

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

TENDENCE K EXTERNÍ MOBILITĚ  
VE VZTAHU K VYBRANÝM PROMĚNNÝM  
ZAMĚSTNANECKÉ SPOKOJENOSTI

TENDENCY TO TURNOVER IN RELATION WITH CHOSEN  
VARIABLES OF EMPLOYEE SATISFACTION



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Kristýna Jurošková**

Vedoucí práce: **PhDr. Martin Seitl, Ph.D.**

Olomouc

2019

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce, PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D, za jeho cenné rady.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „Tendence k externí mobilitě ve vztahu k vybraným proměnným zaměstnanecké spokojenosti“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis .....

# Obsah

Úvod .....	5
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>7</b>
1.1 Historie řízení lidských zdrojů.....	8
1.2 Souvislost mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů .....	11
1.3 Plánování lidských zdrojů.....	12
1.3.1 Faktory ovlivňující plánování lidských zdrojů .....	13
1.3.2 Strategie plánování lidských zdrojů zaměřené na snížení fluktuace .....	14
<b>2 Fluktuace .....</b>	<b>16</b>
2.1 Druhy fluktuace .....	16
2.2 Význam fluktuace .....	17
2.3 Příčiny fluktuace .....	19
2.4 Tendence k externí mobilitě .....	20
<b>3 Řízené odměňování zaměstnanců .....</b>	<b>23</b>
3.1 Cíle řízeného odměňování .....	23
3.2 Druhy odměn .....	24
3.2.1 Platové a mzdové ohodnocení zaměstnanců.....	26
3.2.2 Benefitové ohodnocení zaměstnanců.....	27
<b>4 Pracovní spokojenost .....</b>	<b>33</b>
4.1 Definice pracovní spokojenosti .....	33
4.2 Vybrané znaky pracovní spokojenosti .....	35
4.3 Rozdělení pracovní spokojenosti .....	36
4.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	36
4.5 Vliv pracovní spokojenosti na životní spokojenost .....	38
4.6 Vztah pracovní spokojenosti vzhledem k externí mobilitě.....	39

<b>5 Realizované výzkumy .....</b>	<b>40</b>
5.1 Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci .....	40
5.2 Fluktuace zaměstnanců .....	42
5.3 Pracovní spokojenost a její vztah k fluktuačním tendencím.....	45
<b>VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>46</b>
<b>6 Výzkumný problém, otázky a hypotézy.....</b>	<b>46</b>
6.1 Výzkumné otázky .....	47
6.2 Formulace hypotéz ke statistickému testování .....	48
<b>7 Typ výzkumu a použité metody.....</b>	<b>49</b>
7.1 Testové metody.....	49
7.1.2 Tazatelský dotazník pro firmu Alfa .....	50
7.1.3 Popis získávání dat.....	52
<b>8 Výzkumný soubor .....</b>	<b>55</b>
8.1 Výběrový soubor.....	55
8.2 Etické hledisko a ochrana soukromí .....	56
<b>9 Výsledky práce s daty .....</b>	<b>57</b>
9.1 Deskriptivní statistika .....	57
9.2 Výsledky ověření platnosti statistických hypotéz.....	60
9.3 Výsledky ověření výzkumných otázek .....	64
9.4 Vypořádání hypotéz.....	66
<b>13 Diskuze.....</b>	<b>67</b>
<b>14 Závěr .....</b>	<b>76</b>
<b>Souhrn.....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam použitých zdrojů a literatury.....</b>	<b>81</b>

# Úvod

„Komu je práce radostí, pro toho je život štěstím.“

(Maxim Gorkij)

V práci trávíme velkou část svého života. Už jen když si vypočítáme, kolik času z týdne jí věnujeme, je naprosto jasné, že je jeho podstatným dílem. Člověk pracující osm hodin denně, pět dní v týdnu, stráví pracovním vytížením 40 hodin týdně a 160 hodin měsíčně. Prožije 1/3 svého dne v práci. Což se mi jeví jako velké množství času s ohledem na to, zda je člověk ve své práci spokojený či naopak. Červenka (2006) uvádí, že je práce na žebříčku hodnot dokonce před volným časem. Lidé vnímají práci jako velmi důležitou část jejich života hned za rodinou, přáteli a zdravím.

Tuto situaci můžeme i otočit. Stejně jako pro člověka samotného může být práce důležitá, je i pro firmy, jakožto zaměstnavatele, člověk důležitý. Ty si dnes už uvědomují hodnotu lidského kapitálu a také to, že spokojenější zaměstnanec může odvádět lepší práci. Firmy přicházejí na to, že je důležité své pracovníky na místě stabilizovat, než jim vytvářet takové podmínky, aby se na svých místech stále točili a oni museli vynakládat velké finanční a časové zdroje do hledání nových pracovníků. Pracovníci se tedy stávají tím nejdůležitějším, co firma má, tím pokladem, co je třeba si hlídat.

V oblasti benefitů začínají firmy poskytovat jak ty dobře známé, tak i benefity méně známější. Začínají také přihlížet ke specifickým potřebám zaměstnanců, jako jsou třeba matky po mateřské dovolené, kdy se poskytují benefity jako je hlídání nebo vzdělávání dětí ve firmě.

Cílem této práce je nahlédnutí do tématu pracovní spokojenosti a benefitů vzhledem k flukтуаčním tendencím. Souvisí počet trendových benefitů s tendencemi k externí mobilitě a zaměstnaneckou spokojeností? Souvisí spokojenost s možností výběru benefitů s tendencemi k externí mobilitě?

Dle mého názoru je to téma potřebné a tomu nasvědčuje i fakt, že je stále více zkoumané či třeba jen probírané.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Řízení lidských zdrojů

Organizace úspěšně funguje, jestliže má k dispozici zdroje lidské, finanční, informační a materiální (Molek, 2008). V případě **lidského zdroje** lze automaticky předpokládat, že se jedná o personál v dané společnosti. Když se ale podíváme do původní literatury, zjistíme, že se jedná spíše o široký okruh psychofyziologických, sociálně-psychologických a psychických vlastností člověka a jeho osobnostních rysů, které ho ovlivňují při výkonu práce (Lomov, 1983, in Kaňáková & Mateiciuc, 2005)<sup>1</sup>.

Dále se můžeme setkat s pojmem **lidský kapitál**, což je nehmotný zdroj, jehož vlastníkem není firma, nýbrž zaměstnanec jako takový. Jeho hodnota roste v návaznosti na vzdělání a na tréninku, jež je mu poskytován. Armstrong (2007) dále navazuje, že součástí lidského kapitálu je strategické investování do získávání a stabilizace zaměstnanců, jejich rozvoje a vzdělávání, které je považováno za konkurenční výhodu firmy. Stále přibývá firem, které své zaměstnance považují za zdroj budoucích hodnot (Dvořáková, 2007). V naší práci ale budeme nadále pracovat s pojmem lidský zdroj dle definice Lomova.

Důležitou se pro nás stává i informace, že výsledky podniku jsou ovlivňovány přibližně ze 60% věcnými zdroji a ze 40% zdroji lidskými (Tomšík & Duda, 2011).

Termín **řízení lidských zdrojů** se může na první pohled zdát jasný. Stává se však velkým základem naší práce, proto považujeme za důležité si jej nejdříve jasně vymezit. Ačkoli je běžné, že si terminologii různé zdroje vysvětlují jinak, u řízení lidských zdrojů je ale většina autorů jednotná.

*„Řízení je rozhodování o optimálním využití zdrojů, které má řídicí pracovník k dispozici. K těmto zdrojům řadíme zdroje lidské, finanční, materiální, informační a časové. Rozhodujícími zdroji jsou zdroje lidské“* (Novák, 2014, str. 31). Stejný autor podotýká, že je termín řízení zastaralý a nahrazuje se pojmem management.

Řízení lidských zdrojů je zaměřováno na vše týkající se zaměstnance v pracovním procesu. Od jeho výběru, formování, dalšího fungování, uzpůsobení jeho práce a jejích výsledků až po jeho pracovní schopnosti a chování vzhledem k práci, jež vykonává, k podniku atd. Dále se zaměřuje na stránku uspokojení z vykonávané práce a na rozvoj personální a sociální (Koubek, 2012).

Řízením lidských zdrojů se tedy stává jak management zaměstnanců, na který budeme vzhledem k tématu práce dávat zřetel, ale i práce se zdroji finančními či časovými

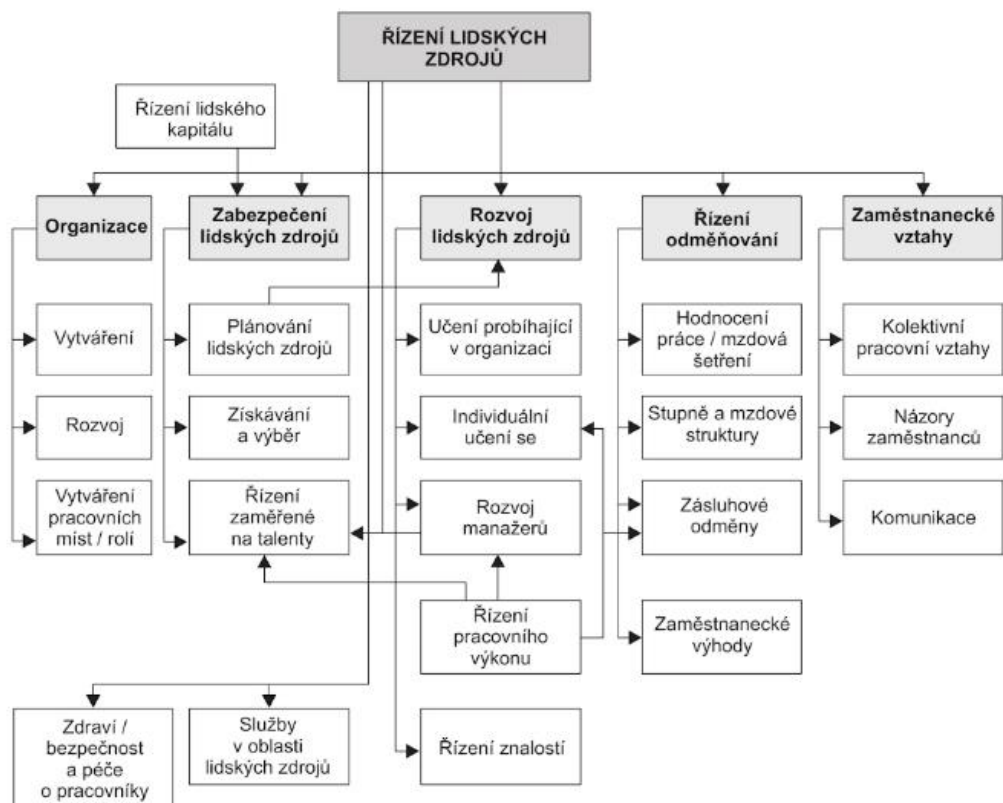
---

<sup>1</sup>Zde můžeme polemizovat, zda neaktuálnost zdroje ovlivňuje definici lidského zdroje. Po zvážení jsme se jej ale rozhodli zařadit, neboť význam pojmu lidský zdroj jako takový se nezměnil.

vzhledem k pracovní třídě. Dle našeho názoru se tímto stává jedním z nejdůležitějších řízení, které ve firmě může probíhat.

V posledních patnácti letech, kdy se celosvětově rozšířil boj o talenty, kladou firmy stále větší důraz na řízení lidských zdrojů. Jeho úspěšné zvládnutí se stává strategickou výhodou, konkurenční předností (Dvořáková 2007; Dytrt, 2006; Vodák & Kucharčíková, 2011).

Na ukázkou přidáváme obrázek, jenž dokazuje, jak důležitými se stávají lidské zdroje pro fungování firmy a podporuje tak nejen naši myšlenku.



Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong (2007, str. 28)

## 1.1 Historie řízení lidských zdrojů

Abychom lépe pochopili význam řízení lidských zdrojů dnes, je dle nás důležité vědět historické pozadí rozvoje této disciplíny. Na směru vývoje lze pochopitelně jasně vidět společenské klima dané doby. Ovšem některé otázky, jež se řešily v minulých dobách, zůstávají i nadále aktuální.



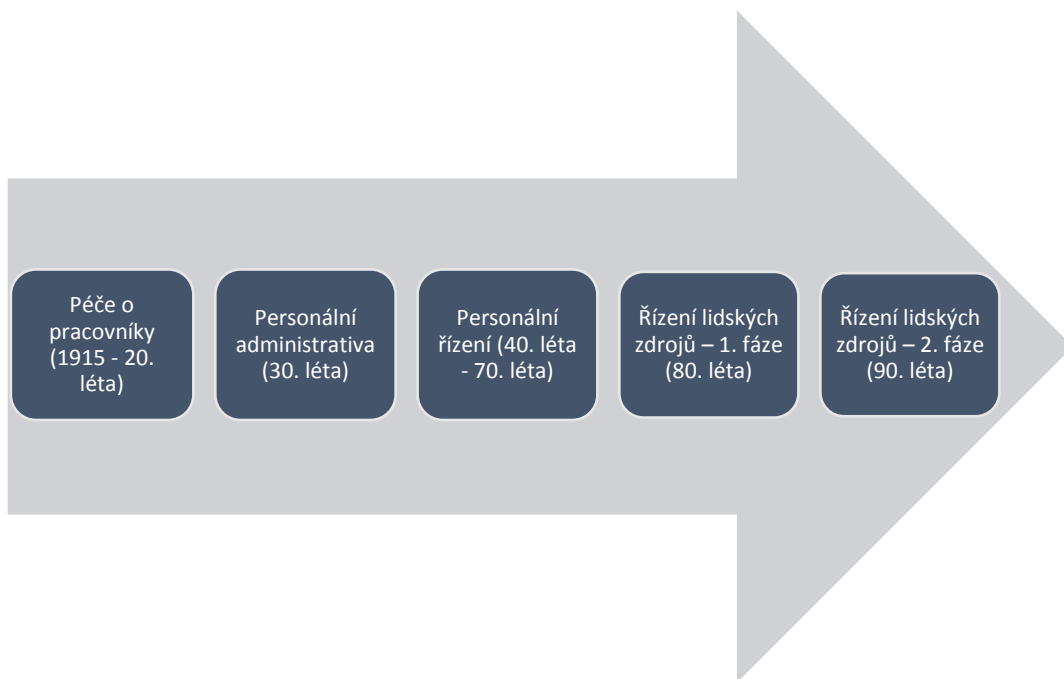
První aktivitou v oblasti **péče o pracovníky** bylo zajištění vhodných podmínek pro muže, ženy i děti v továrnách v průběhu devatenáctého století. Pracovní podmínky byly v této době o dost nepříznivější než v továrnách východního světa dnes. Jednou z uskutečněných regulací bylo zkrácení pracovní doby pro ženy a děti na maximálně 60 hodin týdně (Foot & Hook, 2001), což je oproti dnešním standardním 40i hodinám stále nepředstavitelné. Díky tomuto kroku si zaměstnanci uvědomili sílu, jež mají, když se spojí. Začaly vznikat první odbory. V důsledku toho vzrůstala ve druhé polovině 19. století potřeba samostatného oddělení – personálního, jehož důležitost v průběhu let narůstala (Kociánová, 2012).

