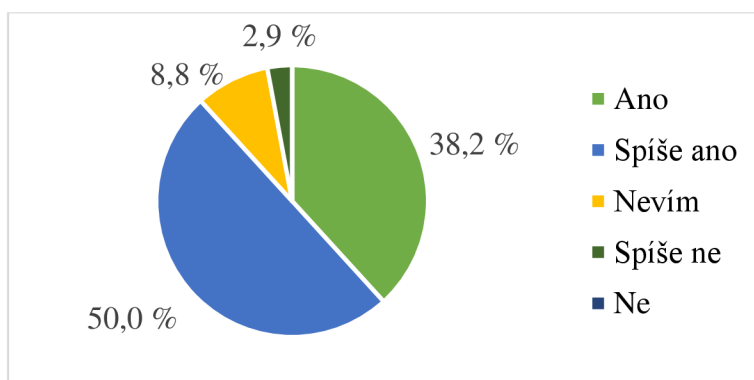


Obrázek 7: Adekvátní odměna

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### **Kariérní růst**

Otázky č. 4 a č. 5 se zabývají kariérním růstem, jejich znění je: „Je pro Vás důležitý kariérní růst?“ a „Cítíte možnost kariérního postupu ve Vaší aktuální pozici?“. Rozložení odpovědí k první z těchto otázek je znázorněno v grafu na obrázku 8.



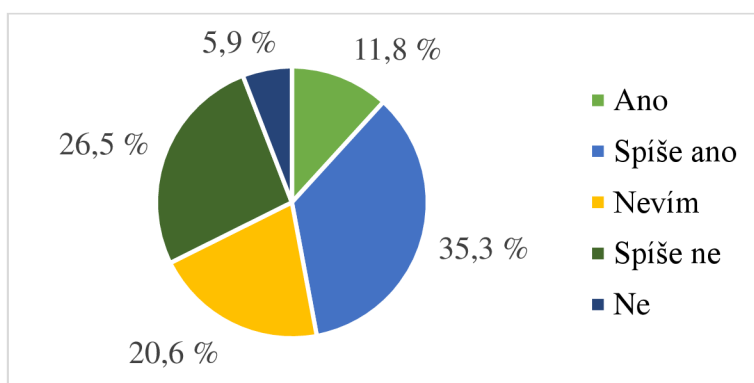
Obrázek 8: Důležitost kariérního růstu

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření



Pro 88,2 % zaměstnanců je kariérní růst důležitý nebo spíše důležitý a pro 2,9 % respondentů kariérní růst spíše důležitý není. Zbýlých 8,8 % se nedokázalo rozhodnout.

Zastoupení odpovědí v druhé otázce týkající se kariérního růstu je zobrazeno v grafu na obrázku 9. Bylo zjištěno, jestli dotazovaní cítí možnost kariérního postupu ve své aktuální pozici. Nejčtenější odpovědí je Spíše Ano, tuto variantu zvolilo 35,3 % respondentů.



Obrázek 9: Možnost kariérního růstu

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Pro zobrazení dat získaných z těchto dvou otázek je použita i tabulka 4. Pro snadnější interpretaci výsledků byly sloučeny následující dvojice odpovědí: Ano a Spíše ano, Spíše ne a Ne.

Tabulka 4: Důležitost kariérního růstu a možnost kariérního postupu

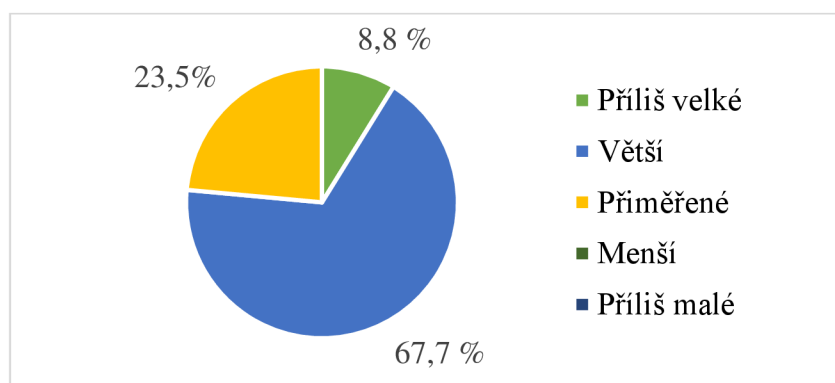
Možnost	Důležitost			Celkem
	Ano	Nevím	Ne	
Ano	16	0	0	16
Nevím	6	1	0	7
Ne	8	2	1	11
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>34</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Pro 30 dotázaných (88,2 % z celkového počtu) je kariérní růst důležitý, avšak možnost kariérního postupu ve své aktuální pozici cítí jen 16 z nich, což činí 53,3 % z dané skupiny. Zbýlých 46,7 % respondentů z této skupiny možnost kariérního postupu nevidí nebo se nedokázalo rozhodnout.

## ***Množství práce***

Otázka č. 6 směřovala na ohodnocení množství práce. Jednotlivým odpovědím byla přiřazena tato čísla: 1 – Příliš velké, cítím se hodně přetížen, 2 – Větší, 3 – Přiměřené, 4 – Menší, 5 – Příliš malé, mám pocit, že nemám co dělat. Četnost odpovědí je znázorněna v grafu na obrázku 10.



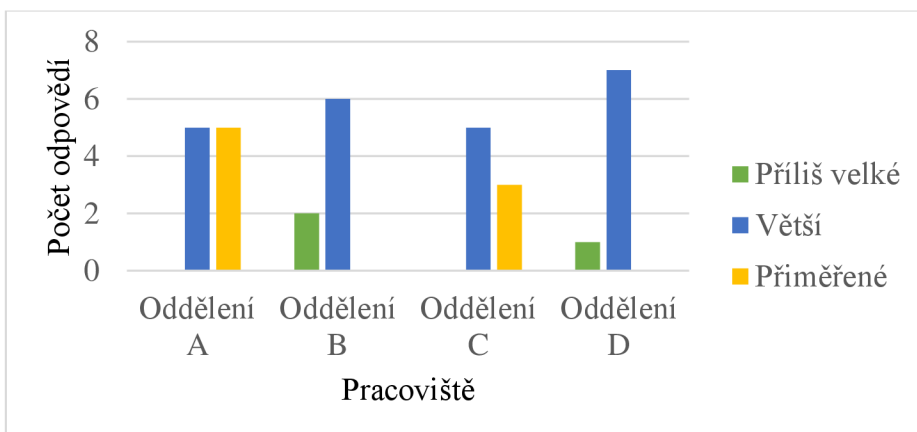
*Obrázek 10: Množství práce*

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

modus:  $\hat{x} = 2$ ; medián:  $\tilde{x} = 2$

Nejvíce dotazovaných (23 osob) odpovědělo, že je množství práce větší. Tuto variantu zvolilo 67,7 % respondentů, pro 8,8 % pracovníků je množství práce příliš velké a cítí se hodně přetížení, 23,5 % dotazovaných si myslí, že množství práce je přiměřené. Žádný z pracovníků neodpověděl, že by se mu množství práce zdálo menší nebo příliš malé.

Odpovědi na tuto otázku byly rozděleny i podle pracoviště, účelem bylo zjistit, jestli se na některém z oddělení cítí zaměstnanci více zatíženi než na jiném. Grafické zpracování lze pozorovat na obrázku 11. Množství práce jako příliš velké nebo větší označovali respondenti z Oddělení B a D. Dotazovaní ze zbylých dvou pracovišť (Oddělení A a C) považují množství práce za větší nebo přiměřené.

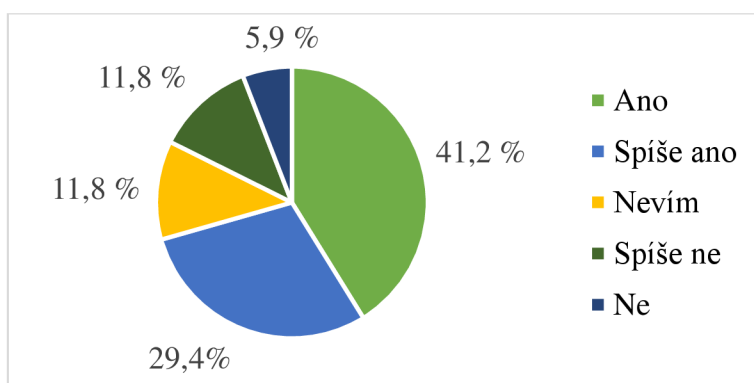


Obrázek 11: Množství práce podle oddělení

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### Pochvala

V otázce č. 7 se měli respondenti rozhodnout, jestli se cítí dostatečně pochváleni, pokud dobře odvedou svůj výkon. Jednotlivé odpovědi jsou očíslovány takto: 1 – Ano, 2 – Spíše ano, 3 – Nevím, 4 – Spíše ne, 5 – Ne. Jejich zastoupení je zobrazeno v následujícím grafu (obrázek 12).



Obrázek 12: Dostatečná pochvala

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

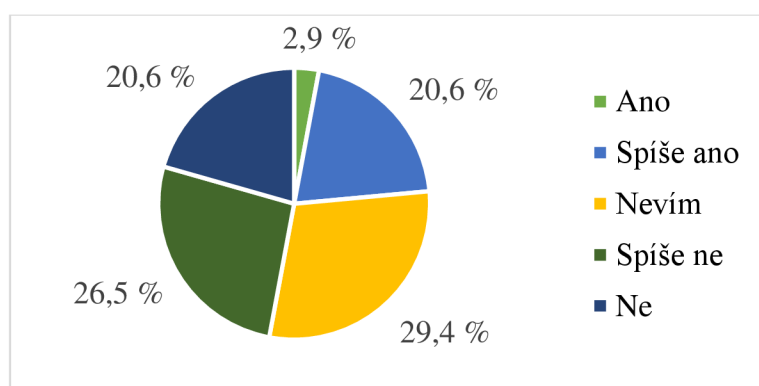
modus:  $\hat{x} = 1$ ; medián:  $\tilde{x} = 2$ ; průměr:  $\bar{x} = 2,12$ ;

rozptyl:  $s_x^2 = 1,56$ ; směrodatná odchylka:  $s_x = 1,25$

Nejvíce dotázaných osob (41,2 %) odpovědělo Ano, což znamená, že se cítí dostatečně chváleno za dobře odvedený výkon. 50 % respondentů na otázku odpovědělo Ano nebo Spíše ano, dalších 50 % respondentů na otázku odpovědělo Spíše ano, Nevím, Spíše ne nebo Ne. Rozptyl je 1,56. Jednotlivé názory na dostatečnost pochval se v průměru odlišují o 1,25 stupně od průměrného názoru (2,12).

### **Work-life balance**

Otázka č. 8 znějící „Daří se Vám dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?“ byla zařazena z důvodu zájmu o zjištění pocitu zaměstnanců. Odpovědi jsou čistě subjektivní, každý si pod pojmem pracovní a životní rovnováhy představí zcela jistě něco jiného. Nebyly zkoumány ani příčiny či důvody případné nerovnováhy, z odpovědí, které jsou zpracovány v grafu na obrázku 13, tedy nelze vyvozovat žádné další závěry.