Prvním krokem k dnešnímu řízení lidských zdrojů byla **personální administrativa**, což je nejstarší odvětví, které zodpovídá za správu, aktualizaci, pořizování a skladování dokumentů a jeho poskytování vedení firmy (Mohelská, 2009). „*Rozdělení rolí mezi manažery a personalisty lze popsat slovy: „My – manažeři rozhodneme, koho přijmeme, my rozhodneme, koho propustíme, a Vy – personalisté pouze zabezpečíte nezbytnou agendu a administrativu“* (Dvořáková et al., 2007, str. 5). Ačkoli, jak jsme se zmínili, se jedná o úplný počátek personální práce, přetrvává v jistých firmách dodnes.

Přirozeným rozvojem se začalo utvářet **personální řízení**, v němž je již zastoupena aktivní účast personalisty. Začalo se objevovat od druhé poloviny 60. let, zejména ve velkých organizacích. V rámci jednoho personálního oddělení se začali dělit personalisté s jiným druhem specializace, např. náborový personalista, mzdový, zaměřený na vzdělávání atd. Personální řízení se zaměřuje dovnitř firmy, na interní záležitosti, a nevěnuje se strategickým personálním otázkám (Dvořáková, 2007). Dle Mohelské (2009) byl tento posun v personalistice způsoben tím, že si firmy začaly uvědomovat hodnotu lidské práce a svou zvýšenou šanci na konkurenceschopnost, jestliže s lidskými zdroji začnou pracovat efektivněji. Hovoříme ovšem o podnicích s dynamickým a progresivním vedením. Personální práce je v tomto modelu založená na operativním řízení (Tomšík & Duda, 2011). Z jiného zdroje můžeme přihlédnout i k tézi, že za poměrně rychlý vývoj personálního řízení může rozvoj ostatních společenských věd, jako třeba psychologie, sociologie či antropologie (Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Přeskočíme od počátků vývoje, ke 30. létům minulého století<sup>2</sup>. Upustilo se od teorií zdůrazňujících morálku a povinnosti. Pozornost se přesunula na hnutí lidských vztahů, tzv. **human relations** čili **HR** (termín se začal dle Hendry a Pettigrew (1990) používat od roku 1970), jehož hlavním cílem bylo zdůraznit společenskou souvislost lidské práce. Posun byl způsoben hospodářskou recesí a tím, že firmy byly nuceny na trhu práce bojovat. Dovršuje se personální práce od pouhé administrativy po aktivní, ale interní práci personalistů (Dvořáková et al., 2007).

Od let 80. se ve firmách začaly používat praktiky řízení lidských zdrojů (též jako **human resources management** čili **HRM**), které se původně vyskytovaly na amerických univerzitách (Mateiciuc & Kaňáková, 2005). Armstrong (1999) dále uvádí, že se ve firmách začala oceňovat týmová práce a neustálý rozvoj. Klád se důraz na poskytování pravomocí a procesy jako řízení kultury a odměňování, odměňování dle výkonu a rozvoj manažerů. Na druhou stranu se taktéž začaly řešit otázky nadbytečnosti pracovníků a „pojem „celoživotního vzdělávání“ přestal být normou“ (Armstrong, 1999, str. 49). Také rostl počet firem, jež využívaly služeb externích personalistů.



Obrázek 2: Cyklus vývoje ŘLZ

Zdroj: Armstrong (1999)<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Léta se z různých zdrojů liší. Například Mohelská (2009) uvádí, že HR se formuje od 50. let 60. století, přičemž v ČR o něco později, a to od 80. let 90. století. Naopak Armstrong (2011) uvádí datum rozvoje HR od 80. let.

<sup>3</sup> Cyklus je volně přepracován dle rozdělení historie ŘLZ podle Armstrong (1999). Autor uvádí šest etap, a to jako první etapu péči o pracovníky od roku 1915 po 20. léta. Dále personální administrativu od let 30. Další

## 1.2 Souvislost mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

Pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů bývají často a mylně označovány za synonyma. Je proto potřebné si shrnout hlavní rozdíly mezi těmito dvěma termíny. Zároveň je třeba si uvědomit, že rozdíly mezi těmito řízeními nejsou v jejich podstatě, ale v oblasti přístupů (Armstrong, 1999).

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na perspektivu dlouhodobou, co se týče důsledků a rozhodnutí jako takových (Mohelská, 2009).

Dle Armstrong (2007) je ale hlavním rozdílem to, že zatímco řízení personální je zaměřeno na ovlivňování manažerů, řízení lidských zdrojů se snaží o začlenění liniových manažerů do personálních procesů. Rozdílem se také stává strategická povaha řízení lidských zdrojů oproti procesům personálního řízení (Armstrong, 1999; Hendry & Pettigrew, 1990) a to, že „*smyslem řízení lidských zdrojů je zdůraznění celkových zájmů organizace – zájmy členů organizace jsou uznávány, ale jsou podřízeny zájmům podniku*“ (Armstrong, 1999, str. 161). Personální práce už není v rukou jen a pouze personalistů, ale stává se prací všech vedoucích pracovníků<sup>4</sup> (Mohelská, 2009).



Obrázek 3: Schéma vztahů  
Zdroj: Armstrong (2007); Armstrong (1997)

etapou je personální řízení ve fázi rozvoje v letech 40. až 50. Následuje personální řízení ve fázi dospělosti v letech 60. až 70. Poslední dvě etapy jsou opět rozřazeny, a to na řízení lidských zdrojů v první fázi (80. léta) a řízení lidských zdrojů ve fázi druhé (90. léta). Pro účely naší práce jsme se rozhodli spojit dvě fáze personálního řízení do jednoho.

<sup>4</sup> Rozdílů napříč literaturou je možno nalézt více, pro účely naší práce byly vybrány tyto.

### 1.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů slouží k uskutečnění cílů podniku. K tomuto se používá předvídání budoucího rozvoje, stanovování cílů a množina stále měnících se opatření, což za pomoci vhodné pracovní síly vede k realizaci naplánovaných úkolů (Koubek, 1995).

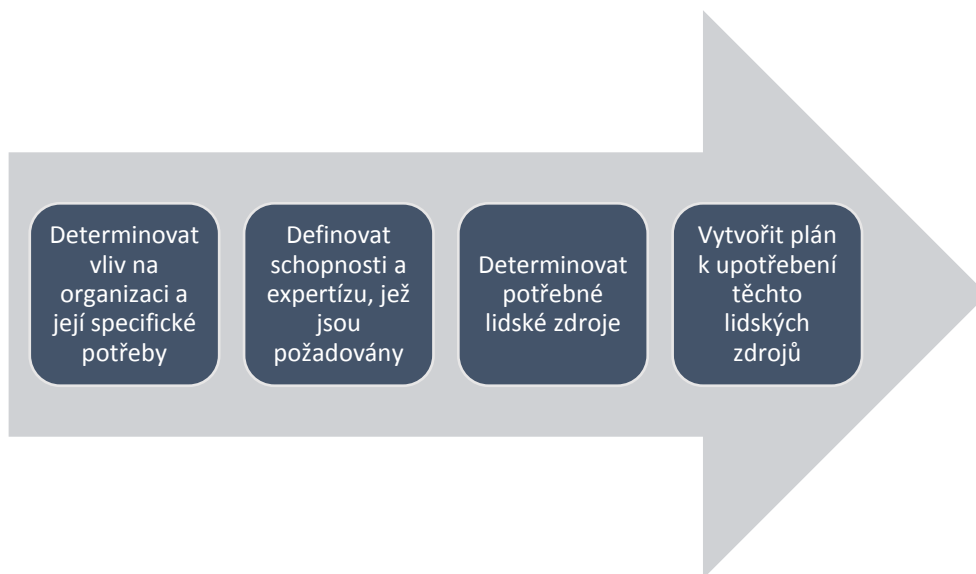
Pro plánování lidských zdrojů se používá taktéž termín **personální plánování**, který je pokládán za synonymum (Armstrong, 2005; Byars & Rue, 1991; Šikýř, 2014). „*Plánování lidských zdrojů předchází všem personálním činnostem*“ (Tomšík & Duda, 2013, str. 63). Jedná se o činnost, jež odhaduje potřebný počet pracovních sil v budoucnu, jejich kvalifikaci a očekávané schopnosti. Tomuto dopomáhá pomocí náboru, vzdělávání a propouštěním s cílem zvýšení produktivity a stabilizace zaměstnanců (Armstrong, 1999; Toth, 2010).

Plánování lidských zdrojů bychom mohli definovat jako strategický a řízený přístup k nejcennějšímu, co firma má – a to k pracujícím lidem, jednotlivcům i kolektivu, kteří jdou společně za jasným cílem (Armstrong, 2002; Byars & Rue, 1991).

Dle Kociánové (2012) můžeme v širším významu za plánování lidských zdrojů považovat vše, co se týká lidí působících v organizacích. Také to označuje souhrn činností, na kterých se pracovníci musí podílet, shodnout se v záměrech a v zajištění, aby tyto cíle nabyly svého úspěšného splnění. Čaha et al. (2017) tuto myšlenku potvrzují v tom, že plánování je založeno na stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení.

Z výše uvedeného vyplývá, že jakýmkoli směrem se výklad plánování lidských zdrojů ubírá, je jeho úkolem nabytí předem daného cíle. Podle Armstronga (2002) jsou to cíle v oblastech:

- **Zabezpečování a rozvoj pracovníků:** uzpůsobit organizaci tak, aby si zajistila vysoce kvalifikované a motivované pracovníky, kteří budou plnit dané plány. To znamená, že firma musí předvídat potřeby svých zaměstnanců a zvyšovat jejich kvalifikovanost a vzdělání, jejich možnosti k rozvoji a jiné.
- **Oceňování pracovníků:** vymyslet systém odměň tak, aby fungoval na zvýšení motivace pracovníků.
- **Vztahy:** vytvořit na pracovišti takové podmínky, kde je možné udržovat harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky, a mezi pracovníky jako takovými, aby byla možná efektivní týmová práce



Obrázek 4: Potřebné kroky plánování lidských zdrojů  
Zdroj: Byars & Rue (1991)

### 1.3.1 Faktory ovlivňující plánování lidských zdrojů

Realizace plánování lidských zdrojů je značně ovlivněná vnějšími a vnitřními faktory podniku.

Mezi **vnější faktory** řadíme hlavně aktuální situaci na trhu pracovních sil (jak na celostátním, tak i regionálním) a normy, které upravují vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy aktuální zákoník práce (Bedrnová, 2002; Milkovich & Boudreau, 1993).

Kociánová (2012) do vnějších faktorů řadí ještě stále měnící se technologie a rozvoj techniky jako takové, ekonomické podmínky, sociální a kulturní vlivy, hodnotové orientace lidí, ekologické vlivy, demografické vlivy atd. Tyto vnější podmínky se neustále mění, některé se vyvíjí pomalu, jiné rychleji. Některé z těchto faktorů na jednotlivé organizace působí rozdílně, spojuje je však to, že vnější podmínky se nedají ovlivnit, organizace se jim musí pružně přizpůsobit.

Kociánová (2012) uvádí, že mezi **vnitřní faktory** patří charakter organizace a její struktura pracovníků, politika a velikost organizace, geografické umístění, ekonomická situace, technické a technologické zázemí, kultura a personální řízení, odbory<sup>5</sup> atd. Milkovich a Boudreau (1993) dále ve výčtu vnitřních faktorů uvádí i strategie a cíle firmy

<sup>5</sup> Zde se autoři neshodují, neboť Kociánová (2012) pokládá odbory za faktory vnitřní, ale Milkovich a Boudreau (1993) za faktory vnější. Stejným případem je i například technologie, kterou Kociánová (2012) uvádí ve výčtu vnějších faktorů, ale Milkovich a Boudreau (1993) ji považují za faktor vnitřní, neboť má přímý dopad na charakter pracovní pozice.

a její etiku. Mezi strategií firmy patří i její využívání lidských zdrojů a s ním spojená fluktuace<sup>6</sup>.

### **1.3.2 Strategie plánování lidských zdrojů zaměřené na snížení fluktuace**

Z předcházející kapitoly 1.3 vyplývá, že plánování lidských zdrojů je mimo jiné i organizace zaměstnanců ve firmě takovým způsobem, aby se zajistilo jejich maximální využití. S tímto je spojeno jak jejich vzdělávání a oceňování, tak i počet zaměstnanců na různých pozicích či jejich daná kvalifikace.

Výsledkem správného plánování lidských zdrojů je zvýšení produktivity práce a je důležité například tehdy, kdy ve firmách dochází ke snížení počtu potřebných pracovníků. Pomocí procesu plánování se daná organizace musí rozhodnout o potřebnosti daných pracovníků tak, aby byla na pracovním trhu stále konkurenceschopná (Tomšík & Duda, 2013). Plánování lidských zdrojů se zabývá i fluktuací přirozenou jako jsou například odchody na mateřskou či rodičovskou dovolenou nebo ukončení pracovního poměru.

Do plánování lidských zdrojů patří i zhodnocení současné a budoucí fluktuace a utvoření takového plánu, aby žádoucí počet pracovních sil s přesně danou kvalifikací a motivací byl k dispozici (Šikýř, 2014).

Dle Branham (2009) by manažeři a personalisté měli věnovat dostatečnou pozornost při vedení svých podřízených pracovníků, a to v harmonii s jejich osobními potřebami. Pokud budou aktivně zjišťovat důvody odchodu svých zaměstnanců, je možné tyto příčiny včasné eliminovat a fluktuaci tak zabránit.

Branham (2004) k udržení zaměstnanců předpokládá splnění čtyř předpokladů. Prvním je, aby se firma stala tou společností, pro kterou lidé chtějí pracovat. Dalším předpokládaným požadavkem je výběr těch správných zaměstnanců. Těmto zaměstnancům by se měl umožnit tzv. dobrý start. To znamená začlenění zaměstnance takovým způsobem, aby se cítil ceněným, vítaným a právoplatným členem týmu. Poslední, ale neméně důležité, je vedení a odměňování za dodržení závazků. Nejen snaha, ale rozpoznání výsledků a jejich ohodnocení a zároveň nabídnutí kariérního postupu zaměstnancům.

---

<sup>6</sup> Termín je vysvětlen v kapitole 2.

Podobné myšlenky má i Armstrong (2015), jenž uvádí, že ke stabilizaci zaměstnanců je důležitá image firmy, což souhlasí s prvním bodem Branhama. Jsme toho názoru, že je to i bod, který se firmy stále více snaží dodržovat. Dále je důležité umění získávání, výběru a rozmístění zaměstnanců. Dát lidem takovou práci, kterou požadují a která jim bude vyhovovat. Důležitý je také styl vedení organizace a příležitosti ke vzdělávání a kariérnímu růstu (Armstrong, 2015; Branham, 2004).

Ve výzkumu Beroušek a Hüttllová (2004) ve firmách, kde se za přednost považuje nízká fluktuace, jsou určité společné znaky. Jsou jimi ty, že firmy dbají na vzdělávání a kariérní růst svých zaměstnanců, na rotaci práce, využívají pružné pracovní doby a metody koučování, neformální komunikace a podpory zvládání konfliktů.

Pokud si firma stanoví za cíl snížení fluktuace, je potřeba, aby věnovala zvýšenou pozornost problematickým faktorům k ní vedoucím, jako je odměňování pracovníků, vztahy, uznání, komunikace, jistoty a jiné (Vnoučková & Klupáková 2013, in Vnoučková, 2014).

## 2 Fluktuace

Fluktuací<sup>7</sup> se v ekonomickém sektoru rozumí podíl pracovníků organizace, kteří odchází v daném časovém úseku ku celkovému počtu zaměstnanců (Kolman & Rymešová et al., 2012). Běžně se vyjadřuje v procentech.

Doporučenou mírou fluktuace je dle Branham (2009) **5-7%**. Fluktuace vyšší než **25%** dle Hroník (1999) značí o výskytu turbulentního typu prostředí ve firmě a její vedení by se mělo snažit o její stabilizaci. Jestliže pohlédneme na situaci v zahraničí, tak například průměrný zaměstnanec v USA změní práci za život až osmkrát (Wagnerová, 2011).

Armstrong (2015) postuluje, že mladí lidé (tedy věk 30 let a méně) potřebují perspektivu kariéry a mění práci mnohem častěji, než je to standardem u lidí vyššího věku. Dle našeho názoru může za zvýšenou míru fluktuace i dnešní menší oddanost zaměstnanců k zaměstnavateli, než tomu bylo v dobách minulých. Když se zamyslíme více, problém spatřujeme v potřebě něčeho dosáhnout u mladých zaměstnanců bez ucelených hodnot a cílů.

Co se týče definice fluktuace jako takové, jedná se o **odchod zaměstnance bez ohledu na budoucí zaplnění jeho místa**<sup>8</sup> (Milkowich & Boudreau, 1993). Nepochybně souvisí s procesy vybírání a rozmisťování pracovníků (Bedrnová, 2002).

### 2.1 Druhy fluktuace

Reibe (2008) in Linhartová (2011) uvádí, že je možné fluktuaci rozdělit na tyto druhy:

- **Přirozená:** smrt zaměstnance, odchod do důchodu aj.
- **V rámci organizace:** změna pracovního místa v horizontální nebo vertikální rovině.
- **Ven z organizace:** zahrnuje všechny odchody zaměstnance, které jsou spojené s ukončením jeho pracovního úkonu a odejitím z firmy. Synonymem pro fluktuaci ven z organizace je externí mobilita (Van Vianen, Feiji, Krausz & Taris, 2003).

Koubek (2009) rozdělil fluktuaci podobně. Nejdříve uvedeme, že dle autora je fluktuace mobilita pracovníků. Tato mobilita se dělí na **vnitřní a vnější**.

- **Vnitřní mobilita:** rozmisťování pracovníků, přerazování, povyšování či transfer.
- **Vnější mobilita:** zde spadají dvě podkategorie, a to **aktivní a pasivní**.
  - **Aktivní stránka:** zde řadíme hledání vhodného pracovníka na danou pozici.

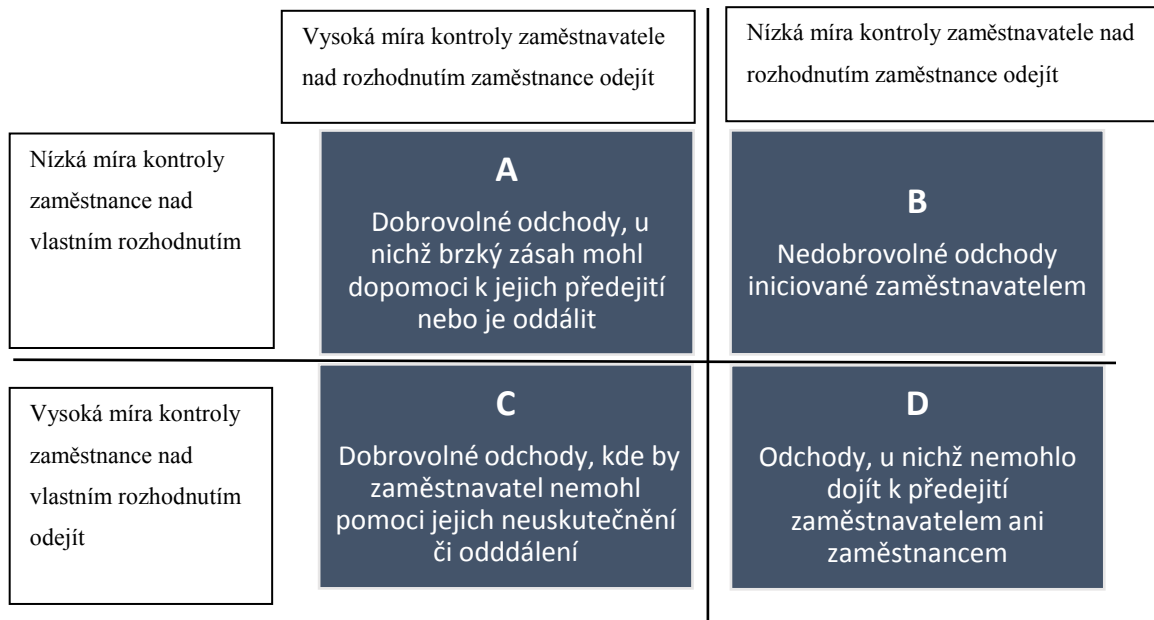
---

<sup>7</sup>Slovo *fluctuare* se doslovně překládá jako „*houpat se na vlnách*“ nebo „*pohybovat se sem a tam*“.

<sup>8</sup>Tuto definici fluktuace budeme nadále používat.



- **Pasivní stránka:** je ukončení pracovního poměru, odchod do důchodu či smrt. Rozhodnutí pracovníka odejít nazýváme rezignací<sup>9</sup>.



Obrázek 5: Rozdělení fluktuace na čtyři kvadranty

Zdroj: Branham (2009)

Další pohled na druhy fluktuace má Branham (2009) či Maertz a Campion (1998), kteří ji dělí na **dobrovolnou** a **nedobrovolnou**, což značí míru kontroly zaměstnance nad rozhodnutím odejít. Branham (2009) vzal navíc v úvahu i míru kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít, a toto vše spojil do čtyř kvadrantů na předchozím obrázku. Upozorňuje i na to, že až 95% odchodů spadá do kvadrantu A, tedy do dobrovolných, kterým může zaměstnavatel předcházet.

## 2.2 Význam fluktuace

Automaticky předpokládáme, že fluktuace má být v podniku nejmenší, nejlépe úplně nulová. I v literatuře se dočítáme, že jednou z priorit každé organizace je, aby ji zaměstnanci neopouštěli (Březinová, 2014; Urban, 2003). S tímto ale nesouhlasí model obráceného U, který deklaruje, že je určitý stupeň fluktuace ve firmě žádoucí. Při velmi nízké fluktuaci

<sup>9</sup> Koubek (2009) dále dělí rezignaci na očekávanou a neočekávanou.

totiž ve firmě zůstávají i ti zaměstnanci, které by mohli nahradit zaměstnanci výkonnější (Kolman & Rymešová et al., 2012).

Fluktuace je spojena nejen se sociálně ekonomickými aspekty organizace, ale má i sociálně psychologické důsledky. Dle Kolman a Rymešová et al. (2012) je fluktuace ukazatelem výkonnosti firmy a motivace jejích zaměstnanců. V dotaznících, stejně jako v případě naší výzkumné části, se často označuje jako tendence odejít.

Kromě výše zmíněných důsledků nesmíme opomenout i samotné odcizení pracovníka před odchodem, které může být zdrojem narušení morálky ostatních pracovníků. Odcizení zaměstnanci si ve větším množství stěžují, vyrušují, mohou jít dokonce i proti zájmům podniku. Jejich chování k zákazníkům se mění a přispívá ke snížení zákaznické péče (Branham, 2009).

**Armstrong (2002), Branham (2009), Ertl (2005) a Somaya a Wiliamson (2008) in Linhartová (2011), Dytrt (2006), Kwon (2009), Mitchell et al. (2001), Shahnawaz a Jafri (2009) shrnují negativa fluktuace takto:**

- firma přichází o zaškolené zaměstnance
- únik citlivých informací a obchodních tajemství
- ztráta zisků – možnost, že zaměstnanec přetáhne zákazníky s sebou do jiného zaměstnání
- zhoršení péče o zákazníky – minimálně přechodně
- možnost ztráty důvěry u dodavatelů či zákazníků, což může způsobit snížení prestiže firmy
- snížení důvěryhodnosti jakožto zaměstnavatele pro uchazeče o zaměstnání (zhorší se image firmy)
- zvýšení nákladů spojených se zamezením ztrát prodeje a dalších škod
- náklady na výběr a zaškolení nových zaměstnanců atd.

**Horváthová et al. (2014), Hurley (2007) a Marcus (2007) ale uvádí i pozitivní dopad fluktuace a to:**

- stabilizaci produktivního personálu
- optimalizace procesu plánování lidských zdrojů
- ruší stereotypy a provozní slepotu
- podnícení přílivu nových zaměstnanců a s ním i nových nápadů
- udržuje fungování vnitřního trhu práce
- příležitost pro změnu atd.

## 2.3 Příčiny fluktuace

Abychom mohli začít řešit problém zvýšené fluktuace, je nezbytným krokem dobrat se zjištění, co ji způsobuje. Je samozřejmě nutné počítat s tím, že stejně jako je každý člověk jedinečný a jeho potřeby jsou taktéž jedinečné, je i zaměstnanec člověkem s potřebami jemu vlastními. Každopádně existují společné znaky důvodů, kvůli kterým se fluktuace zvýší.

Důvody fluktuace stále souvisí s hierarchií základních lidských potřeb, jako je potřeba uznání, naděje, důvěry atd. (Vnoučková & Klupáková, 2013, in Vnoučková & Urbancová, 2014).

Zaměstnance, co uvažuje o opuštění firmy, ovlivňují podmínky vnější a vnitřní.

Mezi **vnitřní podmínky** patří třeba vztahy na pracovišti, hygienické, technické a jiné aspekty pracoviště, mobbing<sup>10</sup>, bossing<sup>11</sup>, délka a pružnost pracovní doby atd. (Vnoučková & Urbancová, 2014). Na poli trendů ve výzkumu vnitřních podmínek k odchodu se objevuje i závazek vůči firmě (Branham, 2009; Mobley, 1979; Reichers, 1985; Shore & Martin, 1989)

Za **vnější podmínky** můžeme považovat aktuální a rodinné důvody zaměstnance, demografické, ekonomické a sociální faktory, vnímání osobního rozvoje, jeho schopnosti a kompetence či potenciál se dále rozvíjet a tak dále (Vnoučková & Urbancová, 2014). Mobley (1982) uvádí mezi vnějšími podmínkami taktéž konflikty mezi pracovní a rodinnou rolí či vztahy v rodině.

S podobným rozdělením souhlasí i Nový a Surynek (2006), kteří přidávají **faktory dané osobními charakteristikami zaměstnanců**. Mezi ně patří například pohlaví (příčemž je dokázáno, že vyšší fluktuaci mívají muži), věk, přítomnost manželského svazku či dětí.

Kvalitní zaměstnanci dle Branham (2004) z firmy odchází, protože nevidí spojitost mezi svým výkonem a dostávanou odměnou. Jedná se hlavně o případy, kdy jedinec pracuje více či efektivněji než jeho kolegové, ale ohodnocen zůstává stejně. Dalším důvodem odejít je nepovšimnutí si kariérního růstu. S tímto postulátem souhlasí i Nový a Surynek (2006) a Heathfield (2016b), již tvrdí, že příčinou fluktuace může být i špatná pracovní perspektiva a nespravedlivá výše výdělků. Tento důvod se dle našeho názoru dá vyvrátit, pokud

---

<sup>10</sup> Termín mobbing je označení pro systematické, opakující se útoky skupiny proti jednotlivci probíhající na pracovišti (Svobodová, 2008).

<sup>11</sup> Slovo bossing pochází z anglického výrazu *boss* značící *šéf*. Z tohoto lze odvodit, že se jedná o nátlak či pronásledování ze strany nadřízeného (ibidem).

si zaměstnavatel zjistí představy svého pracovníka a zahájí s ním konverzaci o jeho možnostech.

Bednář (2018) podotýká, že pokud už zaměstnanci odchází, pravděpodobně začnou odcházet i další, přičemž se jen velmi málo stává, že zaměstnanec odejde za lepší finanční nabídkou konkurenta, jestliže má zdravé vztahy s kolegy, nadřízeným atd. S tímto souhlasí i Vnoučková (2013), která uvádí, že zdravé vztahy na pracovišti se při zvažování odchodu stávají důležitými pro zvolení možnosti na pracovišti setrvat.