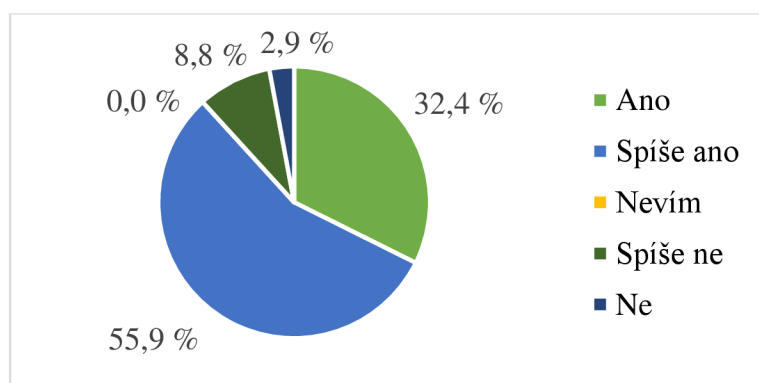


Obrázek 13: Work-life balance

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### **Doporučení kamarádovi**

V další otázce bylo zjišťováno, jestli by respondent doporučil firmu, ve které pracuje, svému dobrému kamarádovi, kdyby hledal práci. Nejčastěji vybranou odpovědí byla možnost Spíše ano, tato varianta je rovněž mediánovou kategorií. V grafu na obrázku 14 lze vidět, že 88,2 % dotazovaných by firmu jako zaměstnavatele doporučila nebo spíše doporučila.



Obrázek 14: Doporučení kamarádovi

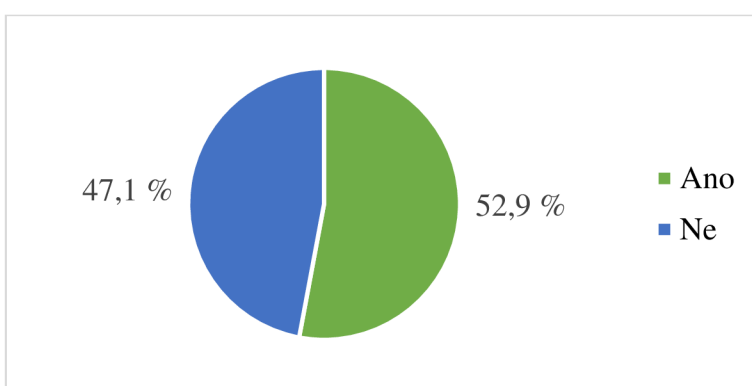
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

## Odchod z firmy

Poslední dvě otázky z prvního oddílu se týkaly možného odchodu z firmy. Otázka č. 10 zní: „Přemýšlel(a) jste už někdy o odchodu z firmy?“ Rozložení odpovědí je znázorněno v grafu na obrázku 15.

modus:  $\hat{x}$  = Ano; míra mutability:  $M = 0,513$

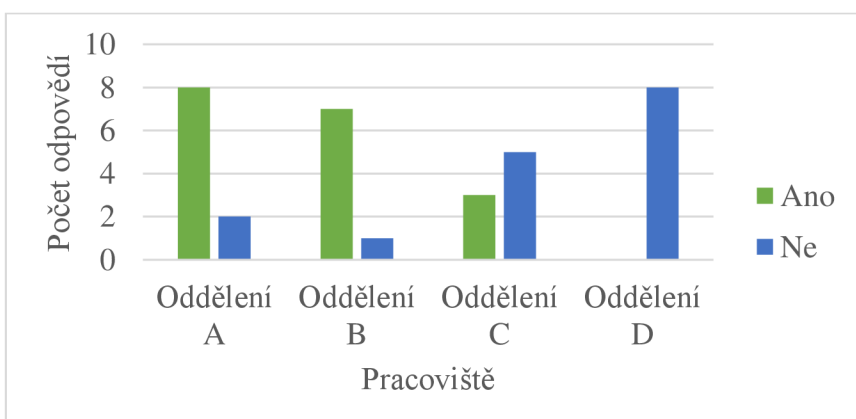
Nejčastěji zaměstnanci odpověděli Ano, tedy že už někdy o odchodu z firmy přemýšleli. Variabilita odpovědí je střední. Lze konstatovat, že 51,3 % dvojic respondentů uvedla vzájemně odlišnou odpověď.



Obrázek 15: Myšlenka na odchod z firmy

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

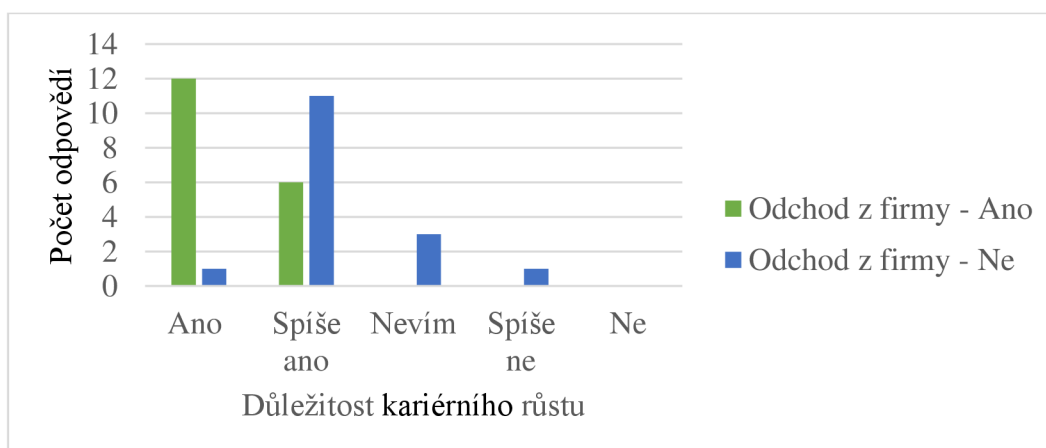
Odpovědi k této otázce byly zpracovány ještě do následujícího grafu (obrázek 16), který zobrazuje rozložení odpovědí dle jednotlivých oddělení. Nejvíce zaměstnanců, které alespoň jednou napadlo z firmy odejít, pracuje na Oddělení A, naopak na Oddělení D žádný z pracovníků na odchod ze zaměstnání zatím nepomyslel.



Obrázek 16: Myšlenka na odchod z firmy podle oddělení

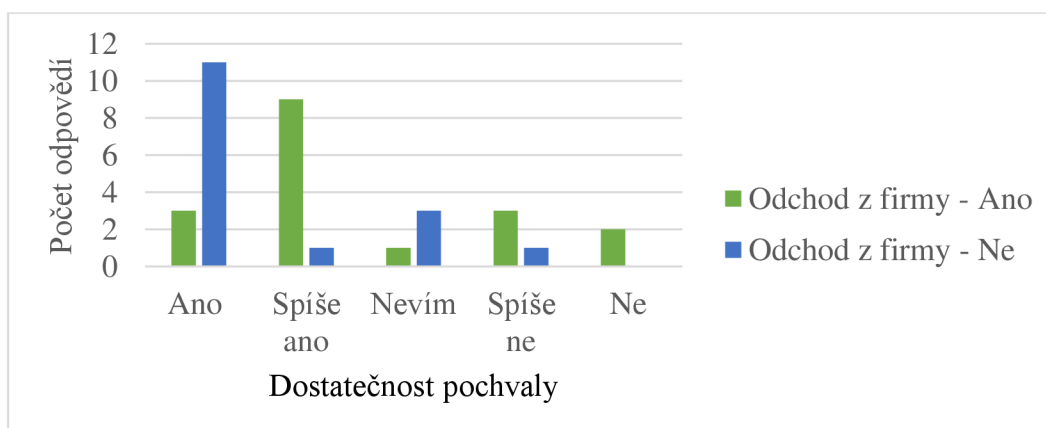
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Všechny údaje získané v této otázce jsou dále zpracovány do grafu na obrázku 17, kde jsou odpovědi rozděleny podle toho, jestli je pro daného respondenta důležitý kariérní růst. Pro všechny zaměstnance, kteří už někdy přemýšleli o odchodu z firmy, je kariérní růst důležitý nebo spíše důležitý, přičemž jejich nejčastější odpovědí je varianta Ano (66,7% respondentů z této skupiny), tedy že pro ně kariérní růst důležitý je. Pracovníci, kteří o odchodu z firmy zatím neuvažovali, nejčastěji na otázku týkající se důležitosti kariérního růstu volili variantu Spíše ano (67,8 % dotazovaných z této skupiny), přičemž ostatní pracovníci vybrali i varianty Ano, Nevím nebo Spíše ne.



Obrázek 17: Myšlenka na odchod z firmy a důležitost kariérního růstu  
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Poslední graf, který je zpracován na základě dat získaných v otázce č. 10, je zobrazen na obrázku 18. Tentokrát jsou údaje rozčleněny podle toho, jestli se respondent cítí být dostatečně pochválen za svůj dobře odvedený výkon.



Obrázek 18: Myšlenka na odchod firmy a dostatečnost pochvaly  
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Lze konstatovat, že zaměstnancům, kteří už někdy přemýšleli o odchodu z firmy, přijde pochvala méně dostatečná než pracovníkům, kteří myšlenky na odchod z firmy ještě neměli.

Respondenti, kteří zvolili možnost, že o odchodu z firmy už někdy přemýšleli, byli dotázáni, na hlavní důvod této myšlenky. Jednalo se o otevřenou otázku a pracovníci tak odpovídali svými vlastními slovy. Aby bylo možné ze získaných dat vyvodit nějaké závěry, byly jednotlivé odpovědi zpracovány do tabulky 5, a to následujícím způsobem: podobné odpovědi byly sloučeny do jednoho řádku, pokud nějaká odpověď obsahovala více důvodů, byl každý z nich přiřazen do příslušného řádku. Celková absolutní četnost je tedy 24, přestože respondentů na tuto otázku bylo 18.

Tabulka 5: Důvody myšlenek na odchod z firmy

Odpověď	Absolutní počet odpovědí	Podíl z celkového počtu odpovědí v %	Podíl z celkového počtu respondentů v %
<b>Množství práce</b> (moc práce, přetíženost, velké množství práce apod.)	8	33,3	44,4
<b>Finanční ohodnocení</b> (finanční stránka, najít lépe placenou pozici apod.)	5	20,8	27,8
<b>Komunikace</b> (nedostatečná komunikace ze strany jednotlivců, horší komunikace apod.)	4	16,7	22,2
<b>Málo volného času</b>	3	12,5	16,7
<b>Osobní a rodinné důvody</b>	2	8,3	11,1
<b>Psychický nátlak</b>	1	4,2	5,6
<b>Chaos</b>	1	4,2	5,6
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>133,4</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Nejčastějším důvodem, proč pracovníky napadlo odejít z firmy, je větší množství práce. Tuto odpověď uvádí 44,4 % respondentů. Druhým nejvíce opakujícím se důvodem je finanční ohodnocení, které zmiňuje 27,8 % respondentů. Do tohoto řádku jsou sloučeny odpovědi typu: finanční stránka, najít lépe placenou pozici, nízké finanční ohodnocení.

Dalším vícekrát uvedeným důvodem je komunikace, které je věnován prostor v dalším oddílu dotazníku.

### **3.4.2 Shrnutí I**

Většina dotazovaných (82,4 %) se cítí dostatečně nebo spíše dostatečně motivována k dobrému pracovnímu výkonu. Nejvíce motivujícím faktorem je pro zaměstnance finanční odměna, dále možnost kariérního růstu a pochvala. Zaměstnanecké výhody jako jeden ze dvou nejvíce motivujících faktorů zvolilo jen 5,9 % respondentů.

64,7 % pracovníků se cítí adekvátně nebo spíše adekvátně odměňováno za vykonávanou práci. Pro 88,2 % respondentů je důležitý kariérní růst, avšak pouze 53,3 % z nich má pocit možnosti kariérního postupu ve své aktuální pozici. Dostatečně nebo spíše dostatečně pochváleno za dobře odvedený výkon se považuje 70,6 % dotázaných.