Dále dle Branham (2004) a Vedemez (2011, in Horváthová et al., 2014) zaměstnanec odchází, jestliže nepovažuje svou práci za důležitou nebo není oceňován či nedostane příležitost ukázat svůj přirozený talent. Problém bývá i to, když je zaměstnanec deziluzován při počátku práce a jeho představy jsou nerealistické. S některých z přechozích bodů, jako je například nedostatek možností osobního rozvoje či nedostatek ocenění, souhlasí i Hájek (2007). Tento autor dodává, že příčinou fluktuace se stává i nedostatečná motivace zaměstnance, nízká loajalita, špatný styl vedení vedoucího pracovníka a nedostatečný work- life balance<sup>12</sup>. Závažným důvodem odejít je i nepříjemný nadřízený, což potvrzuje Heathfield (2016a) či nebezpečné pracovní prostředí (Branham, 2004).

## 2.4 Tendence k externí mobilitě

Objevuje se i fenomén tzv. **fluktuačních tendencí**<sup>13</sup>. Mnoho výzkumů potvrzuje, že tendence k externí mobilitě jsou předzvěstí fluktuace zaměstnance (Maertz & Campion, 1998; Mobley, 1977; Sousa-Poza & Henneberger, 2004).

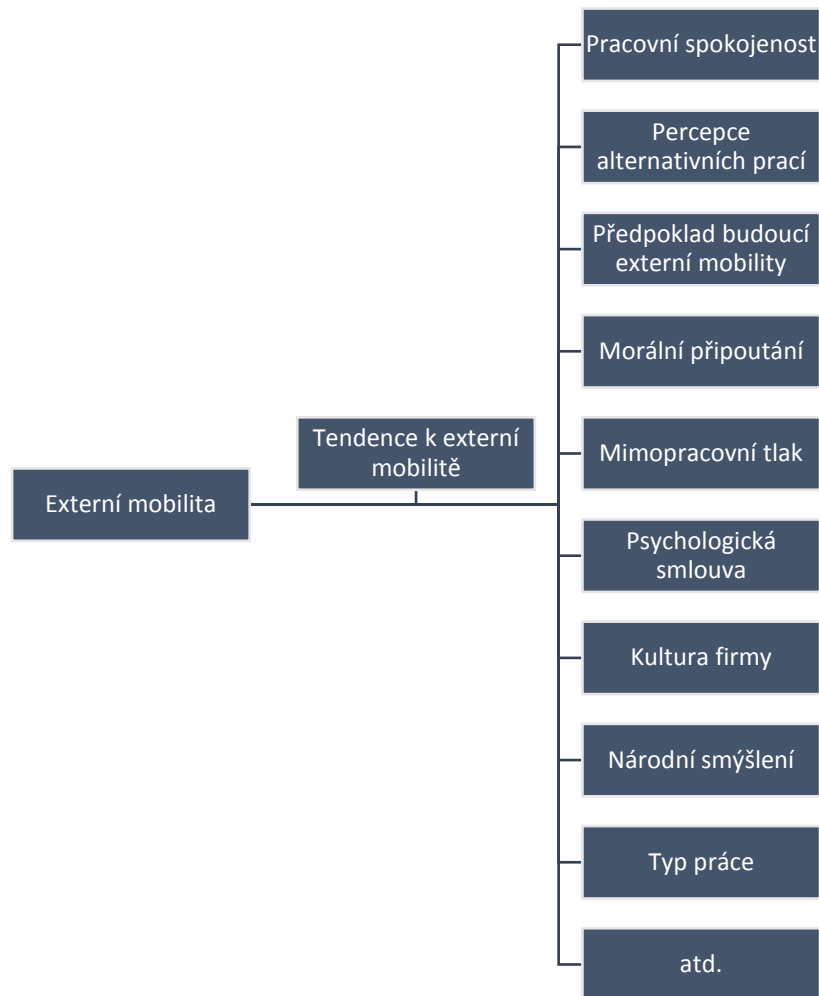
Tendence k externí mobilitě jsou ovlivňovány například kulturou firmy, národním smýšlením, typem zaměstnání, budoucí předzvěstí externí mobility či psychologickou smlouvou<sup>14</sup> (Maertz & Campion, 1998). Mobley (1979) nezjistil významnou korelaci mezi osobnostní charakteristikou a tendencemi k externí mobilitě. Maertz a Campion (1998) uvádí, že spíše než na vliv osobnostní charakteristik k tendencím k externí mobilitě bychom se měli zaměřit na ty znaky, jež predikují určité vzorce chování v zaměstnání.

---

<sup>12</sup> Překládáno jako rovnováha mezi prací a životem.

<sup>13</sup> V této práci pod pojmem tendence k externí mobilitě značí ten samý jev.

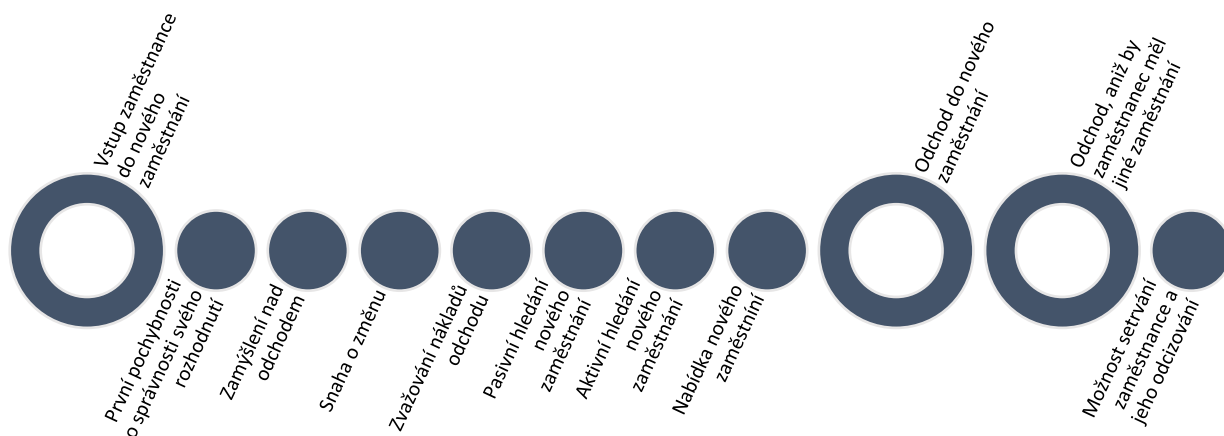
<sup>14</sup> Jedná se o psychologický konstrukt, který se vyskytuje v zaměstnaneckém vztahu, obsahující přesvědčení o vzájemných závazcích (Conway & Briner, 2006).



Obrázek 6: Faktory ovlivňující tendence k externí mobilitě  
Zdroj: Maertz a Campion (1998)

Je nasnadě předpokládat, že existuje velmi krátký časový úsek mezi tím, když se zaměstnanec rozhodne z firmy odejít a než skutečně odchází. Tento postulát je již vyvrácen (Branham, 2009; Vtípil, 1987; Kollárik, 1983).

Jak můžeme vidět na obrázku 8, flukтуаční tendence — či proces odcizení dle Branham (2009) — mají více než dva kroky. Zlomovým bodem se stává bod zvratu, tedy událost, jež proces nastartuje. Brown et al. (2014) tuto situaci nazývá až šokovou situací. Naopak Shaw et al. (1998) uvádí, že nemusí nastat šoková situace, ale tendence k externí mobilitě může nastartovat i možnost lepší příležitosti (ať už se jedná o kariérní růst, vyšší finanční ohodnocení, posun v životě atd.).



Obrázek 7: Proces odcizení

Zdroj: Branham (2009)

Nejnovějším trendem na poli flukтуаčních tendencí je zvýšená pozornost odchodům z práce nové generace pracovníků. Dle Yang (2016) by zaměstnavatelé měli dávat zvýšenou pozornost změnám preferencí mladých zaměstnanců. Ti jsou více zaměřeni na vyšší hodnoty jako je seberealizace ve firmě a neustálé vzdělávání. Díky vývoji v době neustálého přístupu k internetu mají větší povědomí o získávání nových informací hned a snadno, což má důsledky na ztotožnění s firmou i flukтуаční tendence.

### **3 Řízené odměňování zaměstnanců**

V řízeném odměňování zaměstnanců se jedná o takové strategie odměňování, které jsou spravedlivé a přispívají ke splnění daných cílů firmy. Cílem je uspokojit potřeby zaměstnanců i potřeby organizace (Armstrong, 2007; Chen & Hsieh, 2006). Zároveň se dá polemizovat, zda je možné vytvořit spravedlivý systém odměn, neboť ne vždy se dá pracovní výkon a jeho výsledky měřit (Koubek, 2004). V kapitole 1 věnované řízení lidských zdrojů jsme několikrát zmiňovali důležitou úlohu lidských zdrojů pro fungování organizace. Dle našeho názoru je proto zásadní, aby byla společnost schopna své zaměstnance ocenit za jejich pracovní i jiné schopnosti.

Odměňování v novém pojetí tudíž neznamená jen finanční složku ohodnocení zaměstnance, ale i jinou kompenzaci za vykonávanou práci. Ať už se jedná o formální pochvalu, povýšení nebo zaměstnanecké výhody (Armstrong, 1999; Šikýř, 2012). S tímto postulátem souhlasí také Hunčík (2010) a doplňuje, že trendem v odměňování zaměstnanců je v dnešní době nejen finanční či benefitová složka mzdy, ale zároveň i firemní kultura, prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje, možnost kariérní růstu či obsah práce samotné. Od toho se odvíjí potřeba firem sestavit nový hodnotový systém a z něj nový strategický plán odměňování.

Dodnes můžeme pozorovat následky řízení odměňování zaměstnanců před rokem 1989, kdy odměňování nebylo v kompetenci personalistů ale ekonomického sektoru ve firmách. Personalistům zbyla pouze „motivační“ složka, jenž připomínala spíše pochvalný dopis. V některých firmách bohužel tyto postupy zůstávají dodnes a odměňování stále není v rukou personálního úseku (Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Řízené odměňování zaměstnanců je jeden z procesů řízení lidských zdrojů, jež může dopomoci ke snížení fluktuace. Důvodem zařazení této kapitoly do teoretické části této práce je ten, že odměňování se stává jejím klíčovým procesem.

#### **3.1 Cíle řízeného odměňování**

Zaměstnavatel má mít vypracovanou politiku odměňování tak, aby plnila strategicky dané cíle firmy. Za jeden z nejdůležitějších pokládáme to, aby to byl systém odměňování, u nějž lidé ví, jak funguje – tedy aby to byl systém transparentní, s čímž souhlasí řada autorů jako například Armstrong (2007), Koubek (2007) či Horváthová a Čopíková (2007) a další.

Zároveň nesmíme opomenout, že musí obsahovat jak složku finanční, tak i složku benefitovou. Odměňování má být zároveň odrazem toho, jak si daného zaměstnance organizace váží a mělo by se uskutečňovat za hodnotu, jež zaměstnanec vytvoří (Armstrong, 2007).

Úkolem odměňování je také motivovat (Armstrong, 2007; Hunčík, 2010; Horváthová & Čopíková, 2007; Koubek, 2007; Šikýř, 2012 a další) a zvyšovat angažovanost a oddanost, zároveň je na místě i etický aspekt – odměňovat zaměstnance pouze za věci správné (Armstrong, 2007). Odměňování tvoří kulturu výkonu, vytváří i dobré vztahy na pracovišti (Armstrong, 2007) a co je pro nás podstatné, pomáhá udržovat kvalitní pracovníky či láká dostatečný počet uchazečů o zaměstnání (Armstrong, 2007; Koubek, 2007). Odměňování musí být důsledné, objektivní (Armstrong, 2007; Koubek, 2007), spravedlivé a pečlivé (Armstrong, 2007; Horváthová & Čopíková, 2007).

Podobného názoru je i Kleibl a Dvořáková (2001), kteří zdůrazňují cíl odměňování jakožto stimulu k výkonu a vhodnému pracovnímu chování. Je důležitý nejen k zajištění kvalifikovaných pracovníků, ale také k jejich podílu na vytváření stabilizovaného prostředí firmy. Stabilizace prostředí nepochybně souvisí s fluktuací zaměstnanců, proto se lze na určité strategie odměňování dívat jako na prvek jí zabraňující (Armstrong, 2007).

Zároveň by systém odměňování neměl narušit konkurenceschopnost firmy a měl by být spravedlivý vůči mzdovým relacím na trhu práce (Armstrong, 2007; Koubek, 2007).

## 3.2 Druhy odměn

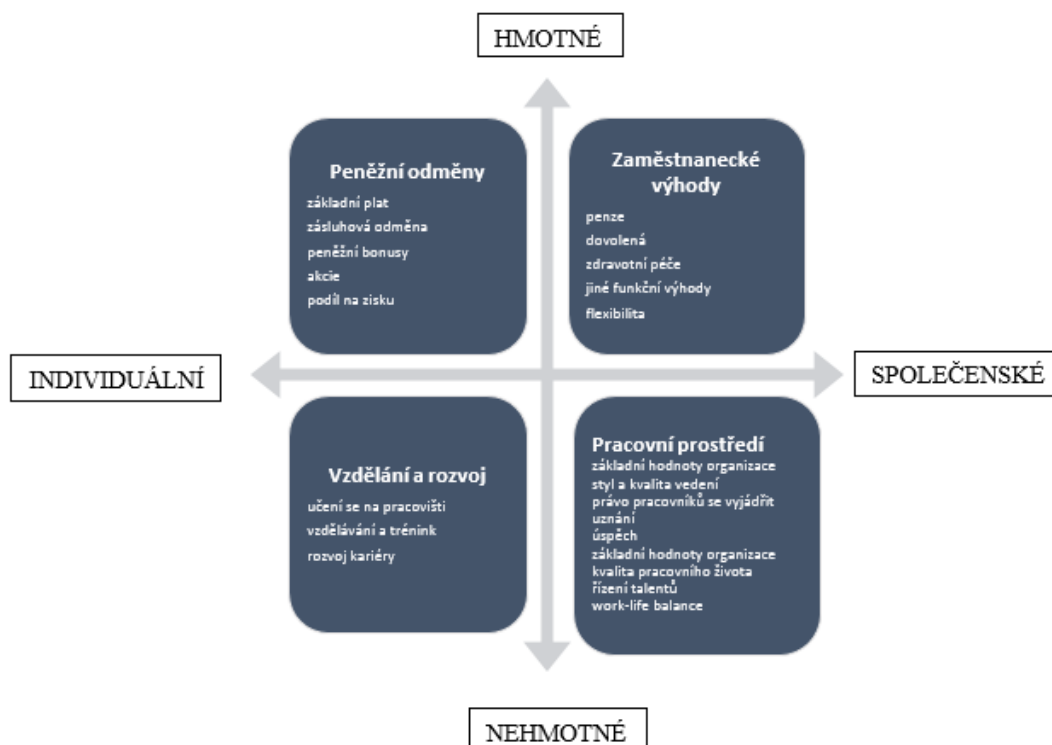
Za **celkovou odměnu** se považuje **součet peněžních a nepeněžních odměn** (Armstrong, 2007; Bláha, 2013; Chen a Hsieh, 2007. „*Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypávání penězi*“ (Armstrong, 2007, str. 521).