Jen 23,5 % zaměstnanců uvedlo, že množství práce je přiměřené, pro ostatní respondenty je množství práce větší (67,7 %) nebo dokonce příliš velké (8,8 %). Na Odděleních A a C se zaměstnancům zdá množství práce přiměřené nebo větší, kdežto pracovníci z Oddělení B a D odpovídali, že množství práce je větší nebo příliš velké.

O odchodu z firmy někdy přemýšlelo 52,9 % zaměstnanců, celkem 44,4 % z nich uvádí mezi hlavními důvody množství práce, 27,8 % finanční ohodnocení, 22,2 % komunikaci. Většinu respondentů pracujících na Odděleních A a B už někdy napadlo odejít z firmy, naopak zaměstnanci působící na Odděleních C a D o odchodu z firmy zatím většinou nepřemýšleli. Bylo zjištěno, že pro respondenty, kteří myšlenky na odchod z firmy už měli, je obecně důležitější kariérní růst a pochvala za odvedené výkony jim připadá méně dostatečná než těm, kteří o odchodu ještě neuvažovali.

## **3.5 Komunikace a vztahy**

Druhý oddíl dotazníku byl zaměřen na komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci uvnitř firmy. Otázky zjišťovaly největší nedostatky a přednosti firmy ve vztahu k zaměstnancům, respondenti museli ohodnotit svůj vztah s většinou kolegů a nadřízených, rozhodnout, jestli je přístup nadřízených ke všem stejný a spravedlivý, zda jim je poskytována dostatečná zpětná vazba k pracovním výkonům. Na závěr měli sdělit, jaké konkrétní problémy v komunikaci ve firmě existují.



### 3.5.1 Vyhodnocení II

V této podkapitole je vyhodnocen druhý oddíl dotazníku. Je rozdělena na tyto části: Nedostatky a přednosti firmy, Vztahy s kolegy a nadřízenými, Komunikace.

#### *Nedostatky a přednosti firmy*

První dvě otázky byly otevřené, v jedné měli respondenti uvést, jaké spatřují největší nedostatky firmy ve vztahu k zaměstnancům, a v druhé napsat největší přednosti firmy. Jelikož jsou jednotlivé odpovědi různě formulovány, je přistoupeno ke stejnému způsobu vyhodnocení získaných dat jako u poslední otázky v předchozí kapitole, která má stejný charakter. Odpovědi ohledně nedostatků jsou zpracovány do tabulky 6.

Tabulka 6: Nedostatky firmy ve vztahu k zaměstnancům

Odpověď	Absolutní počet odpovědí	Podíl z celkového počtu odpovědí v %	Podíl z celkového počtu respondentů v %
<b>Komunikace a informovanost</b> (nedostatečná komunikace, zmatek v informacích apod.)	14	37,8	41,2
<b>Plánování a organizace</b> (schopnost lépe plánovat, organizace brigádníků apod.)	5	13,5	14,7
<b>Přístup</b> (fair play, někteří jsou moc upřednostňováni před ostatními, upřímnost)	3	8,1	8,8
<b>Adaptace</b> („hození do vody“ bez dostatečného rozkoukání, těžký start po nástupu)	2	5,4	5,9
<b>Osobní kontakt</b> (málo setkávání s řadovými zaměstnanci, nedostatečný osobní kontakt)	2	5,4	5,9
<b>Podpora dlouhodobých zaměstnanců</b> (nedostatečná)	1	2,7	5,9
<b>Bez odpovědi</b> (nevím, žádné apod.)	10	27,0	29,4
<b>Celkem</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	<b>111,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Dohromady 29,4 % respondentů neuvvedlo žádný nedostatek. Nejčastější problém je podle respondentů v komunikaci a informovanosti, tento typ nedostatku uvedlo 41,2 % ze všech zaměstnanců. Konkrétní více rozepsané odpovědi, které jsou v tabulce započteny, ale nejsou přímo uvedeny, zní například: nedostatečná informovanost; šíření informací, které ještě nejsou jisté; málo komunikace ohledně organizace.

Na otázku ohledně předností firmy ve vztahu k zaměstnancům neodpověděli 3 pracovníci. Jednotlivé odpovědi jsou zřehledněny v tabulce 7.

Tabulka 7: Přednosti firmy ve vztahu k zaměstnancům

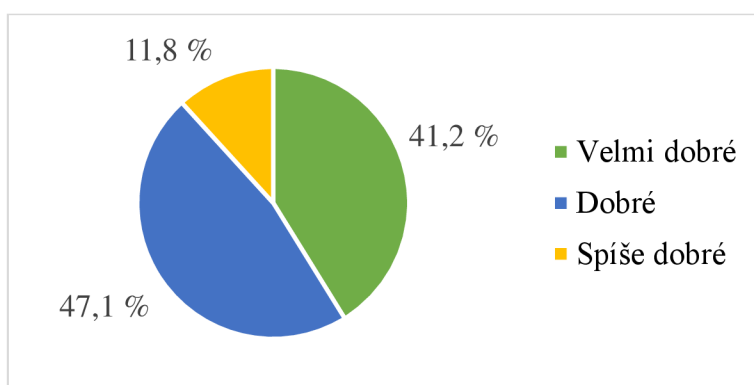
Odpověď	Absolutní počet odpovědí	Podíl z celkového počtu odpovědí v %	Podíl z celkového počtu respondentů v %
<b>Přátelská a rodinná atmosféra</b> (kamarádské prostředí, fajn kolektiv, přátelkost, rodinné vztahy)	9	25,0	26,5
<b>Pozitivní a osobní přístup</b> (lidský přístup, snaha vyřešit problémy zaměstnanců, pozitivní hodnocení, možnost individuálně se domluvit)	7	19,4	20,6
<b>Důvěra</b> (důvěra v zadávání nových úkolů zaměstnancům, kteří dělají danou věc nově)	4	11,1	11,8
<b>Flexibilita a volnost</b>	4	11,1	11,8
<b>Otevřenost a upřímnost</b>	3	8,3	8,8
<b>Benefity</b> (benefity a podpora vyšší kvalifikace)	2	5,6	5,9
<b>Tykání</b> (tykání si na všech úrovních)	2	5,6	5,9
<b>Pokora</b>	1	2,8	2,9
<b>Pestrost</b>	1	2,8	2,9
<b>Bez odpovědi</b> (nevím, vynecháno)	3	8,3	8,8
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>105,9</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Nejvíce opakujícím se kladem je přátelská a rodinná atmosféra, kterou zmiňuje různými slovními spojeními 26,5 % respondentů. S ní jistě velmi úzce souvisí pozitivní a osobní přístup, odpovědi zařazené do této skupiny uvádí 20,6 % zaměstnanců.

### ***Vztahy s kolegy a nadřízenými***

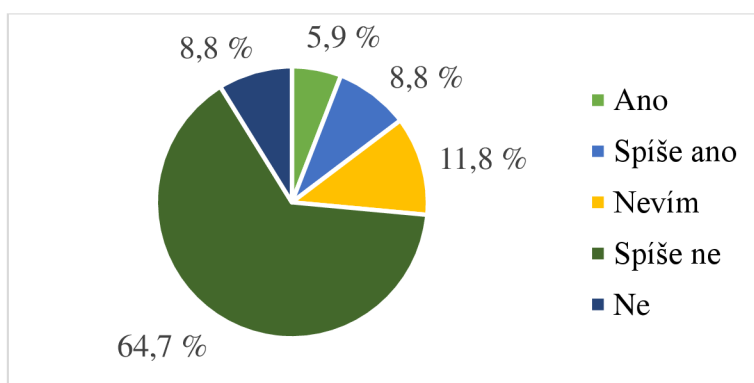
V otázce č. 14 měli dotazovaní ohodnotit svůj vztah s většinou kolegů a nadřízených. Dohromady 41,2 % dotázaných považuje vztahy za velmi dobré, 47,1 % za dobré a 11,8 % za spíše dobré. Nikdo z respondentů se nedomnívá, že by vztahy byly neutrální či špatné. Zastoupení jednotlivých odpovědí je znázorněno v grafu na obrázku 19.



*Obrázek 19: Vztahy respondenta s většinou kolegů a nadřízených*

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku č. 15 ve znění „Ovlivňuje negativně Váš výkon nebo radost z práce existence nějakého kolegy (s kterým třeba příliš ne vycházíte)?“ jsou zpracovány do grafu na obrázku 20. Každé z variant je přiřazeno celé číslo: 1 – Ano, 2 – Spíše ano, 3 – Nevím, 4 – Spíše ne, 5 – Ne.



*Obrázek 20: Negativní vliv kolegy na výkon nebo radost z práce respondenta*

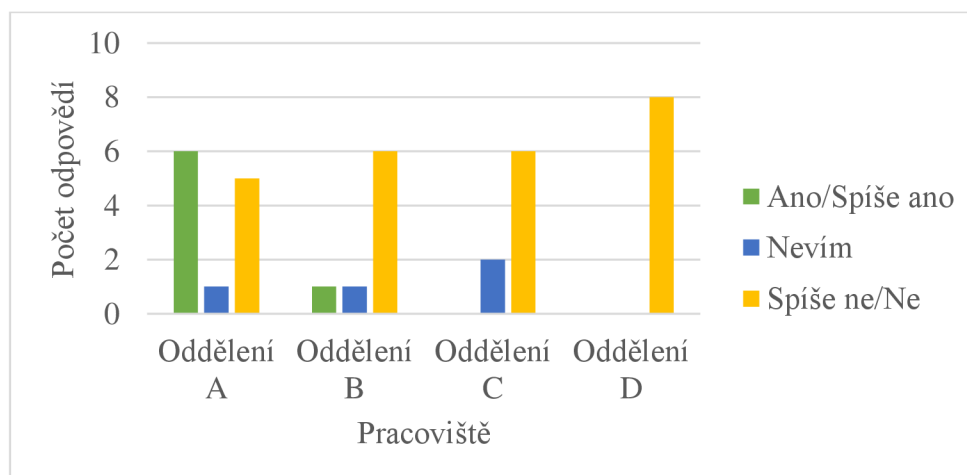
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

modus:  $\hat{x} = 2$ ; medián:  $\tilde{x} = 2$ ; průměr:  $\bar{x} = 3,62$ ;

rozptyl:  $s_x^2 = 0,97$ ; směrodatná odchylka:  $s_x = 0,99$

Nejčastěji zvolenou možností je Spíše ne. Tato kategorie je rovněž mediánovou kategorií. Rozptyl odpovědí je 0,97. Jednotlivé odpovědi se v průměru odlišují o 0,99 stupně od průměrného názoru (3,62).

Lze konstatovat, že většina zaměstnanců (konkrétně 73,5 %) nepovažuje žádného z kolegů za někoho, kdo by měl negativní vliv na jejich výkon nebo radost z práce. Avšak 14,7 % respondentů uvedlo jako odpověď Ano nebo Spíše ano, tedy že z některého z kolegů tento negativní pocit má nebo spíše má. Z důvodu bližší analýzy této skutečnosti jsou odpovědi zpracovány ještě do dalšího grafu (obrázek 21), kde jsou získaná data rozdělena i podle pracovního oddělení respondenta. Kvůli zpřehlednění jsou sloučeny tyto dvojice odpovědi: Ano a Spíše ano, Spíše ne a Ne. Za předpokladu, že respondent přichází do kontaktu pouze s lidmi ze stejného oddělení, je možné říci, že na Oddělení D se nenachází žádný zaměstnanec, který by na ostatní kolegy působil negativně. Naopak nejvíce komplikovaná situace je na Oddělení A, kde se pravděpodobně nějaký problematický spolupracovník nachází. Pokud by měla být oddělení seřazena podle výsledků od nejvíce příznivých k nejméně příznivým, bylo by pořadí následující: Oddělení D, Oddělení C, Oddělení B a Oddělení A. Stejně pořadí by vzniklo i u otázky č. 10 „Přemýšlel(a) jste už někdy o odchodu z firmy?“, avšak jestli jde o náhodu nebo užší souvislost nelze prokázat.



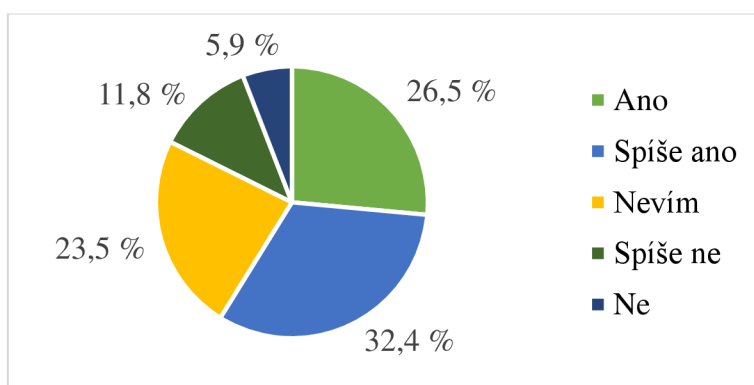
Obrázek 21: Negativní vliv kolegy podle oddělení

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

V otázce č. 16 měli respondenti uvést, jestli mají pocit, že nadřízení přistupují ke všem stejně a spravedlivě. Většina respondentů (58,9 %) si myslí, že ano nebo spíše ano, 23,5 % pracovníků zvolilo možnost Nevím a zbylých 17,6 % respondentů má pocit, že nadřízení ke všem stejně a spravedlivě nepřistupují nebo spíše nepřistupují. Graf znázorňující rozložení odpovědí je zobrazen na obrázku 22.

modus:  $\hat{x} = 2$ ; medián:  $\tilde{x} = 2$ ; průměr:  $\bar{x} = 2,38$ ;  
rozptyl:  $s_x^2 = 1,39$ ; směrodatná odchylka:  $s_x = 1,18$

Nejčastěji vybranou odpovědí je možnost Spíše ano, která je i mediánovou kategorií. Rozptyl odpovědí je 1,39. Pocit o spravedlivém přístupu se v průměru liší o 1,18 stupně od průměrné odpovědi (2,38).

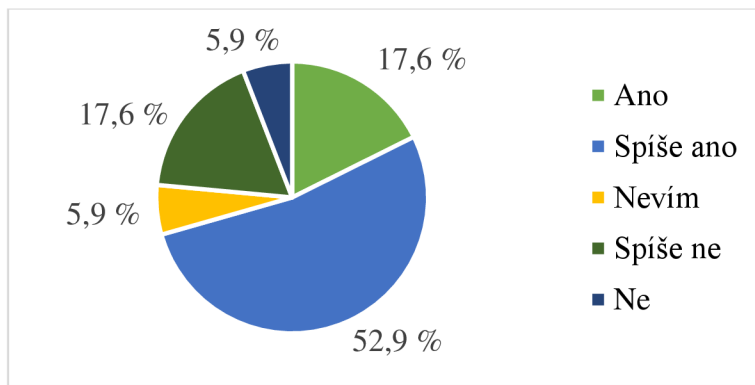


Obrázek 22: *Spravedlivý přístup*

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### **Komunikace**

Další otázka byla zaměřena na komunikaci, její konkrétní znění je: „Je Vám dle Vašeho názoru poskytována dostatečná zpětná vazba k Vaším pracovním výkonům?“ Zastoupení odpovědí lze vidět v grafu na obrázku 23. Nejčastěji zvolenou možností je Spíše ano. 70,6 % zaměstnanců považuje zpětnou vazbu k výkonům za dostatečnou nebo za spíše dostatečnou.



Obrázek 23: Dostatečnost zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Poslední otázka tohoto oddílu byla otevřená. Zaměstnanci měli uvést, jaké konkrétní problémy spatřují v komunikaci s kolegy a nadřízenými. 11 z 34 zaměstnanců otázku vynechalo, odpověděli slovy jako „nevím“ nebo „x“. Ostatní zmiňují, že komunikace není dostatečná, je nejednotná a existuje problém v předávání informací. Spousta informací z vedení se nedostane až tam, kam by měla, například k níže postaveným pracovníkům, přestože se jich informace týká. Jeden z respondentů uvádí, že by se nadřízení měli dostat více do dění v daných provozovnách. Další zaměstnanec jako možný důvod nedostatečné informovanosti vidí v tom, že někdy není úplně jasné, co má kdo za zodpovědnost, nadřízení sami informace neznají nebo předpokládají, že je ostatní již ví. Jiní respondenti sdělují, že je málo času na vysvětlení všeho potřebného a zaškolení nebo málo prostoru pro zpětnou vazbu.

### 3.5.2 Shrnutí II

Mezi největší nedostatky firmy ve vztahu k zaměstnancům patří dle respondentů komunikace a informovanost. Odpověď takového charakteru uvedlo 41,2 % respondentů, podle nich je komunikace například nedostatečná a v informacích bývá zmatek. Další nedostatek se podle zaměstnanců týká schopnosti organizace a plánování, takové odpovědi ale nebyly příliš konkrétní a uvedlo je jen 14,7 % respondentů.

Největší předností firmy ve vztahu k zaměstnancům je na základě získaných dat přátelské prostředí, příjemná atmosféra a rodinné vztahy. Dále si zaměstnanci chválí pozitivní a lidský přístup, osobní řešení problémů a možnost se individuálně domluvit. Mezi další zmíněné přednosti patří důvěra, flexibilita, volnost, upřímnost a otevřenost.

Všichni respondenti uvedli, že mají s většinou svých kolegů a nadřízených velmi dobré, dobré nebo spíše dobré vztahy. Na otázku, jestli ovlivňuje negativně jejich výkon nebo radost z práce existence nějakého kolegy, však 14,7 % zaměstnanců odpovědělo, že ano nebo spíše ano. Z hlubší analýzy, kdy byla získaná data rozdělena i podle pracovišť, bylo zjištěno, že na Oddělení A by se teoreticky mohl nacházet zaměstnanec, s kterým ostatní kolegové v některých ohledech příliš nevycházejí.

Dohromady 58,9 % respondentů považuje nebo spíše považuje přístup nadřízených ke všem jako stejný a spravedlivý, 23,5 % zaměstnanců neví a zbylých 17,6 % má pocit, že nadřízení ke všem stejně a spravedlivě nepřístupují nebo spíše nepřístupují. Celkem 70,6 % zaměstnanců má pocit, že je jim poskytována dostatečná nebo spíše dostatečná zpětná vazba k jejich pracovním výkonům.

Z celkových 34 respondentů jich 23 blíže popsalo, v čem spočívají problémy v komunikaci. Podle zaměstnanců je komunikace nedostatečná a informace nejsou efektivně předávány. Důležité zprávy se někdy nedostávají z vedení až k řadovým pracovníkům. Někteří pracovníci zmiňují, že je málo času a prostoru pro vysvětlení všeho potřebného nebo pro zpětnou vazbu.

### **3.6 Zaměstnanecké benefity a firemní akce**

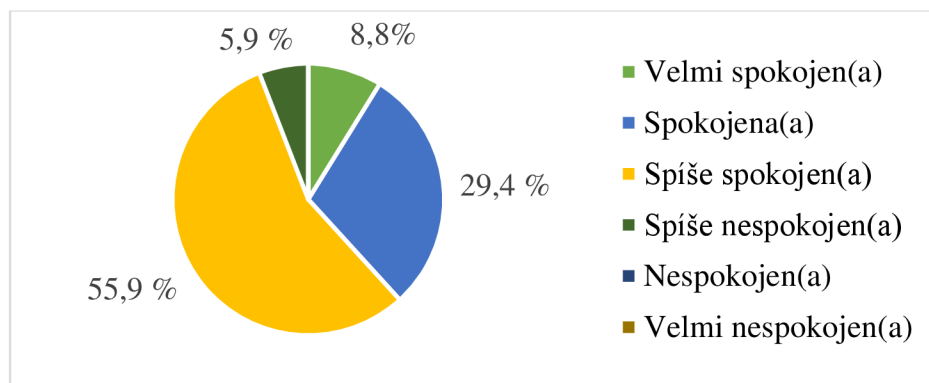
Třetí část dotazníku byla věnována zaměstnaneckým benefitům a firemním akcím. Bylo zkoumáno, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů a jaké jsou jejich preference v této oblasti. Dále byl zjišťován jejich postoj k předávání dáreků, z pozice darujícího i obdarovávaného, oblíbenost akcí pořádaných firmou a zájem o jiné firemní akce.

#### **3.6.1 Vyhodnocení III**

Tato podkapitola obsahuje vyhodnocení třetího oddílu dotazníku. Je rozdělena na Zaměstnanecké benefity, Předávání dáreků a Firemní akce.

##### ***Zaměstnanecké benefity***

V otázce č. 19 respondenti hodnotili svou míru spokojenosti s poskytovanými benefity. Grafické zpracování odpovědí se nachází v grafu na obrázku 24. Pro další vyhodnocení jsou jednotlivým odpovědím přiřazeny celá čísla: 1 – Velmi spokojen(a) až 6 – Velmi nespokojen(a).



Obrázek 24: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

modus:  $\hat{x} = 3$ ; medián:  $\tilde{x} = 3$ ; průměr:  $\bar{x} = 2,56$ ;

rozptyl:  $s_x^2 = 0,55$ ; směrodatná odchylka:  $s_x = 0,74$

Nejvíce zaměstnanců zvolilo odpověď Spíše spokojen(a). Mediánová kategorie je stejná jako modální. Rozptyl spokojenosti je 0,55. Spokojenost se v průměru liší o 0,74 stupně od průměrné odpovědi (2,56).

Další otázka byla zaměřena na preferenci benefitů. Firma poskytuje 6 různých zaměstnaneckých výhod: kartu MultiSport, příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření, slevu na služby poskytované firmou, slevu na tankování, slevu na útratu v gastro provozu a služební vůz pro soukromé účely.

Zaměstnanci měli nabízené benefity seřadit takto: 1 – nejvíce preferovaný benefit, 6 – nejméně preferovaný. V každé odpovědi tak byly jednotlivým benefitům přiřazeny celá čísla od 1 do 6, která zároveň představují umístění v pořadí podle individuálních preferencí respondenta. Ze získaných dat byly spočítány modus, medián, aritmetický průměr a směrodatná odchylka ke každému z benefitů. Výsledky těchto charakteristik jsou zaneseny v tabulce 8.



Tabulka 8: Preference benefitů

Odpověď	Modus	Medián	Aritmetický průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka
Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření	2	3	<b>3,03</b>	2,57	1,60
Sleva na tankování	2	3	<b>3,09</b>	1,78	1,33
Sleva na útratu v gastro provozu	3	3	<b>3,29</b>	3,12	1,77
Služební vůz pro soukromé účely	6	3	<b>3,65</b>	4,48	2,12
Karta MultiSport	6	4	<b>3,85</b>	3,16	1,78
Sleva na služby poskytované firmou	4	4	<b>4,09</b>	1,96	1,40

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Průměrně nejvíce preferovaným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření. Nejčastěji jej zaměstnanci umístili na 2. místo, přičemž 50 % respondentů jej ohodnotilo číslem 3 nebo lépe a 50 % respondentů číslem 3 nebo hůře.