Jako výhody celkové odměny můžeme považovat:

- **Hlubší vliv:** suma více typů odměňování má větší a dlouhodobější vliv na motivaci pracovníků.
- **Vylepšení vztahů na pracovišti**
- **Uspokojení individuálních potřeb:** různé typy odměn vedou k uspokojení většího množství potřeb zaměstnanců.



- **Řízení talentů:** přitahuje a pomáhá udržovat kvalitní zaměstnance (Armstrong, 2007).



Obrázek 8: Model celkové odměny

Zdroj: Armstrong (2015)

**Peněžní odměna** je určité množství peněz, jež tvoří sazba či tarif za pracovní místo nebo za vykonanou práci<sup>15</sup> (Armstrong, 2007). Říká se jí také pevná či tarifní mzda<sup>16</sup>. Je určována tržními faktory, jako je například poptávka na trhu práce a zároveň nabídka ze strany zaměstnanců (Urban, 2013).

**Zásluhová mzda** je druh odměny, který je spojen s pracovní výkonností, přínosem a zkušenostmi či dovednostmi. Většinou bývá přidána k základní peněžní odměně (Armstrong, 2007; Koubek, 2011). Příkladem zásluhové mzdy může být odměňování na základě hodnocení prací, které se v některých firmách používá ve formě bodování.

<sup>15</sup> Typu mzdy, kdy zaměstnanec dostane zapláceno za každou vykonanou jednotku práce, se nazývá *úkolová mzda* (Koubek, 2011).

<sup>16</sup> Pro účely této práce nebudeme brát zřetel na rozdíly mezi mzdou a platem, ačkoli jsme si jich vědomi.

Tato metoda není vhodná pro organizace, kde je zvýšená fluktuace či fluktuace způsobuje vážný problém (Urban, 2013)<sup>17</sup>.

Dalším druhem odměny, jež se započítává do celkové odměny, jsou **nepeněžní odměny**. **Nepeněžní odměny** nejsou součástí přímé platby a dají se pokládat za součást práce – jedná se například o pocit vlastního úspěchu, uznání, rozvoj dovedností a získávání zkušeností (Armstrong, 2007).

**Zaměstnanecké výhody** jsou formou nepeněžní odměny a jsou tedy navíc k odměně peněžní (Armstrong, 2007; Macháček, 2010; Toth, 2010). Rozdílem od mezd či platů se stává to, že jsou zaměstnavatelem poskytovány pouze za to, že pro něj daný jedinec pracuje (Koubek, 2011; Urban, 2013) a nelze si je nárokovat. Mají za cíl získat a udržet si kvalitní zaměstnancem (Armstrong, 2007).

### 3.2.1 Platové a mzdové ohodnocení zaměstnanců

Dle našeho názoru to výstižně vyjádřil Tracy (2015), a to tak, že částka na výplatní pásce se nerovná jen odpracovaným hodinám zaměstnance. Reálně by člověk měl být pro firmu natolik důležitý a pracovat tak efektivně, že by jej zaplatit nebylo možné. Tuto myšlenku považujeme za důležitou zejména při výběru zaměstnanců a dále pro jejich efektivní stabilizaci.

Zároveň si ale nemůžeme myslet, že platové a mzdové ohodnocení je to jediné, co nám pomůže si zaměstnance udržet. Většina manažerů, dle Mateiciuc a Kaňáková (2005), se shoduje na tom, že jsou přednější hodnoty jiného charakteru – vztahy na pracovišti, nerutinní práce, nehmotná forma odměňování, což potvrzuje i Armstrong (1999), Hunčík (2010) a Šikýř (2012).

Finanční ohodnocení zaměstnanců je jedním z faktorů, jež pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost. Je také spojeno s určitou prestiží a ukazatelem životní úrovně. Pakliže je toto ohodnocení nepříznivé, negativně ovlivňuje motivaci k práci i spokojenost s ní (Provazník, 2002). Velikost platu a jeho subjektivní důležitost jsou nepřímo úměrné – tedy platí to, že čím menší má zaměstnanec plat, tím se pro něj jeho velikost stává důležitějším.

---

<sup>17</sup> Co se týče odměňování výkonnostního, které je hojně využíváno u určitých typických povoláních (jako je například obchodní zástupce či náborový specialista), důležité je, aby firma nevytvořila seznam povinností, jež zaměstnanec musí zvládnout. Pro zaměstnance je méně stresující, když se přejde od povinností k daným cílům, jež má splnit. Tyto cíle jsou započteny ve strategickém plánu. Prosakují od vedení až po funkce například operátorů výroby či jim podobné. Zaměstnancům musí být vyplacena minimálně taková částka, aby je plnili (Thompson, 1990).

A platí to i naopak, důležitost peněz se snižuje, jestliže zaměstnanci vydělávají více (Hagemannová, 1995).

Spokojenost s platem či nespokojenost je tedy hlavně v situacích, kdy zaměstnanec srovnává svůj plat s ostatními zaměstnanci z hlediska vynaloženého úsilí, nebo chápe finanční ohodnocení jako reflexi svého přínosu pro firmu. Nastává také když pracovník považuje svůj plat za ukazatel prestiže, hodnoty a společenského ocenění (Provazník, 1997; Štikar, 2003).

Duda (2008) tvrdí, že příliš nízká mzda pracovníky demotivuje, zvyšuje tendenci si stěžovat a chuť odejít. Nepomáhá ani mzda příliš vysoká. Stává se, že pracovníci bývají nespokojení s finanční odměnou i tam, kde je vysoká a pracovní výkon naopak nízký (Provazník, 1997).

Vysoký plat či zvýšení platu se ukazuje také jako nevhodný prostředek ke zlepšení pracovní spokojenosti, neboť nemá dlouhodobý účinek. Zaměstnanec jej rychle přijme jako standard náležící k dané profesi nebo místu. Zároveň je ale důležité zmínit, že finanční ohodnocení „*bývá považováno za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny*“ (Bedrnová & Nový, 2012, str. 260). Z logiky věci tedy vyplývá, že pokud neposkytneme zaměstnanci dostatečné finanční ohodnocení tak, aby pokrylo jeho výdaje, nedá se hovořit o tom, že je daný zaměstnanec spokojený.

Štikar (2003) uvádí, že pro specifické skupiny zaměstnanců (jako jsou například dělnické pozice) je plat veličinou, která pracovní spokojenost ovlivňuje výrazně. Nelze to však aplikovat na všechny skupiny či všechny zaměstnance z jedné konkrétní skupiny.

### **3.2.2 Benefitové ohodnocení zaměstnanců**

Zapojení této kapitoly do teoretické části této práce je z důvodu hlavní oblasti výzkumu – vztahu tendencí k externí mobilitě mezi pracovní spokojeností a benefity.

První benefitový program kterým se stalo vyplácení podílu na zisku, byl vytvořen v USA v roce 1794, ale zvýšení poptávky po benefitech nastalo během druhé světové války. Mělo to zcela logický důvod – zvyšování mezd či platů regulovala vláda, proto firmy vymyslely jiný způsob pomoci pro udržení zaměstnanců. Zaměstnavatelé začali platit za své zaměstnance lékařské výdaje, životní pojistky či jim přispívali na stravu (Milkovich & Boudreau, 1993).

Přejděme k definici benefitového ohodnocení: „*Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec*

*musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance“ (Dvořáková, 2007, str. 338).*

Dle Armstrong (2007), Dědina a Cejthamr (2005), Macháček (2010) a Toth (2010) jsou benefitové nebo zaměstnanecké výhody ty složky, které jsou dávány navíc oproti běžné mzdě.

## **Funkce benefitů**

Zaměstnanecké benefity patří mezi výhody, které zvyšují konkurenceschopnost firmy na trhu práce (DiFiore, 2000) a pomáhají budovat její dobré jméno. Přispívají k vyšší pracovní spokojenosti, loajalitě, zvyšují motivaci a tím pádem i pracovní výkony. Při jejich poskytnutí mají zaměstnanci pocit, že pro ně firma dělá o něco víc, než by musela (Macháček, 2010; Dvořáková, 2007; Kleibl & Dvořáková, 2001; Milkovich & Boudreau, 1993). Ve výzkumu MetLife v roce 2018 zabývající se benefity autoři zjistili, že až 73% dotázaných považuje benefity, jež jsou jim poskytovány zaměstnavatelem, jako za důvod zvýšení jejich loajality. 62% procent dotázaných uvedlo, že poskytovaný benefitový program byl taktéž důvodem, díky kterému u svého zaměstnavatele začali pracovat (Metropolitan Life Insurance Company, 2018).

Barták (2011) spatřuje další výhodu benefitů a to tu, že pomáhají ke stabilizaci zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, stabilizace zaměstnanců pomáhá k jejich udržení a snižuje tedy fluktuaci (Armstrong, 2007). Barták dále vychvaluje hlavně pružný systém benefitů, který bude rozveden níže.

Cílem firmy při tvoření benefitového systému je naplnění potřeb svých zaměstnanců a jejich následné udržení (Armstrong, 2007; Dvořáková, 2012; Chváta, 2007). Mají mít za cíl i kvalitní zaměstnance přilákat a posílit loajálnost a závazek vůči firmě. Samozřejmě mají poskytnout pracovníkům daňově výhodný způsob odměny (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010). Cílem firmy ale dle Kociánová (2012) nemá být urputné snažení zvýšit motivaci či výkon pracovníků, ale zvýšení jejich spokojenosti a stabilizace.

## **Problémy poskytování benefitů**

Za největší úskalí při poskytování benefitů vidí Katcher a Snyder (2009) jejich plošné poskytování všem zaměstnancům, neboť nedokáže uspokojit potřeby všech svých zaměstnanců, a tedy benefity v tomto pojetí ztrácejí na své motivační činnosti.

Nespokojenost s benefity se dle Vysekalové a Mikeše (2009) odráží na efektivitě práce a pracovní motivaci.

Arnold a Randall (2010) poukazují na další problém benefitů, a to pomocí **teorie očekávání**. Jestliže zaměstnanec má mít motivaci zvládat určité pracovní úkony, má taktéž vědět, že je zvládne a že následná odměna bude pro něj hodnotná. Jestliže za tuto odměnu pokládáme benefity, které nevycházejí z individuálních potřeb zaměstnance, přicházíme o jejich efekt.

Důležitý je taktéž subjektivní pocit spravedlnosti zaměstnanců v návaznosti na jejich systém odměň. Pokud jej zaměstnanci neberou jako spravedlivý, snižuje se pracovní motivace i spokojenost (Arnold & Randall, 2010; Dvořáková, 2007, Milkovich & Boudreau, 1993). K tomuto závěru došla i Vnoučková (2013) ve své studii – benefity se zde jeví jako demotivující, jestliže jsou špatně nastaveny.

Hlavním problémem ale dle Dvořákové (2012) nebo Pacovského (2006) či Arnolda a Randalla (2010) může nastat při rušení některých benefitů, neboť jsou jisté z nich dnes již brány jako samozřejmost, a tím pádem ztrácejí na své motivační činnosti. Podle nás zde spadá pět dní dovolené navíc oproti daným čtyřem týdnům, které ve stínu jiných benefitů postupně ztrácejí na líbivosti a stávají se tak běžným benefitem mnoha zaměstnavatelů.

Dvořáková (2007) dále uvádí, že benefity nestimulují ke krátkodobému výkonu a nebývají poskytovány v návaznosti na zásluhy jedince.

## Druhy benefitů

Jako za základní způsob dělení, který také používáme ve výzkumné části této práce, považujeme dělení na benefity **peněžní** a **nepeněžní** z pohledu příjmů zaměstnance. Přičemž benefity peněžní zahrnují příspěvky (na dopravu, stravu, bydlení atd) aj. Mezi nepeněžní benefity můžeme počítat benefity naturální podoby – služby, vozy, mobilní telefon či tarif a další (Duda, 2008). Samozřejmě je taktéž dělení z pohledu výdajů zaměstnavatele na **finanční** (příspěvky na dovolenou atd.) a **nefinanční** benefity (služební automobil, vlastní výrobky firmy za zvýhodněnou cenu atd.).

Některé z níže uvedených benefitů (jako je třeba důchodové pojištění, plány na spoření, zdravotní a sociální výhody) lze outsourcovat<sup>18</sup> (Dashöfer, 2012).

Neznámější dělení benefitů je dle Koubek (2015) do tří skupin, a to na:

---

<sup>18</sup> Outsourcing nemá v češtině ekvivalent. Pochází z anglických slov *out = ven* a *source = zdroj*. Jedná se o převedení určité podnikové činnosti na dodavatele mimo firmu (Dvořáček & Tyll, 2010).

- **Benefity spojené s firemním postavením** jako je automobil i pro soukromé účely, firemní telefon, nárok na oblečení, hrazené bydlení aj.
- **Výhody sociální povahy** jako jsou životní pojištění a důchodové připojištění, příspěvek na jesle a školky aj.
- **Výhody, které mají vztah k samotné práci** jako stravenky, vzdělávací kurzy, slevy aj.

Pro lepší přehled zařadil Armstrong (2007) navíc do těchto kategorií:

**Penzijní systémy** se dají považovat za nevýznamnější benefit. Patří zde příspěvek na penzijní připojištění. Dle Taylor (2000) je to jeden z benefitů, jež negativně koreluje s fluktuací.

Mezi **osobní jistoty** zařadíme ty benefity, které zvýší jistotu pracovníka a jeho rodiny v případě krizí.

Další kategorií je **finanční pomoc**. Jedná se o výpůjčky, slevy na zboží a služby, které poskytuje podnik atd.

Následují **osobní potřeby**. Jsou to ty benefity, které vytvoří harmonii mezi pracovním a osobním životem, jako například dovolená na zotavenou, péče o děti či přerušování kariéry (Armstrong, 2007). Ve výzkumu Kim a Wiggins (2011) bylo dokázáno, že benefity tohoto druhu redukuje fluktuaci.

Samostatnou kategorií zajímají i **firemní automobily či pohonné hmoty**.