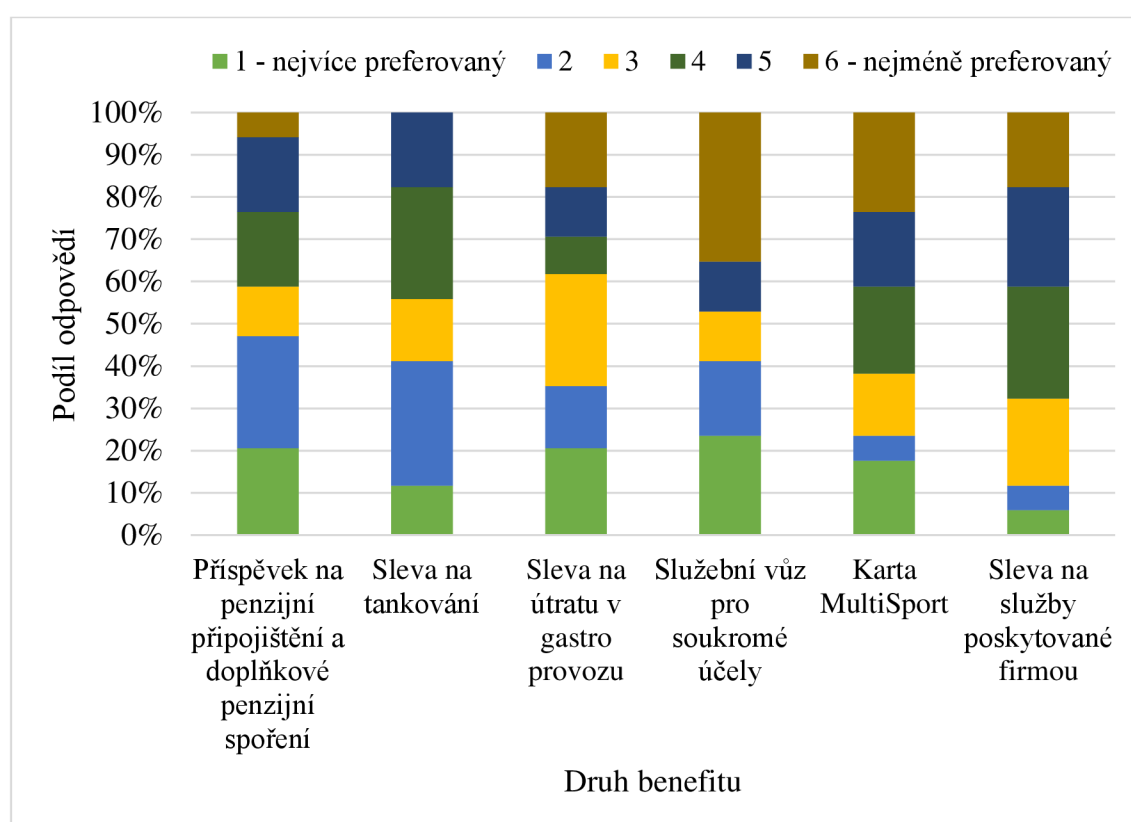
Sleva na tankování je průměrně 2. nejvíce preferovaným benefitem. Nejčteněji ji zaměstnanci přiřadili číslo 2. Rozptyl umístění slevy na tankování je 1,78, což je nejnižší rozptyl ohodnocení v porovnání s ostatními benefity. Umístění tohoto benefitu se odlišuje od jeho průměrného umístění v průměru o 1,33 stupně.

Dalším v pořadí podle preferencí zaměstnanců je sleva na útratu v gastro provozu. Respondenti ji ohodnotili nejčastěji číslem 3.

Následuje služební vůz pro soukromé účely, který je průměrně 4. preferovaným benefitem. Nejvíce respondentů jej však zařadilo až na šesté místo. 50 % respondentů tento benefit ohodnotilo číslem 3 nebo nižším číslem a 50 % respondentů číslem 3 nebo vyšším číslem. Rozptyl jednotlivých umístění služebního vozu pro soukromé účely je 4,48. Hodnocení se liší v průměru o 2,12 stupně od průměrného hodnocení. Tato směrodatná odchylka je nejvyšší v porovnání s ostatními benefity.

V pořadí následuje karta MultiSport, která byla nejčastěji zařazena na poslední příčku. Rozptýl odpovědí u tohoto benefitu je druhý nejvyšší z celé tabulky. Jako průměrně nejméně preferovaný benefit byla vyhodnocena sleva na služby poskytované firmou.

Graficky znázorněné rozložení všech odpovědí respondentů je zobrazeno v grafu na obrázku 25. Kromě faktů popsaných výše je možné pozorovat další skutečnosti, například slevu na tankování nikdo z respondentů neklasifikoval jako nejméně preferovanou. Znatelné rozdíly jsou patrné u benefitu služebního vozu, který 23,5 % respondentů zařadilo na první místo a 35,3 % až na poslední místo. Lze konstatovat, že jednotlivé odpovědi respondentů se výrazně liší a každý zaměstnanec má značně odlišné preference.



Obrázek 25: Preference benefitů

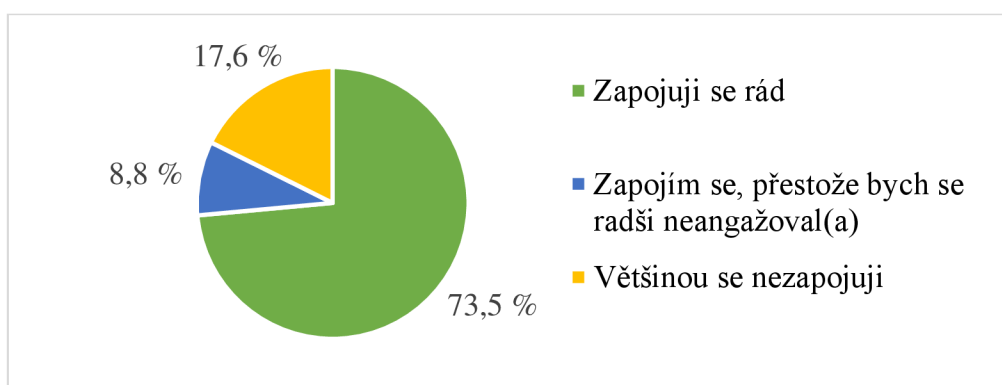
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Otázka č. 20 byla otevřená. Zaměstnanci mohli navrhnout benefit, o který by měli zájem, kdyby jej firma zařadila do své nabídky. Objevily se například tyto nápady: levnější karta MultiSport, firemní akce pro rodiny zaměstnanců, stravenky, den volna na narozeniny a sick days. Každý z těchto podnětů se objevil 1x až 3x. Dohromady 58,8 % respondentů neuvědlo žádný konkrétní návrh.

## ***Předávání dárků***

Ve firmě je zvykem, že při významném výročí zaměstnance, například narozeninovém nebo pracovním jubileu, bývá organizováno předávání dárků. Pracovníci se domlouvají a kromě klasických květin a čokolád se snaží vymyslet něco, co udělá dotyčnému opravdu radost.

V obou otázkách na toto téma měli respondenti z 3 nabízených možností vybrat tu, která se nejvíce blíží pravdě. V otázce č. 21 bylo zjišťováno, jestli a jak rádi se zaměstnanci zapojují do vybírání dárků pro své kolegy, když je předávání dárků organizováno. Rozložení odpovědí je znázorněno v grafu na obrázku 26.



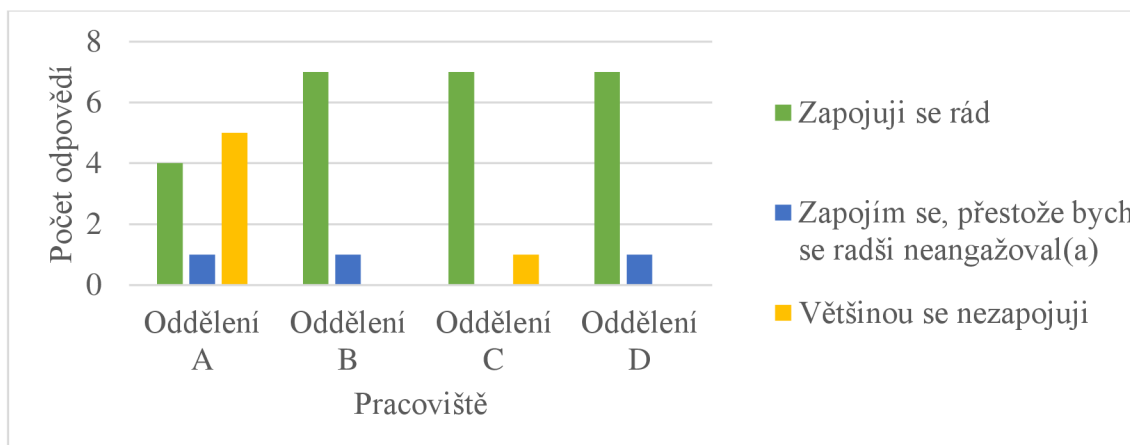
*Obrázek 26: Dárky z pohledu dárce*

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

modus:  $\hat{x} =$  „Zapojují se rád“; míra mutability:  $M = 0,433$

Nejčetnější odpovědí je „Zapojují se rád“. Variabilita odpovědí je spíše nižší až střední. Vzájemně odlišnou odpověď uvedlo 43,3 % všech možných dvojic respondentů.

Dle získaných dat lze konstatovat, že se rádo do vybírání a předávání dárků zapojuje 73,5 % pracovníků. Někteří zaměstnanci (8,8 %) se do vybírání dárků zapojí, přestože by se radši neangažovali. Naopak 17,6 % pracovníků se většinou nezapojuje vůbec. Odpovědi na tuto otázku jsou zpracovány ještě do grafu na obrázku 27, kde je zobrazeno rozložení dat podle pracovního oddělení respondenta.

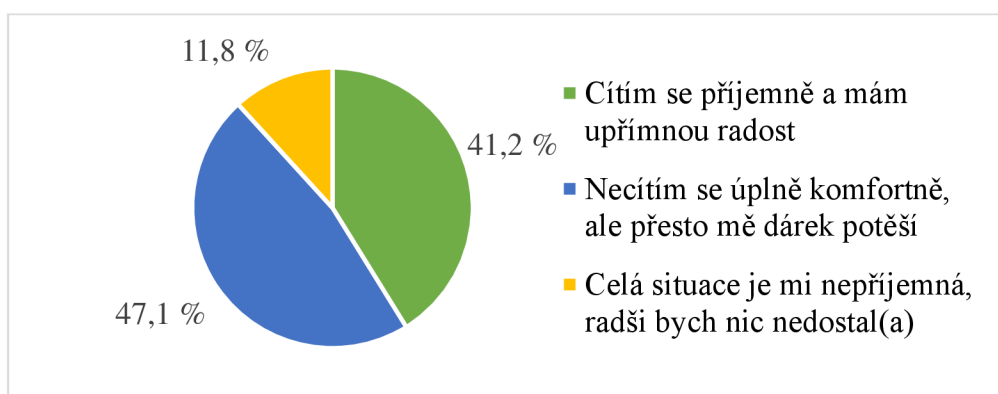


Obrázek 27: Dárky z pohledu dárce podle oddělení

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Je zřejmé, že na každém oddělení se nachází alespoň jeden zaměstnanec, pro kterého není zvyk předávání dárků oblíbený. Nejvíce takových respondentů pracuje na Oddělení A, avšak lze konstatovat, že zaměstnancům na ostatních odděleních tento zvyk nevadí a naopak se jej účastní rádi.

V otázce č. 22 byli respondenti dotazováni, jak se cítí v roli obdarovávaného. Varianty, mezi kterými vybírali, a výsledné zastoupení jednotlivých možností je zobrazeno v následujícím grafu na obrázku 28.



Obrázek 28: Dárky z pohledu obdarovaného

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

modus:  $\hat{x} =$  „Necítím se úplně komfortně, ale přesto mě dárek potěší“;

míra mutability:  $M = 0,613$

Nejčteněji zvolenou možností je „Necítím se úplně komfortně, ale přesto mě dárek potěší“, tuto variantu vybralo 47,1 % zaměstnanců. Dalších 41,2 % dotazovaných odpovědělo „Cítím se příjemně a mám upřímnou radost“. Zbýlých 11,8 % pracovníků se nejvíce ztotožňuje

s variantou „Celá situace je mi nepříjemná, radši bych nic nedostal“. Variabilita odpovědí je spíše vyšší. Vzájemně odlišnou odpověď uvedlo 61,3 % dvojic dotazovaných.

### ***Firemní akce***

V rámci své podnikatelské činnosti pořádá firma pravidelně různé akce, které byly pro potřeby této diplomové práce pojmenovány Akce P, Akce Q, Akce R, Akce S a Akce T. V otázce č. 23 měli zaměstnanci firmy seřadit tyto akce podle oblíbenosti (tedy podle toho, které akce se účastní nejraději), přičemž v každé odpovědi bylo akci na prvním místě přiřazeno číslo 1 a akci na posledním místě číslo 5. Při zpracovávání dat bylo zjištěno, že 6 z 34 respondentů (což je 17,6 %) pořadí akci vůbec nezměnilo. Jelikož se jedná o nezanedbatelnou část respondentů, bylo přistoupeno k odebrání daných odpovědí při vyhodnocování této otázky. Výsledky jsou tak zkresleny, avšak mohou mít vyšší vypovídající hodnotu.

Ze získaných dat byly pro každou z akci vypočítány modus, medián, aritmetický průměr, rozptyl a směrodatná odchylka. Výsledky těchto charakteristik jsou zpracovány do tabulky 9. Řádky jsou primárně seřazeny podle hodnot aritmetického průměru, který představuje průměrnou oblíbenost jednotlivých akci. V této otázce, na rozdíl od otázky týkající se preferencí benefitů, došlo daným krokem k vzestupnému seřazení hodnot i ve sloupci Modus a Medián.

*Tabulka 9: Oblíbenost akci*

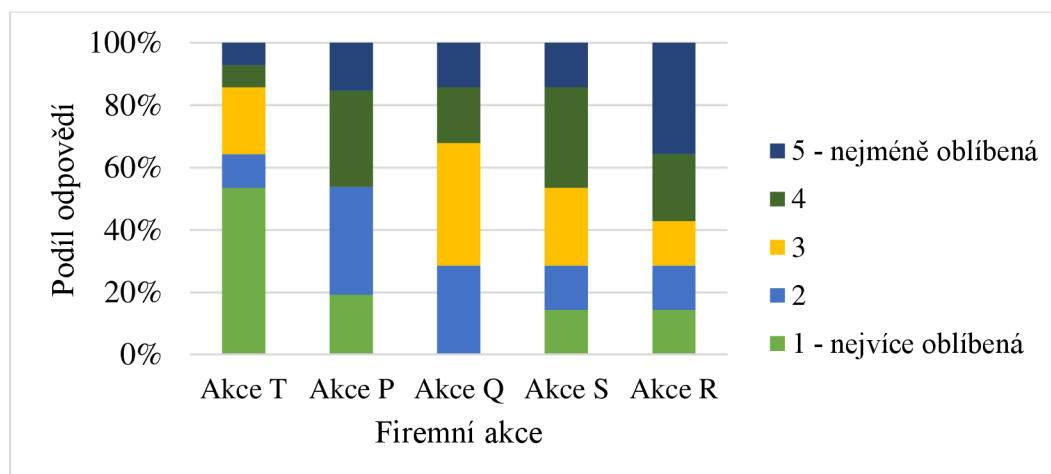
<b>Odpoověď'</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>	<b>Aritmetický průměr</b>	<b>Rozptyl</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>
Akce T	1	1	<b>2,04</b>	1,74	1,32
Akce P	2	3	<b>3,11</b>	2,47	1,57
Akce Q	3	3	<b>3,18</b>	1,04	1,02
Akce S	4	3	<b>3,18</b>	1,63	1,28
Akce R	5	4	<b>3,50</b>	2,19	1,48

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Průměrně nejoblíbenější je mezi zaměstnanci Akce T. Celkem 50 % dotázaných ohodnotilo tuto akci číslem 1 a dalších 50 % dotázaných číslem 1 nebo vyšším. Nejvyšší rozptyl oblíbenosti je u Akce P, která je průměrně 2. nejoblíbenější akci, konkrétní hodnota rozptylu

je 2,47. Jednotlivé odpovědi se u této akce odlišují v průměru o 1,57 stupně od jejího průměrného hodnocení. Naopak nejmenší rozptyl oblíbenosti je vyhodnocen u Akce Q. Oblíbenost této akce se od jejího průměrného hodnocení liší průměrně o 1,02 stupně.

Rozložení všech odpovědí na tuto otázku je možné pozorovat v grafu na obrázku 29. Je zcela zřejmé, že Akce T se zaměstnanci opravdu účastní nejradši. Na první místo ji zařadilo 53,6 % dotazovaných. Naopak nejméně rádi mají pracovníci pořádání Akce R, která se umístila jako poslední u 35,7 % respondentů.

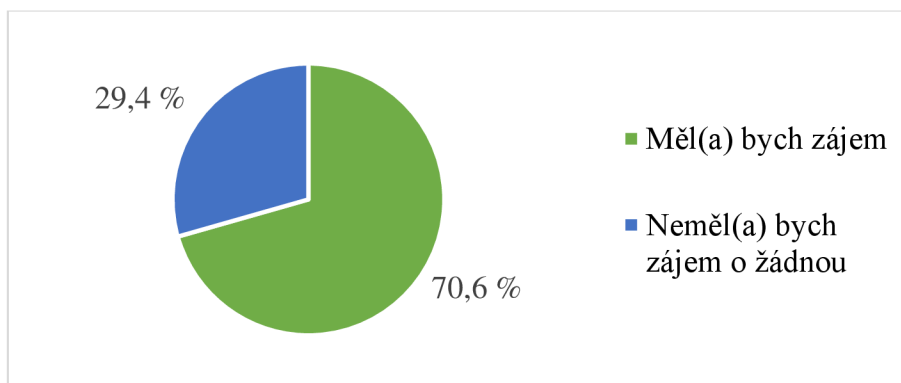


Obrázek 29: Oblíbenost akcí

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

V otázce č. 25 byli respondenti tázáni, zda by měli zájem o nějakou firemní akci, která by byla určena pro ně. Na výběr měli z konkrétních návrhů firmy a také možnost, že by o žádnou akci zájem neměli. Každý respondent mohl vybrat 1 nebo 2 odpovědi, přičemž žádný z nich nevedl opověď „Neměl(a) bych zájem o žádnou“ v kombinaci s další možností. Vyhodnocení otázky je rozděleno na dvě části. V první jsou získaná data rozdělena podle toho, zda zaměstnanec o nějakou další firemní akci zájem má nebo nemá. V druhé části jsou zpracovány konkrétní návrhy možných akcí.

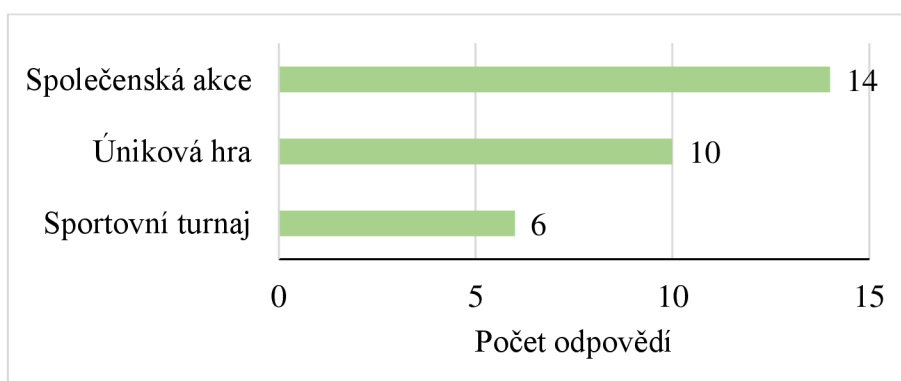
Rozložení zaměstnanců podle zájmu o uspořádání firemní akce je znázorněno v grafu na obrázku 30. O žádnou akci nemá zájem 29,4 % pracovníků. Alespoň nějaký z návrhů akcí, které by mohly být uspořádány, vybralo 70,6 % respondentů.



Obrázek 30: Zájem o firemní akci

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Firma nabídla, že by mohla uspořádat sportovní turnaj, únikovou hru, společenskou akci (například večírek, ples či raut) nebo kurz, který z důvodu anonymity firmy nebude specifikován. Zaměstnanci mohli označit také odpověď Jiné a napsat svůj návrh. Ani jednu z posledních dvou variant však žádný z respondentů nevybral. V grafu na obrázku 31 je zobrazeno, o které akce a v jaké míře pracovníci projeví zájem..

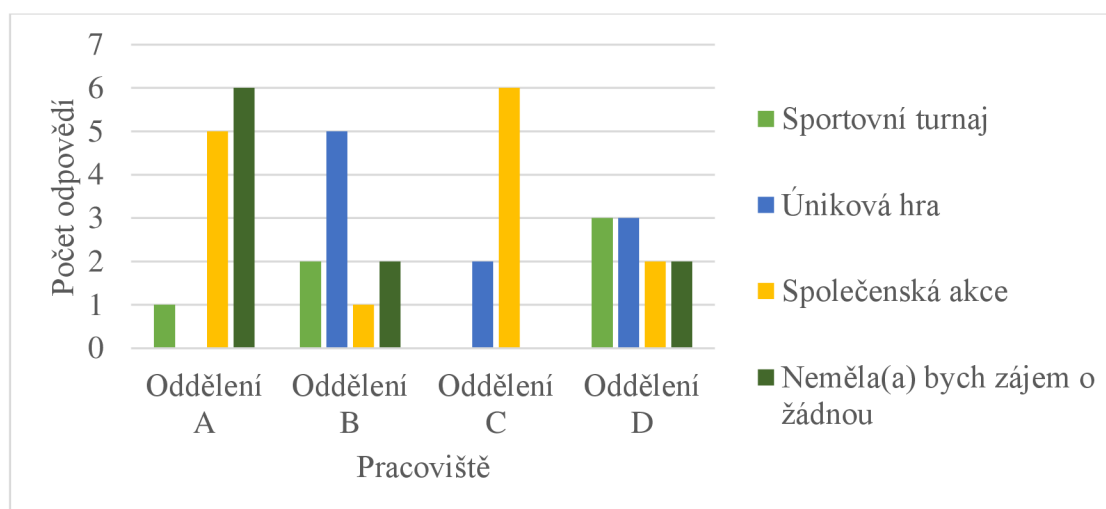


Obrázek 31: Zájem o firemní akci – konkrétní návrhy

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Nějaký z návrhů (jeden nebo dva) vybralo celkem 20 respondentů, z nich 58,3 % zvolilo společenskou akci, 41,7 % zaměstnanců by mělo zájem o únikovou hru a 25,0 % pracovníků by se chtělo zúčastnit sportovního turnaje.

Jelikož je firma malým podnikem, pravděpodobně by jakákoliv z akcí byla pořádána pro všechny zaměstnance. Z důvodu bližšího prozkoumání zájmu zaměstnanců jsou však odpovědi z této otázky rovněž zpracovány do grafu na obrázku 32, kde je znázorněno rozložení konkrétních návrhů podle jednotlivých oddělení, na kterých respondenti pracují.