Všechny benefity, které nezapadají do předchozích kategorií, označil autor názvem **jiné benefity**. Tyto výhody zvyšují životní úroveň zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Vzhledem k výše uvedenému dělení benefitů si můžeme udělat názor na to, jak je dozajista těžké naplánovat čistě jeden balíček výhod pro všechny zaměstnance. Tomuto druhu udělování benefitů se taktéž říká **fixní (plošný) systém** (Macháček, 2010). Trendem na poli zaměstnaneckých výhod se však stává pružný systém odměňování.

### **Pružný systém zaměstnaneckých benefitů**

Za současný trend v oblasti benefitů můžeme považovat pružný systém zaměstnaneckých výhod neboli **cafeteria systém**. Je zřejmé, že reaguje na zvyšující se poptávku po zaměstnaneckých benefitech na míru. Dědina a Cejthamr (2005) uvádí, že pokud je cílem firmy zvýšení dopadu na stabilizaci a spokojenost zaměstnanců, měla by se zajímat o benefitové preference svých pracovníků.

**Cafeteria systém** umožňuje zaměstnancům mít jakousi volnost nad tím, jaké výhody si vyberou a zároveň je výhodný i pro firmy, jelikož nemusí investovat do benefitů, o které nikdo nestojí (Koubek, 2015). Zaměstnanci dostanou kredit, díky kterému si mohou vybrat nové benefity, přecházet mezi druhy či měnit jejich poměrové zastoupení. Je také možnost si vybrat svůj kredit v hotovosti (Armstrong, 2007). Koubek (2015) uvádí, že existuje více druhů získávání bodů – jsou buď rozdávány univerzálně jako tvrdí Armstrong či dle výkonu a postavení v organizaci.

Mateiciuc a Kaňáková (2005) spatřují výhody pružného benefitového systému v tom, že se dokáže přizpůsobit, je založen na standardních pravidlech a je spravedlivý ke všem. Zvyšuje spoluodpovědnost zaměstnanců, protože jim dává možnost si zvolit. Zlepšuje image firmy, což pokládáme taktéž za velmi důležité, neboť je to dle Armstrong (2015) a Branham (2004) jeden z prvků, jež pomáhá ke stabilizaci zaměstnanců. Zároveň pomáhá k sounáležitosti a zvyšuje loajalitu. Mezi nevýhody můžeme považovat nákladnost, jak už administrativní či finanční, při jeho zřízení a taktéž to, že požaduje neustálou obměnu.

Mateiciuc a Kaňáková (2005) taktéž uvádí tři obměny cafeteria systému a to:

- **Systém bufetu:** je typickým cafeteria systémem, o němž jsme psali. Zaměstnanec dostane výčet výhod a může si je vybrat do výše svého účtu.
- **Systém jádra:** bývá často přechodem od plošného přidělování benefitů k individualizovanému. Zaměstnanci dostanou „jádro“ benefitů poskytované všem a k tomu možnost si vybrat ty, které využijí (Toth, 2010). Šikýř (2012) tomuto systému říká částečně volitelný. Dle něj je to systém, který dokáže plně uspokojit potřeby všech zaměstnanců.
- **Systém bloků:** benefity jsou roztrženy do daných kategorií, ze kterých zaměstnanci mohou vybírat. Tento systém se nám nezdá jako správným řešením pružného poskytování benefitů, neboť tolik nevyužívá jeho hlavní výhodu – úplné přizpůsobení se zaměstnanci a jeho potřebám. Může být však prvním krokem k systému bufetu či jádra.

## **Trendové benefity**

Jako každé jiné odvětví tak i to benefitové se postupem času vyvíjí. Do pracovních pozic přichází noví zaměstnanci s jinými potřebami, proto je pro firmy potřebné pro ně nalézt

vhodné benefity. Výzkum společnosti Hays Czech Republic v roce 2016 potvrdil, že až 1/5 firem rozšířila stávající nabídku benefitů, přičemž až 2/5 firem mělo v plánu tuto nabídku rozšířit (Hays Czech Republic, 2016).

Pelc (2011) zastává tvrzení, že nejčastěji poskytovanými benefity jsou příspěvek na stravování, poskytnutí vzdělání a kurzů, příspěvky na sport a kulturu či firemní vozidlo. S tímto souhlasí i výzkum společnosti NN, která zjistila, že mezi nejčastěji poskytované benefity patří mobilní telefon (88%), příspěvek na vzdělání (83%) a pitný režim (81%). Tyto benefity, společně s firemním vozidlem a příspěvkem na zdravotní péči, se dle výzkumu objevují jako nejčastější již několik let. Snižuje se oblíbenost stravenek či jednorázových odměn a darů (NN Pojišťovna, 2015).

Naopak trendem na poli benefitů z pohledu zaměstnanců je stále více požadovaná flexibilní pracovní doba či home office, vzdělávání a školení či služební vůz (Hays Czech Republic, 2018).

Standardem se taktéž stávají **sick days**. Jedná se většinou o 3 až 5 dní v roce, kdy zaměstnanec má možnost jej čerpat při krátkodobé nemoci bez potvrzení od lékaře či jiné neočekávané krátkodobé záležitosti v osobním životě zaměstnance. Zpravidla je zaměstnanci poskytována plná finanční náhrada (Kubíčková & Patáková, 2018; Purdon, 2018).

Dalším benefitem spojeným s dovolenou či pracovní dobou je tzv. **neomezené čerpání dovolené**. Spolu se sick days je tento benefit založen na důvěře mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, neboť je zcela v rukou zaměstnance si určit dny, kdy bude pracovat a kdy bude čerpat dovolenou. V praxi je tento benefit však těžko proveditelný, neboť ve firmách po zavedení se počet čerpání dovolené snížil z obavy o ztrátu zaměstnání (Kubíčková & Patáková, 2018).

Nepeněžním benefitem, se kterým se můžeme na pracovištích nově setkat, je **coworkingové centrum**. Jedná se o benefit uzpůsobený tak, že zaměstnanci mají možnost strávit jeden den v jiné kanceláři, v jiném prostředí a s jinými lidmi, což se může stát podnětem pro efektivnější práci (Urban, 2017). Zároveň může být tento benefit vhodným v souboji s rutinní prací či provozní slepotou, neboť dává nový impuls do práce pomocí jiného prostředí, než na jaké je zaměstnanec zvyklý. Dle našeho názoru ale není vhodné jej plošně poskytovat všem zaměstnancům, neboť určité povahy může stresovat.



## 4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost<sup>19</sup> je více zkoumána od 30. let minulého století (Kollárik, 1986; Štikar, 2003). Zájem o toto pole pracovní psychologie začal výzkumem Eltona Maya, který zkoumal, jak různé podmínky ovlivňují pracovní produktivitu. Důležitým poznatkem bylo, že zaměstnanci pracují nejen pro peníze, ale i pro jiné účely, a to vedlo ke snaze determinovat faktory pracovní spokojenosti (Weiss, 2002).

Zaměstnavatelé dávají větší zřetel na pracovní spokojenost a pozitivní atmosféru na pracovišti. Pokud je toto pracovní ovzduší špatné, zvýší se fluktuace, zaměstnanci si vybírají nemocenské, jejich spolupráce je minimální nebo nefunguje a výkon je nižší, než jaký by mohl být. Jestliže je toto ovzduší dobré, zaměstnanci tolik neodcházejí ze svých pozic, lépe spolupracují a jejich výkon se naopak zvýší. (Furman & Ahola, 2017). Yoon a Suh (2003) se taktéž přidávají k názoru, že spokojení zaměstnanci lépe pracují a zvyšuje se i jejich pracovní morálka. Vzhledem k výše napsanému se stalo měření pracovní spokojenosti ve firmách určitým trendem dnešní doby.

Jak jsme již zmínili v kapitole 1.3, mezi cíle plánování lidských zdrojů patří dle Armstrong (2002) motivující oceňování zaměstnanců, vytvoření harmonických vztahů na pracovišti, rozvoj a kariérní růst a další. Splnění těchto cílů pokládáme za aktivity zaměstnavatele, jež jsou jádrem pracovní spokojenosti jeho zaměstnanců.

### 4.1 Definice pracovní spokojenosti

Stejně jako termín fluktuace, ani pracovní spokojenost nemá přesně danou definici.

Kollárik (1986) je toho názoru, že pracovní spokojenost má mnoho aspektů a dílčích složek, takže se jedná o celkovou spokojenost spojenou se spokojeností nebo nespokojeností pracovní.

Kociánová (2010) uvádí, že pracovní spokojenost je komplexní jev, který je součástí celkové životní spokojenosti. Je tvořen různými postoji k pracovním situacím. Je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce. S touto definicí souhlasí i Kinicki a Kreitner (1989) a dodávají, že se jedná o emotivní odpověď člověka – to potvrzuje například i Locke (1992). Zároveň je možné, aby zaměstnanec byl nespokojen s jednou částí jeho práce, a naopak spokojen s částí jinou (Kinicki & Kreitner, 1989; Jurovský, 1971).

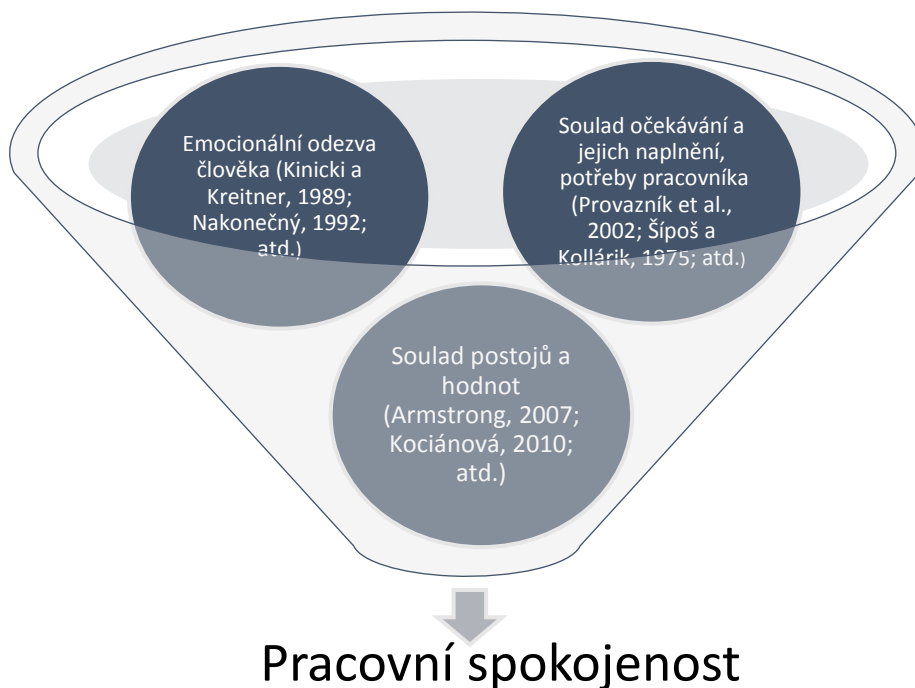
---

<sup>19</sup> Synonymem termínu pracovní spokojenost je dle Arnold et al. (2010) například uspokojení z práce.

Provazník et al. (2002) tvrdí, že pracovní spokojenost se značí mírou souladu mezi nároky práce a individuálními potřebami pracovníka. Průběžně si také zaměstnanec vytváří určitý subjektivní vztah k práci samotné. Pracovní spokojenost je taktéž spojována s představami o práci a jejich naplněním (Fernandez-Macia & Munoz de Bustillo Llorente, 2005; Finchman & Rhodes, 2005; Luthans, 1992) či je reakcí mezi srovnáním skutečných a očekávaných výsledků práce (VanYperen & Vliert, 2006).

Cummings a Staw (1992) a Silvestro a Cross (2000) či Jawabri (2017) definovali pracovní spokojenost tím, že se jedná o emociální stav jedince, který vyplývá z posuzování jeho práce, z jeho afektivní reakce na své pracovní místo a postoje k práci<sup>20</sup>.

Z výše uvedeného je jasné, že se pracovní spokojenost za řádu let stále jasně nevymezila. Pro lepší přehled jsme graficky znázornili nejčastější vysvětlení pracovní spokojenosti s odkazy na jejich autory.



Obrázek 9: Definice pracovní spokojenosti

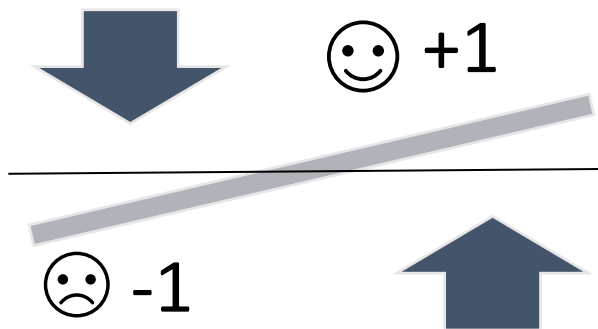
Zdroj: Armstrong (2007), Kinicki & Kreitner (1989), Kociánová (2010), Nakonečný (1992), Provazník et al. (2002), Šípoš & Kollárik (1975)

<sup>20</sup> S touto definicí pracovní spokojenosti budeme nadále pracovat, neboť ji považujeme za nejkomplexnější.

## 4.2 Vybrané znaky pracovní spokojenosti

Je samozřejmé, že pracovní spokojenost, jakožto vyskytující se jev, má i vlastní charakteristiky či znaky. Na tyto znaky je třeba brát zřetel zejména při výzkumech či jejím praktickém řešení ve firmách.

Nejprve si dovoluujeme podotknout, že pracovní spokojenost je jev veskrze **aktuální** (váže se na určitou pracovní situaci) a v čase tedy proměnlivý (Kollárik, 2002; Štikar, 2003)<sup>21</sup>. S tímto se váže i pojem **intenzita**, kterou představuje míra prožitku v době hraniční spokojenosti či naopak nespokojenosti. Intenzita nabírá tvaru bipolárního kontinua (Rymeš, 1996), „v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků a na druhé straně naopak jejich výrazná spokojenost (od -1 do 1, přičemž 0 v tomto případě znamená neutrální vztah člověka k práci – lhostejnost)“ (Provazník, 2002, str. 142).



Obrázek 10: Bipolární kontinuum

Zdroj: Provazník (2002)

Dále je dle Kollárik (2002) potřebné **rozlišovat celkovou a dílčí spokojenost** popsanou v kapitole 4.3.