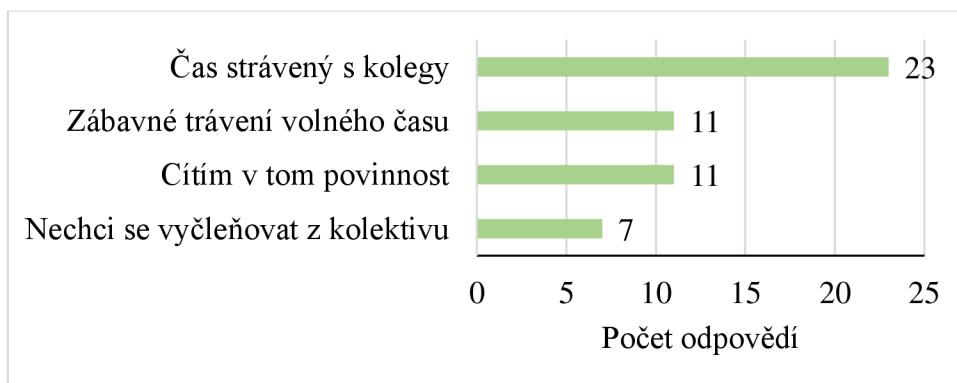
Obrázek 32: Zájem o firemní akci – konkrétní návrhy podle oddělení  
 Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Na Oddělení A působí nejvíce zaměstnanců, kteří by neměli zájem o žádnou z nabízených akcí. Pokud by se však nějaká akce konala, měli by pracovníci tohoto oddělení značný zájem o společenskou akci. Tento typ akce je nejvíce populární také na Oddělení C. Respondenti pracující na tomto oddělení by kromě společenské akce měli zájem o uspořádání únikové hry. Oddělení C je jediné, kde každý z dotazovaných vybral nějaký z návrhů a nikdo neodpověděl, že by o žádnou akci zájem neměl. Na Oddělení B je největší zájem o únikovou hru. Situace na Oddělení D je nejméně jednoznačná a odpovědi jsou rozprostřeny nejvíce rovnoměrně.

V otázce č. 26 bylo zjišťováno, co nejvíce motivuje zaměstnance k účasti na firemních akcích. Na výběr byly 4 varianty a možnost Jiné, z nichž mohl každý respondent vybrat 1 až 2 odpovědi. Četnost jednotlivých odpovědí je znázorněna v grafu na obrázku 33.

Dohromady bylo zaznamenáno 52 odpovědí. Pro 67,6 % pracovníků je jeden z nejvíce motivujících důvodů k účasti na firemních akcích čas strávený s kolegy, pro 32,4 % zaměstnanců je to zábavné trávení volného času. Celkem 32,4 % respondentů cítí povinnost k účasti a 20,6 % dotazovaných na firemní akce přichází, protože se nechce vyčleňovat z kolektivu.





Obrázek 33: Motivace k účasti na firemních akcích

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### 3.6.2 Shrnutí III

Celkem 94,1 % respondentů uvedlo, že je velmi spokojeno, spokojeno nebo spíše spokojeno s benefity, které jsou jim poskytovány. Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 19, což je 55,9 %, odpovědělo, že je spíše spokojeno s nabídkou benefitů. Ze získaných dat bylo zjištěno, že průměrně nejpreferovanějším benefitem, který je firmou poskytován, je příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření, nejméně oblíbeným benefitem je sleva na služby poskytované firmou. Rozdíly v průměrné oblíbenosti jsou však velmi nízké. Dá se říct, že preference jednotlivých respondentů se často liší. Zaměstnanci mohli navrhnout benefit, který jim v nabídce firmy chybí a který by rádi využili, většina z dotazovaných však žádný návrh nevedla.

Když je ve firmě organizováno předávání dáreků, celkem 73,5 % respondentů se rádo zúčastní výběru dáreků pro své kolegy. Aktivně se většinou vůbec nezapojuje 17,6 % zaměstnanců. V pozici obdarovaného se cítí příjemně 41,2 % dotazovaných, 47,1 % pracovníků se necítí úplně komfortně, ale dárek je přesto potěší. Zbylým 11,8 % respondentů je celá situace nepříjemná a radši by žádný dárek nedostali.

Na rozdíl od preferencí benefitů, kde se jednotlivé odpovědi velmi odlišují, je pořadí oblíbenosti firemních akcí mezi zaměstnanci zřetelnější. Lze konstatovat, že akce od nejoblíbenější po nejméně oblíbenou je možno seřadit takto: Akce T, Akce P, Akce Q, Akce S, Akce R. Akci T zařadilo na první místo 53,6 % dotazovaných, kdežto Akci R umístilo na poslední místo 35,7 % pracovníků.

Ohledně pořádání firemních akcí určených přímo pro zaměstnance byla získána následující data. Celkem 29,4 % dotazovaných by nemělo zájem o žádnou další firemní akci, avšak

70,6 % respondentů vybralo 1 až 2 akce, kterých by se rádo zúčastnilo, pokud by byla uspořádána. Největší zájem zaměstnanci projevili o společenskou akci (večírek, ples nebo raut). Tuto možnost vybralo dohromady 58,3 % z 20 pracovníků, kteří vybrali alespoň nějakou z akcí.

Největší motivací k účasti na firemní akci je pro respondenty čas strávený s kolegy, dále je to zábavné trávení volného času spolu s tím, že zaměstnanci cítí povinnost k účasti. Nejméně často vybraným důvodem je „Nechci se vyčleňovat z kolektivu“.

## 4 Celkové zhodnocení a doporučení

V kapitole jsou shrnuta nejpodstatnější zjištění z vyhodnocení dotazníkového šetření, tyto výsledky výzkumu jsou zhodnoceny a dále jsou navržena určitá řešení nebo doporučení ke zlepšení.

Zaměstnanci firmy jsou velmi mladí, celkem 94 % z nich má 40 let nebo méně. Lze předpokládat, že tato věková kategorie má obecně jiné preference týkající se práce i osobního života než lidé staršího věku. Většina z nich pravděpodobně plánuje pořídit si vlastní bydlení, založit rodinu nebo již potřebuje finance na chod rodiny a domácnosti, důležité pro ně tak může být především dobré finanční ohodnocení. Na rozdíl od starší generace jsou mladší lidé v dnešní době zvyklí například na větší množství flexibility a otevřenější komunikaci.

Lze konstatovat, že pracovníci jsou ve firmě celkově spokojeni. Výsledky výzkumu je zcela určitě možné hodnotit pozitivně, avšak jsou oblasti, kde by firmě prospěly menší či větší změny.

Zdá se, že většina zaměstnanců je dle svých slov spíše dostatečně nebo dostatečně motivována. Jako nejvíce motivační faktory zvolili respondenti finanční odměnu, možnost kariérního růstu a pochvalu. Z dalších otázek zaměřených konkrétněji na tyto faktory bylo zjištěno následující. Pro 88,2 % dotázaných je kariérní růst důležitý, ale jen 53,3 % osob z této skupiny aktuálně vnímá možnost kariérního postupu. Dostatečně nebo spíše dostatečně pochváleno za dobře odvedený výkon se cítí jen 70,6 % zaměstnanců. Finanční ohodnocení je 2. nejčastějším důvodem myšlenky na odchod z firmy. Na základě hlavní otázky je tedy možné předpokládat, že motivace zaměstnanců je uspokojující. Po podrobnější analýze lze říci, že je zde značný prostor pro zlepšení, a to především prostřednictvím vyššího finančního ohodnocení, vytvoření možností kariérního postupu a slovního oceňování dobře odvedené práce.

S výše zmíněnými motivačními faktory souvisí další zjištění. Je důležité upozornit, že přestože firma nemá problémy s fluktuací zaměstnanců, o odchodu z firmy už někdy přemýšlelo 52,9 % pracovníků, což není málo. Lze konstatovat, že pro většinu respondentů, kteří již o odchodu z firmy někdy přemýšleli, je více důležitý kariérní růst a pochvaly za dobře odvedené výkony se jim zdají méně dostatečné (obojí v porovnání s druhou skupinou

dotazovaných). Bylo by mylné tvrdit, že jsou právě tito zaměstnanci méně chváleni, je možné, že se jim dostává stejného uznání jako ostatním, rozdíl může být v tom, že pro některé je pocit uznání více významný. Nejčastěji opakujícími se důvody myšlenek na odchod z firmy uváděnými samotnými respondenty jsou množství práce, finanční ohodnocení a komunikace.

Jelikož je množství práce nejvíce zmiňovaným důvodem k odchodu z firmy, je vhodné se tomuto tématu rovněž věnovat. Podle 23,5 % respondentů je množství práce přiměřené, pro všechny ostatní zaměstnance je množství práce velké nebo příliš velké. Na Oddělení A a C se zdá být situace přívětivější než na Oddělení B a D. Dlouhodobé přetížení zaměstnanců může zapříčinit například snížení pracovního výkonu a zhoršení atmosféry na pracovišti, není tak příjemné pro pracovníka a ve výsledku má negativní dopad i na celý chod firmy. Řešením může být efektivnější rozdělení úkolů, vzájemná pomoc při náročnějších úkonech nebo přijetí dalšího zaměstnance.

Ve firmě je značný problém v komunikaci. Komunikace a informovanost byly uvedeny jako nedostatek firmy ve vztahu k zaměstnancům nejčastěji. Podle respondentů komunikace nefunguje a bývá nedostatečná. Je těžké se dostat ke správným informacím, někdy je nutné se jich vyloženě dožadovat, informace se pravidelně nedostávají k níže postaveným pracovníkům. Nadřízení by se měli více seznámit s opravdovým děním v daných provozovnách. Občas není jasné, co je či zodpovědnost. Nadřízení někdy sami neví podstatné informace nebo naopak předpokládají, že je dotyční znají. V některých případech chybí umění říct vše na rovinu nebo upřímnost. Bývá málo času na vysvětlení všeho potřebného a málo prostoru pro zpětnou vazbu. Komunikační problémy ve firmě se dají označit za velmi významné a jejich řešení by firma neměla odkládat. Důležité je zajistit fungující interní komunikační systém, zjistit, kdo komu informace nepředává a z jakého důvodu, musí být jasné, kdo je za co zodpovědný a kdo o čem rozhoduje. Takový člověk by měl ostatním kolegům poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu a vymezit si nějaký čas pro komunikaci s ostatními. Pokud firma nedokáže zlepšit situaci sama, nabízí se možnost využít služby některého ze specializovaných podniků, který se komunikací ve firmách zabývá.

Neméně podstatné je upozornit na kladné stránky. Mezi přednosti firmy ve vztahu k zaměstnancům respondenti uvádějí nejčastěji: přátelské a rodinné prostředí, pozitivní a osobní přístup, důvěra. Tato příznivá hodnocení by se firma měla snažit udržet nebo dále rozvíjet. Přátelskou atmosféru mezi zaměstnanci potvrzuje samostatná otázka, kde každý

z respondentů označil vztahy s většinou kolegů a nadřízených jako spíše dobré, dobré nebo velmi dobré. Spokojenost zaměstnanců ve firmě dokazuje skutečnost, že 94,1 % z nich by firmu doporučila svému dobrému kamarádovi, kdyby hledal práci.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že 70,6 % respondentů by mělo zájem o uspořádání firemní akce pro zaměstnance, avšak odpovědi ohledně typu preferované akce už se tolik neshodují. Smysluplné rozhodnutí by bylo uskutečnit některou ze společenských akcí (večírek, ples nebo raut).

Přestože ve firmě existují zaměstnanci, kteří se většinou nezapojují do výběru nebo předávání dáreků kolegům (17,6 %) nebo kteří se v roli obdarovávaného cítí nepříjemně (11,8 %), většina pracovníků má tento zvyk ráda, a tak se jeví jako přínosné tuto tradici ponechat. Měla by vést k větší soudružnosti a udržení dobrých vztahů na pracovišti.