Posledním v této kapitole uvedeným znakem pracovní spokojenosti je **vázanost na jedince**. V tomto pojetí je pracovní spokojenost vázaná na psychický život jedince a jeho potřeby, které v práci může uspokojit. Zároveň nesmíme opomenout, že je pracovní spokojenost chápána i jako jev sociální. (Kollárik, 2002).

Štikar (2003) naopak tvrdí, že samotná pracovní spokojenost se může stát **osobnostní charakteristikou**, neboť existují jedinci s neměnnou pracovní spokojeností, což může být

<sup>21</sup> To je důvodem, proč se i v praktické části naší práce zaměřujeme na aktuální pracovní spokojenost v daném čase.

zapříčiněno genetickými predispozicemi, zkušenostmi nebo již zmiňovanými charakteristikami daného jedince.

### 4.3 Rozdělení pracovní spokojenosti

Asi nejznámější rozdělení pracovní spokojenosti se nabízí dle Kollárik (1983), Nakonečný (2015) či Štikar et al. (2003) atd. na **spokojenost s prací** a **spokojenost v práci**.

- **Spokojenost s prací**

Jedná se o obsahově užší význam, který je spojen s vykonávanou prací, její prestiží, ohodnocením, uznáním práce atd.

- **Spokojenost v práci**

Je obsahově širší význam, který obsahuje osobnostní rysy pracovníka jako je sebehodnocení, míru uspokojení, zájmy, aspirace, schopnosti atd.

Jak už jsme naznačili v kapitole 4.1, člověk může být nespokojen s určitou částí jeho práce, a naopak spokojen s částí jinou, jak uvádí Kinicki a Kreitner (1989). Proto zde uvedeme navíc dělení pracovní spokojenosti na **dílčí** a **celkovou**. Jak je z názvu patrné, dílčí spokojeností se myslí vztah jedince k jednotlivým faktorům jeho práce. Ve spojitosti s praktickou částí této práce můžeme zmínit, že i odměňování je jednou z dílčích částí pracovní spokojenosti. Naopak celková pracovní spokojenost je obecná míra vztahu jedince k práci, kterou vykonává (Provazník et al., 2004; Rymeš, 1996; Výrost & Slaměník, 1998).

### 4.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Kociánová (2012) tvrdí, že faktory ovlivňující pracovní spokojenost je záhodno dělit na ty, co pracovní spokojenost zesilují a ty, co ji naopak zeslabují.

#### **Posilující faktory pracovní spokojenosti:**

- nestereotypní práce
- větší autonomie ve své práci
- jasně vytyčené a přiměřené cíle práce
- průhledná organizační struktura a politika
- bezpečnost práce

- dobrá spolupráce a vztahy na pracovišti
- možnost využít vlastního potenciálu a zkušeností
- role ve skupině
- platové a fyzické podmínky práce
- vedoucí pracovník (Kociánová, 2010; Provazník, 1997; Štikar, 2003)

Štikar (2003) zobecňuje tyto faktory tak, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro zaměstnance zajímavá, rozmanitá, autonomní, dává pracovníkovi určitý společenský status a pracovník od zaměstnavatele dostává dostatečnou zpětnou vazbu.

### **Zeslabující faktory pracovní spokojenosti:**

- časový stres
- nepřiměřená a trvajících pracovní zátěž
- nepředvídatelné jevy na pracovišti
- nedostatek času na osobní a rodinný život
- neschopnost manažerů udělit pochvalu
- neobjektivní hodnocení a odměňování
- přílišně soutěživé prostředí
- neřešení konfliktů či stížností (Kociánová, 2010; Urban, 2003)

Staw a Ross (1985) uvádí, že i samotná **osobnost člověka** může být posilujícím či zeslabujícím faktorem. Ve své studii zjistili, že existují lidé, u nichž se pracovní spokojenost v průběhu času nemění. Dle Pauknerová et al. (2006) a Kollárik (1986) se stávají důležitými i **osobnostní charakteristiky** jedince, jako jsou například věk, délka zaměstnání či pohlaví. Například zaměstnanci nižšího věku mívají nižší pracovní spokojenost – ta se s věkem ustaluje.

Armstrong (2015) dělí faktory ovlivňující pracovní spokojenost do tří skupin. První jsou **vnitřní motivační faktory** (zde spadá dle Hackman a Oldham (1974) in Armstrong (2015) image práce a její významnost, autonomie a zpětná vazba atd). Další determinantou pracovní spokojenosti je **úroveň kontroly nad prací**. A **úspěch či neúspěch v práci** je taktéž důležitý pro pracovní spokojenost.

Pro aktuálnost do této kapitoly dodáme i poznatky z posledních let výzkumů na téma faktorů pracovní spokojenosti. Dle Allegre, Mas-Macura a Mirabent (2015), Allen, Shore a Griffeth (2003) a Tang, Siu a Cheung (2014) ovlivňují pracovní spokojenost nedostatky

hlavně v pěti kategoriích. Jsou jimi **identifikace zaměstnance s firmou a jejími cíli, kvalita spolupráce v týmu, možnost autonomie, podpora supervizora či nadřízeného a work-life balance.**



Obrázek 11: Faktory pracovní spokojenosti

Zdroj: Allegrè, Mas-Macura a Mirabent (2015), Allen, Shore a Griffeth (2003) a Tang, Siu a Cheung (2014)

## 4.5 Vliv pracovní spokojenosti na životní spokojenost

Cascio (1988) či Vinopal (2011) podotkli, že pracovní spokojenost je obsažená i v termínu kvalita pracovního života. Ta je definována jako psychická a fyzická pohoda v práci. „Kvalita pracovního života je spojována s vysokou úrovní pracovní spokojenosti, s pocitem i skutečným fyzickým zdravím, duševním zdravím, vyhlídkou na delší život (naději na dožití) a celkovou životní pohodou“ (Čadová, 2006, str. 47).

Na kvalitu pracovního života volně navážeme myšlenkou Kinicki a Kreitner (1989) o reciprocitě pracovní a životní spokojenosti. První vyslovená hypotéza toho vztahu se nazývá spillover efekt, tzv. **efekt přelévání**. V této teorii se spokojenost s pracovním životem volně přelévá do životní spokojenosti a naopak. Dalším efektem je compensation efekt, tzv. **kompenzační efekt**, kdy si kompenzujeme nízkou pracovní spokojenost jinou doménou či naopak. Posledním je segmentation model, tzv. **segmentační model**, který předpokládá, že pracovní spokojenost s životní spokojeností jsou na sobě nezávislé. S těmito

čtyřmi modely souhlasí Mičák (2005), který ale poznamenává, že pracovní spokojenost má na osobní spokojenost vliv, jestliže jedinec dává práci větší význam. Tento význam může být ovlivněn i subjektivním pocitem pracovníka o smysluplnosti vlastní práce. Ve výzkumu Halama a Bakošová (2009) uvádí, že pokud člověk považuje svou práci za smysluplnou, přikládá jí taktéž větší význam. Judge a Watanabe (1993) taktéž zjistili vztah mezi pracovní a životní spokojeností. Usoudili, že životní spokojenost má ale před pracovní spokojeností větší váhu.

Bielby a Bielby (1989) upozorňují i na rozdíly v souvislosti mezi pracovní a životní spokojeností u mužů a žen. Tento poznatek se nám zdá logický, neboť již od raného dětství se utváří hodnoty a ideály díky očekávání a sociálním rolím společnosti.

#### **4.6 Vztah pracovní spokojenosti vzhledem k externí mobilitě**

Vztah pracovní spokojenosti k tendencím k externí mobilitě či přímo k fluktuaci se stalo tématem hojně zkoumaným (Locke, 1976; Mobley, 1979; Scanlan & Still, 2013; Whysall et al., 2009 atd). Začátky výzkumů přímo spojovaly spokojenost s fluktuací, neboť například Spector (1985) tvrdil, že pracovní spokojenost je postojová proměnná. Jako taková má za důsledek, že pokud je zaměstnanec spokojený, má větší tendence v práci zůstat a naopak se jí vyhýbat či odejít, když spokojen není.

Poznatky se i v této oblasti posunuly. Locke (1976) uvádí, že je pracovní spokojenost důvodem k odchodu pouze v **16%**. Vzhledem k neaktuálnosti zdroje tuto informaci nemusíme považovat za dogma v dnešní době, ačkoli stojí za zmínku z toho důvodu, že externí mobilita či její tendence jsou jev komplexní, a tudíž nemohou být vysvětleny pouze jedním důvodem. Když prohloubíme rešerši na toto téma, Shahnawaz a Jafri (2009) uvádí, že pracovní spokojenost má maximálně **15 %** podíl na fluktuaci. Můžeme tedy uvést, že pracovní spokojenost na fluktuaci působí spíše nepřímě přes vlivy jiného charakteru (Saeed et al., 2004).

Judge et al. (2001), Pojerová et al. (2014), Scanlan a Still (2013) a Štikar (2013) předpokládají, že zvýšení pracovní spokojenosti vede k menší fluktuaci i absentsérství<sup>22</sup>, a tedy pracovní stabilitě. S tímto názorem souhlasí i Kinicki a Kreitner (1989). Dodávají, že je v rukou manažera, aby si pracovní nespokojenosti všimnul a snažil se ji pozvednout.

---

<sup>22</sup> Absentsérství je dočasný odchod z práce či nepřítomnost v práci (VanYperen & Vliert, 2006).

## 5 Realizované výzkumy

Je zřejmé, že pracovní spokojenost a fluktuace jsou témata, jejichž popularita poslední roky stále vzrůstá. Celosvětově přibývá i výzkumů na téma fluktuačních tendencí ve spojení se systémem benefitů či pracovní spokojeností, což jen potvrzuje, nakolik jsou tato témata důležitými.

Tett a Meyer (1993) uskutečnili metaanalýzu 155 studií, na jejíž základě zjistili významnou negativní korelaci mezi pracovní spokojeností a tendencemi k externí mobilitě. Chen et al (2011) taktéž našel negativní korelaci mezi pracovní spokojeností a tendencemi k externí mobilitě. Ve výzkumu Lee, Singhapakdi a Too dále (2008) zjistili, že jedinci spokojení s benefity mají menší tendence z firmy odejít.

Vzhledem ke snaze zvýšení specifčnosti jsme se však rozhodli inspirovat výzkumy na území České Republiky. Dle výzkumů srovnávajících pracovní spokojenost napříč evropskými státy se Česká Republika umísťuje na spodních příčkách (Borooah, 2009; Eskildsen et al., 2010). Pracovní spokojenost v České Republice je dlouhodobě považována taktéž za nízkou (Franěk et al., 2016; Večerník, 2013). Tématem výzkumné části tedy jsou vztahy mezi dílčími prvky pracovní spokojenosti jako je odměňování ve formě zaměstnaneckých výhod či spokojenost s možností výběru těchto benefitů a tendencí k externí mobilitě. Vybrané výzkumy tedy korelují s tímto tématem a jsou zaměřené na odměňování jako faktor ovlivňující pracovní spokojenost a taktéž řeší vliv odměňování na externí mobilitu či její tendence.

### 5.1 Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci

V roce 2013 zveřejnila Vnoučková článek na téma funkcí benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci. Cílem byl hlavně rozbor spokojenosti zaměstnanců s benefitovým systémem, formulace závěrů a následné doporučení pro organizaci. Ve své práci vyslovila Vnoučková celkem šest tvrzení, přičemž stěžejním pro naši práci se stává první z nich.

- T1: Benefity jsou zaměstnanci vyžadovány. (Existuje vztah mezi spokojeností a benefity.)

Vnoučková vytvořila dvoufázový výzkum, který pojednával o spokojenosti zaměstnanců s benefity. Vzorek, který použila, byl specifický v tom, že se jednalo o zaměstnance, kteří kvůli nespokojenosti z práce odešli. První fází výzkumu bylo dotazování pomocí CAWI



(což je forma, kdy respondent odpovídá elektronicky) a druhá fáze probíhala pomocí CATI (což je telefonické zaznamenávání).

Respondenty, jak již bylo řečeno, se stali lidé, kteří dobrovolně odešli z práce v posledních dvanácti měsících. Zahrnovali ženy i muže (věk 25 až 50 let) z různých oborů (největší procento ve službách, dále primární a sekundární faktor a zbytek ve faktoru veřejném).

Dotazník obsahoval 29 výroků, které dle rešerše literatury měly mít vazbu s benefity. V prvním výzkumu použila Vnoučková uzavřené otázky s jednou či více možnými odpověďmi. Ve druhém dotazníku využila výhod sémantického diferenciálu, přičemž stupnice obsahovala sedmibodovou stupnici s bipolárními pojmy.

Zajímavými jsou výsledky hypotéz spojených s odměňováním.

Hypotézy ve spojení s výkonem – H <sub>0</sub>	Zamítnutí H <sub>0</sub>	Hodnota závislosti	p hodnota	Síla závislosti
Poskytování benefitů nemá vliv na motivaci.	ANO	0,936	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů není vnímáno jako vyhovující.	ANO	0,898	0,005	velmi silná
Poskytování vyhovujících benefitů není vnímáno jako ohodnocení výkonu.	ANO	0,898	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů nemá vliv na produktivitu.	ANO	0,947	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů nemá vliv na spokojenost.	ANO	0,467	0,005	střední
Benefity nejsou poskytovány podle preferencí většiny.	ANO	0,436	0,005	střední
Přístup při udělování benefitů není jednotný.	ANO	0,795	0,005	Silná

Obrázek 12: Hypotézy spojené s odměňováním

Zdroj: Vnoučková (2013, str. 196)

Na analýzu autorka studie použila Pearsonův korelační koeficient a tím se prokázal vztah mezi proměnnými. A to dokonce jako velmi silný ve 4 ze 6 hypotéz.

Střední závislost byla prokázána při poskytování benefitů na spokojenost zaměstnanců. Vnoučková tvrdí, že to potvrzuje předpoklad toho, že zaměstnanci s benefity už citelně počítají a považují je za samozřejmost.

Ve studii Vnoučkové se potvrdilo pomocí testů  $\chi^2$  a Personová korelačního koeficientu, že existuje vztah mezi benefity a spokojeností zaměstnanců. Tento vztah se ukázal jako oboustranný, tedy že existuje spokojenost při vyhovujících benefitech a naopak nespokojenost, když benefity nevyhovují. Vnoučková nadále uvádí, že pokud není brán ohled na nevyhovující systém benefitů, může to vést až k externí mobilitě. Benefity tedy v této studii můžeme pokládat za hygienické faktory Herzbergovy motivační teorie

dvou faktorů – nemají sice dostatečný motivační efekt, ale při jejich nenaplnění způsobují pracovní nespokojenost.