Poslední část tohoto textu je věnována benefitům. Na základě výsledků průzkumu je možné říci, že zaměstnanci jsou s nabízenými benefity spokojeni. Jednotlivé odpovědi ohledně preferencí benefitů se však značně liší, lze konstatovat, že pracovníci mají často odlišné preference. Výběr benefitů je tedy vhodné ponechat na osobní domluvě se zaměstnavatelem nebo využít kafetéria systému. Zaměstnanci mohli navrhnout benefit, o který by měli zájem, kdyby jej firma zařadila do své nabídky, ale většina zaměstnanců žádný návrh neuvedla a zároveň se žádný z konkrétních nápadů neopakoval často. Tuto skutečnost lze chápat tak, že dotazovaným žádný z případných benefitů nechybí. Jinou možnou interpretací je, že pracovníci nemají představu, jaké benefity jsou poskytovány třeba v jiných firmách, a lze předpokládat, že kdyby měli na výběr z konkrétních variant, nějaké z nich by zvolili. Zde je prostor pro další rozšíření průzkumu a následné zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## Závěr

Hlavním cílem bylo zjistit míru spokojenosti a motivace zaměstnanců ve firmě, odhalit, v jakých oblastech se nachází prostor pro zlepšení, a navrhnout určitá řešení nebo doporučení, jejichž uskutečnění by mělo mít pozitivní vliv na chod firmy i pocity zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části. V první kapitole jsou popsána důležitá teoretická východiska z oblasti personálního managementu. Informace jsou čerpány z české i zahraniční literatury. Druhá kapitola se věnuje metodologii výzkumu, přičemž jsou představeny vybrané metody pořizování a zpracovávání dat. Tyto metody jsou použity při vyhodnocování dotazníkového šetření ve třetí kapitole diplomové práce. V poslední části dochází ke zhodnocení nejpodstatnějších výsledků a vytvoření doporučení.

Celý průzkum proběhl v menší české firmě, která podniká v oblasti cestovního ruchu. Její jméno není zveřejněno z důvodu utajení interních informací. Domluva mezi autorkou práce a firmou se uskutečňovala na osobních setkáních, dotazníky mezi zaměstnance firmy pak byly distribuovány online.

Mezi nejvýznamnější doporučení lze zařadit nutnou potřebu zlepšení vnitropodnikové komunikace, zhodnocení množství práce na jednotlivých odděleních a případně výběr řešení k jeho snížení. Rovněž by bylo vhodné zvážit zvýšení finančního ohodnocení na některých pozicích, vytvoření možností pro kariérní růst či zintenzivnění slovního ocenění za správně provedené úkony. Zaměstnanci mezi sebou udržují dobré vztahy a firmu by jako zaměstnavatele doporučili i svým přátelům. Uspořádání společenské akce za účelem mimopracovního pobavení zaměstnanců by mohlo ještě více podpořit kamarádský kolektiv.

V otázce na možné rozšíření výzkumu lze navrhnout oblast zaměstnaneckých výhod. Zdá se, že někteří pracovníci nemají o benefitech obecně dostatečný přehled a nebyli schopni z vlastní iniciativy uvést, co by zvýšilo jejich uspokojení. V této oblasti se tedy s určitou pravděpodobností nachází prostor pro zlepšení.

## Seznam literatury

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

ARMSTRONG, Michael. 2010. *Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward*. 3rd edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5534-7

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

BEDRNOVÁ, Eva a kol. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Komunikace. ISBN 978-80-247-4323-3.

BINGHAM, Cecilie. 2016. *Employment relations: fairness & trust in the workplace*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4462-7259-6.

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

BOTEK, Marek. 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-102-8.

CARBERRY, Ronan a Christine CROSS, ed. 2019. *Human resource management*. 2nd edition. London: Macmillan International. ISBN 978-1-352-00402-1.

DÖMEOVÁ, Ludmila, Jaroslav HAVLÍČEK a Robert HLAVATÝ. 2018. *Generace Z na pracovišti: "Mladí zaměstnanci a zaměstnavatelé"*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2919-5.

HAVELKOVÁ, Ema. 2021. Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko In: *Money* [online]. [Cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>

HAUZAROVÁ, Michaela. 2021a. Zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady – 1. díl  
In: *Portál Pohoda*. [online]. [Cit. 2022-02-08]. <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnanecke-benefity-a-jejich-danove-dopady-%E2%80%93-1/>

HAUZAROVÁ, Michaela. 2021b. Zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady – 2. díl  
In: *Portál Pohoda*. [online]. [Cit. 2022-02-08]. <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnanecke-benefity-a-jejich-danove-dopady-%E2%80%93-2/>

HENDL, Jan. 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-802-6202-004.

HINDLS, Richard, Markéta ARLTOVÁ, Stanislava HRONOVÁ, Ivana MALÁ, Luboš MAREK, Iva PECÁKOVÁ a Hana ŘEZANKOVÁ. 2018. *Statistika v ekonomii*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-09-7.

KLIKAUER, Thomas. 2019. *Managing people in organizations*. London: Macmillan International. ISBN 978-1-352-00406-9.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan. 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-361-9.

MOHAUPTOVÁ, Eva. 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál.. ISBN 978-80-7367-641-4.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Strategické řízení výkonnosti podniku: edice Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

PECÁKOVÁ, Iva. 2018. *Statistika v terénních průzkumech*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-10-3.



RABUŠIC, Ladislav, Petr SOUKUP a Petr MAREŠ. 2019. *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. 2., přepr. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9248-8.

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

TAHAL, Radek. 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-585-5.

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

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

URBANCOVÁ, Hana a Katarina STACHOVÁ. 2013. Důležitost organizační kultury v oblasti zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration* [online]. no. 27, s. 140-149. [cit. 2022-01-03]. ISSN 1211555X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/důležitost-organizační-kultury-v-oblasti/docview/2265534146/se-2>

# Seznam příloh

Příloha A: Vzor dotazníku.....	77
--------------------------------	----

## ***Příloha A: Vzor dotazníku***

*Vážení zaměstnanci,*

*chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, je zcela anonymní a jeho vyplnění není příliš časově náročné. Dotazník se věnuje motivaci, spokojenosti, komunikaci, zaměstnaneckým benefitům a firemním akcím. Odpovědi budou použity pro mou diplomovou práci a výsledky průzkumu budou poskytnuty vedení Vaší firmy.*

*Děkuji za Váš čas a ochotu.*

*Bc. Gabriela Hiršová*

### **Motivace a spokojenost (1/3)**

1. Cítíte se zaměstnavatelem dostatečně motivován, abyste vykonával dobře svou práci?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
  
2. Které faktory jsou pro Vás nejvíce motivující? (Vyberte max. 2 odpovědi.)
  - Finanční odměna
  - Možnost kariérního růstu
  - Pochvala
  - Zaměstnanecké výhody (firemní slevy, příspěvky apod.)
  - Jiné: \_\_\_\_
  
3. Cítíte se adekvátně odměňován za práci, kterou vykonáváte?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
  
4. Je pro Vás důležitý kariérní růst?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne

5. Cítíte možnost kariérního postupu ve Vaší aktuální pozici?
- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
6. Jak hodnotíte množství Vaší práce?
- Příliš velké, cítím se hodně přetížen
  - Větší
  - Přiměřené
  - Menší
  - Příliš malé, mám pocit, že nemám co dělat
7. Cítíte se dostatečně pochválen(a), pokud dobře odvedete svůj výkon?
- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
8. Daří se Vám dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?
- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
9. Doporučil(a) byste *název firmy* svému dobrému kamarádovi, kdyby hledal práci?
- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
10. Přemýšlel jste už někdy o odchodu z firmy?
- Ano
  - Ne
11. (Pokud byla předchozí odpověď Ano.) Jaký byl hlavní důvod myšlenky na odchod z firmy?
- \_\_\_\_\_

### Komunikace a vztahy (2/3)

12. V čem spatřujete největší nedostatky firmy ve vztahu k zaměstnancům?

\_\_\_\_\_

13. V čem spatřujete největší přednosti firmy ve vztahu k zaměstnancům?

\_\_\_\_\_

14. Jak byste ohodnotil(a) Vaše vztahy s většinou kolegů a nadřízených?

- Velmi dobré
- Dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Špatné
- Velmi špatné

15. Ovlivňuje negativně Váš výkon nebo radost z práce existence nějakého kolegy (s kterým třeba příliš ne vycházíte)?“

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

16. Máte pocit, že nadřízení přistupují ke všem stejně a spravedlivě?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

17. Je Vám dle Vašeho názoru poskytována dostatečná zpětná vazba k Vaším pracovním výkonům?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

18. Jaké problémy v komunikaci spatřujete mezi Vámi a kolegy nebo nadřízenými?

\_\_\_\_\_

### Zaměstnanecké benefity a firemní akce (3/3)

19. Jak spokojen(a) jste s benefity, které jsou Vám poskytovány?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

20. Seřad'te benefity. (Změňte pořadí položek dle svých preferencí: 1 – nejvíce preferovaný benefit, 6. – nejméně preferovaný.)

- Sleva na tankování
- Karta MultiSport
- Sleva na služby poskytované firmou*
- Sleva na útratu v gastro provozu
- Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
- Služební vůz pro soukromé účely

21. O který z benefitů byste měl(a) zájem, kdyby jej zaměstnavatel zařadil do své nabídky?

- \_\_\_\_\_

22. (Vyberte odpověď, která se nejvíce blíží pravdě.) Když je organizováno předávání dáreků a ostatní vybírají dárek pro kolegu:

- Zapojuji se rád.
- Zapojím se, přestože bych se radši neangažoval.
- Většinou se nezapojuji.

23. (Vyberte odpověď, která se nejvíce blíží pravdě.) Když jsem v pozici obdarovávaného:

- Cítím se příjemně a mám upřímnou radost.
- Necítím se úplně komfortně, ale přesto mě dárek potěší.
- Celá situace je mi nepříjemná, radši bych nic nedostal.

24. Seřad'te firemní akce. (Změňte pořadí položek podle Vaší oblíbenosti: 1 – akce, které se účastníte nejradši, 5 – akce, které byste se zúčastnil(a) nejmíň rád(a).)

- Akce T
- Akce P
- Akce R
- Akce Q
- Akce S

25. Měl(a) byste zájem o nějakou další firemní akci, která by byla určena pro vás?  
(Vyberte max. 2 odpovědi.)

- Kurz*
- Sportovní turnaj
- Úniková hra
- Společenská akce (večírek, ples, raut)
- Jiné\_\_
- Neměl(a) bych zájem o žádnou

26. Co Vás nejvíce motivuje k účasti na firemních akcích? (Vyberte max. 2 odpovědi.)

- Zábavné strávení volného času
- Čas strávený s kolegy
- Nechci se vyčleňovat z kolektivu
- Cítím v tom povinnost
- Jiné\_\_

### **Základní rozřazovací otázky**

27. Jaký je Váš věk?

- 20 až 25 let
- 26 až 30 let
- 31 až 40 let
- 41 a více

28. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské
- vysokoškolské

29. Kde pracujete?

- Oddělení A*
- Oddělení B*
- Oddělení C*
- Oddělení D*

30. Před kolika lety jste začal(a) pracovat pro *název firmy*? (Zaokrouhlete a uveďte číslo.  
Zahrňte i spolupráci ve formě brigád.)

- \_\_\_\_

*Ještě jednou moc děkuji za vyplnění dotazníku. Nezapomeňte jej ještě, prosím, odeslat.*