Důležitým poznatkem se taktéž stává, že pokud jsou benefity poskytovány tak, aby byly pokládány za vyhovující, je to bráno zaměstnanci jako prokázání jejich výkonu v práci. To je důkazem o důležitosti individualizace benefitů. Taktéž vystává otázka do praktické části této práce, a to zda spokojenost se systémem výběru benefitů může ovlivnit pracovní spokojenost či až tendence k externí mobilitě. Tedy zda pokud zaměstnanec není spokojen s tím, jak si může benefity vybírat, není spokojen ani v práci a přemýšlí o odchodu do práce jiné.

Závěrem práce Vnoučkové je, že pokud jsou benefity poskytovány nevyhovujícím způsobem, pro firmu je to horší, než kdyby nebyly poskytovány vůbec. Pakliže jsou benefity poskytovány podle většiny a neklade se důraz na jejich individualizaci, ukázaly se jako prvkem k pracovní nespokojenosti. Autorka doporučuje vyřadit ty benefity, o které není zájem a zvýšit možnost si z nabídky možností vybírat například Cafeteria systémem. S jejími radami se ztotožňujeme.

## **5.2 Fluktuace zaměstnanců**

Další stěžejní výzkum uskutečnila Linhartová (2011) ve své disertační práci na téma Fluktuace zaměstnanců. Protože se jednalo o výzkum velmi rozsáhlý, rozhodli jsme se vyzdvihnout pouze část týkající se fluktuace a benefitů.

Autorka nejdříve provedla průzkum s pilotní studií o 42 respondentech. Dotazník byl zaměřen na příčiny odchodu ze zaměstnání, přičemž si respondenti mohli vybrat jednu z předpřipravených odpovědí či uvést, že nesouhlasí ani s jednou z nich. Následně pomocí literatury a výsledku pilotního výzkumu vytvořila finální dotazník. Na ten měl možnost odpovědět specifický vzorek respondentů, kteří splňovali tato kritéria:

- byli ve věku od 20 až 50 let
- během posledního roku odešli ze zaměstnání
- nebyli samostatně výdělečně činní
- uvedli počet zaměstnanců v organizaci, kde pracovali

První dotazník o 22 otázkách (dichotomické i otevřené) autorka šířila pomocí emailových adres (náhodným výběrem z volně dostupných emailů na pracovníky v organizaci) a diskuzních fór na internetu.

Na tento dotazník odpovědělo 63 žen a 35 mužů mezi 25 až 35 lety (71%), dále skupina od 20 do 25 let (15%) a ostatní respondenti byli starší než 35 let (14%), přičemž 69% lidí pracovalo na hlavní pracovní poměr a zbytek na dohodu o provedení práce či hodinově.

Druhý, kontrolní dotazník autorka sbírala pomocí metody CATI, což je dotazování pomocí telefonu a následné zadání do počítače. Výběr vzorku byl proveden pomocí náhodného výběru čísel. I druhý výzkum byl podobného typu jako první, autorka využila identifikačních otázek a sémantického diferenciálu. Na tento dotazník odpovědělo celkově 106 respondentů z celkového počtu hovorů 527.

Nejpočetnější skupinou byli lidé mezi 25 až 35 lety (49%), dále mezi 35 až 40 lety (41%) a zbylých 10% respondentů mělo mezi 20 až 25 lety. 90% tázaných pracovalo na hlavní pracovní poměr, zbylých 10% pracovalo buď na dohodu o provedení práce nebo na živnostenský list.

<b>Vztah mezi faktory nespokojenosti a fluktuace</b>	<b>Pearsonův koeficient pořadových čísel R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Vliv na fluktuaci</b>
Očekávání – odchod z organizace	0,95610**	0,914136	Ano
Kultura - odchod z organizace	0,99072**	0,981537	Ano
Jistota budoucnosti - odchod z organizace	0,98788**	0,975908	Ano
Komunikace - odchod z organizace	0,88209**	0,778088	Ano
Vztahy - odchod z organizace	0,92022**	0,846822	Ano
Uznání - odchod z organizace	0,87689**	0,914486	Ano
Odměňování - odchod z organizace	0,97052**	0,941911	Ano

Obrázek 13: Vztahy mezi faktory nespokojenosti a fluktuace

Zdroj: Linhartová, 2011, str. 89

Linhartová využila na výsledky převedené do tabulek dvourozměrnou i vícerozměrnou regresivní i korelační analýzu, ANOVU a parametrické testy pro analýzu odpovědí na škále.

Z tabulky výše je patrné, že mezi determinanty odměňování a fluktuace je nalezen významný vztah. Linhartová píše, že nejsilněji koreloval s fluktuací výrok *Nevyhovující benefits*, což je pro náš výzkum podstatné. Jestliže není kladen důraz na přizpůsobení benefitů zaměstnancům, není dle našeho názoru plně využito výhod benefitů.

Dále uvádí, že jedním z faktorů, kvůli kterému zaměstnanec odejde ze zaměstnání (v malé organizaci) je špatné odměňování (poměr odměna ku výkonu či poskytované benefity) – tuto skupinu tvořilo až 23% dotazovaných. Naopak u velkých organizací převažoval jiný důvod, a to nespokojenost se vztahy na pracovišti (26%). Menší firma může nabýt pocitu, že rozsáhlá nabídka benefitů či pružný systém benefitů (jako je cafeteria) je vymožeností firem velkých. Tento poznatek je důležitý zejména pro tyto firmy, neboť jim to může dopomoci k tvorbě takového systému benefitů, který doopravdy funguje.

č. 7	Hypotézy ve spojení s odměňováním	Platnost	Test
<b>Korelační a asociační analýza</b>			
268	Nedostatečné platové ohodnocení má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,307
269	Odměna neodpovídající výkonu má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,471
270	Nevyhovující benefity mají vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,388
271	Přiměřené odměňování má vliv na motivaci.	ANO	0,947
272	Poskytování benefitů má vliv na motivaci.	ANO	0,936
273	Poskytování vyhovujících benefitů má vliv na motivaci.	ANO	0,897
274	Ohodnocení odpovídající výkonu má vliv na motivaci.	ANO	0,600
275	Odměňování je vnímáno jako přiměřené při současném poskytování benefitů.	ANO	0,956
276	Odměňování je vnímáno jako přiměřené při současném poskytování vyhovujících benefitů.	ANO	0,905
277	Odměňování je vnímáno jako přiměřené při vazbě na výkon.	ANO	0,735
278	Poskytování benefitů je vnímáno jako vyhovující.	ANO	0,898
279	Výkon je vnímán jako odpovídající při současném využívání benefitů jako odměn.	ANO	0,591
280	Poskytování vyhovujících benefitů je vnímáno jako ohodnocení výkonu.	ANO	0,467
281	Benefity jsou zaměstnanci vyžadovány. (Existuje vztah mezi spokojeností a benefity.)	ANO	0,947
282	Produktivita a poskytování benefitů má mezi sebou přímou vazbu.	ANO	0,591

Obrázek 14: Hypotézy ve spojení s odměňováním  
Zdroj: Linhartová, 2011, str. 203

Dalšími významnými hypotézami se staly ty ve spojení s odměňováním v tabulce č. 7. Zde bylo všech 15 hypotéz přijato. Když pomineme hypotézy týkající se platového ohodnocení, jsou pro náš výzkum zajímavými hypotézy týkající se benefitů (č. 270, 272, 273, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282). Co si z těchto výsledků můžeme vzít do praktické části této práce (krom výše zmíněných) je to, že existuje vztah mezi spokojeností a benefity (281), tedy že jedno na druhé vzájemně působí.

### 5.3 Pracovní spokojenost a její vztah k flukтуаčním tendencím

Poslední zmiňovaný výzkum je z roku 2016 autorky Nikol Kramolišové věnující se pracovní spokojenosti a jejímu vztahu k flukтуаčním tendencím. Znovu se jedná o výzkum obsáhlý, proto se zaměříme na část, ze které jsme pro praktickou část této práce čerpali.

Autorka diplomové práce vytvořila na základě rešerše literatury dotazník obsahující otevřené otázky, škály Likertova typu, identifikační otázky a další rozdělené do čtyř souvislých bloků. Tyto dotazníky zadala 311i pracovníkům oddělení automobilové firmy, z čehož se jí vrátilo 156 vyplněných dotazníků. Z tohoto počtu bylo 86 mužů a 70 žen. Nejpočetnější skupinou byli pracovníci od 36 do 45 let (44%), mladší pracovníci tvořili 3% a starší 9%.

- H5: Pracovní spokojenost snižuje flukтуаční tendence. Čím má pracovník firmy X vyšší míru pracovní spokojenosti, tím nižší má tendence k fluktuaci.

Kramolišová (2016) pro ověření této hypotézy použila Spearmanův korelační koeficient, který značil střední negativní korelaci. Autorka uvádí, že flukтуаční tendence v tomto výzkumu jsou dle koeficientu vysvětlitelné z 56% na základě pracovní spokojenosti. Hypotéza byla přijata.

Ačkoli, jak sama autorka uvádí, se tyto výsledky dají aplikovat pouze na skupinu pracovníků podobného charakteru jako ve výzkumu, vidíme v nich možnost využití do praktické části práce.

## **VÝZKUMNÁ ČÁST**

## 6 Výzkumný problém, otázky a hypotézy

V následujících kapitolách bude vymezen výzkumný problém, otázky a hypotézy, sběr dat a jejich následné vyhodnocení.

Rozhodli jsme se zkoumat tendence k externí mobilitě ve vztahu k vybraným proměnným zaměstnanecké spokojenosti. Mezi tyto vybrané proměnné jsme zařadili přijímané benefity, spokojenost s možností výběru benefitů či pracovní spokojenost jako takovou.

Ačkoli existuje celá řada výzkumů zkoumající tendence k externí mobilitě ve vztahu k pracovní spokojenosti, je nutno podotknout, že se jedná o výzkumy zahraniční, a tedy na českou populaci málo aplikovatelné. Co se týče zkoumání tendencí k externí mobilitě vzhledem k přijímaným benefitům, množství výzkumů se také krátí. A ačkoli již zaměstnavatelé vědí, že se do benefitů vyplatí investovat, otázkou zůstává, zda investují dostatečně nebo příliš mnoho vzhledem k tomu, co se jim vrátí?

Dle dosavadních výzkumů pracovní spokojenost působí na tendenci k externí mobilitě – konkrétně zvýšení pracovní spokojenosti snižuje externí mobilitu (Judge et al., 2001; Pojerová et al., 2014; Scanlan & Still, 2013; Štikar, 2013). Zároveň odměňování působí na pracovní spokojenost (Armstrong, 2007; Koubek, 2007) a dle Linhartové (2011) a Vnoučkové (2013) existuje vztah mezi benefitovým ohodnocením a pracovní spokojeností. Proto vnímáme jako výzkumný problém zjistit vztahy mezi pracovní spokojeností zaměstnanců, externí mobilitou a vybranými aspekty odměňování.

### 6.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky byly stanoveny tři a to:

1. Souvisí počet přijímaných benefitů s tendencí k externí mobilitě a se subjektivně vnímanou zaměstnaneckou spokojeností?
2. Souvisí spokojenost s možností výběru benefitů s tendencí k externí mobilitě a se subjektivně vnímanou pracovní spokojeností?
3. Souvisí pracovní spokojenost s tendencí k externí mobilitě?

## 6.2 Formulace hypotéz ke statistickému testování

Stanovili jsme sedm alternativních hypotéz a to:

**H1:** Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných peněžních benefitů.

**H2:** Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných nepeněžních benefitů.

**H3:** U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných peněžních benefitů.

**H4:** U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů.

**H5:** Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně nižší spokojenost s možností výběru benefitů.

**H6:** U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi spokojeností s možností výběru benefitů a pracovní spokojeností.

**H7:** Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně nižší pracovní spokojenost.



## 7 Typ výzkumu a použité metody

V této kapitole popíšeme typ výzkumu a metody, které jsme použili.

V souvislosti s povahou výzkumného problému jsme se rozhodli pro **kvantitativní typ výzkumu**. Tento typ výzkumu byl použit z důvodu snahy zjištění vztahu mezi dvěma proměnnými, nikoli hledání hlubokého vhledu do problematiky tendencí k externí mobilitě, pracovní spokojenosti a vybraných aspektů odměňování.

Hendl (2005) uvádí tyto výhody kvantitativního výzkumu oproti kvalitativnímu:

- dochází k eliminování rušivých proměnných
- relativně rychle se sbírají a interpretují data
- výzkumník nemá možnost ovlivnit výsledky

Sběr dat se uskutečnil pomocí dotazníku spokojenosti. Je důležité upozornit na to, že se jedná o dotazník spokojenosti, jenž byl tvořen firmě Alfa přímo na míru a který byl tvořen týmově v rámci širší spolupráce Katedry psychologie Univerzity Palackého v Olomouci a firmy Alfa.

Důvodem nepoužití dotazníků pracovní spokojenosti jako je Minnesota Satisfaction Questionnaire, Job Satisfaction Scale nebo Job Dimension Inventory, je potřeba reagovat na určitost zakázky firma Alfa. Kromě jiného se jednalo o zjištění spokojenosti s benefitovým systémem, bonusy za uplynulý rok, rozsah vzdělávacího plánu, motivace zaměstnanců k práci, jejich přání kariérně růst atd.

### 7.1 Testové metody

Jak už bylo popsáno výše, dotazník je tazatelský a byl tvořen v rámci širší spolupráce Katedry psychologie Univerzity Palackého v Olomouci a firmy Alfa. Jedná se o polostrukturovaný dotazník. Jako výhody uvádí Giddens (2003) to, že je dotazník časově i finančně nenáročný. S tímto můžeme souhlasit jen s finanční nenáročností, protože kromě nákladů spojených na tisk a dopravu nebyly investice vysoké. Zároveň si ale nemyslíme, že zrovna tento typ, tedy přímý styk s respondentem, je tolik časově výhodný, jak Giddens uvádí.

Kvantitativní metoda byla zvolena vzhledem k vysokému počtu výzkumného souboru (konkrétně 106 klíčových zaměstnanců). Při takovém množství respondentů by bylo

velmi obtížné a časově náročně s individuálními zaměstnanci provést kvalitativní rozhovor v takové kvalitě a hloubce, aby pojal mezníky, jež vymezila firma Alfa.

### **7.1.2 Tazatelský dotazník pro firmu Alfa**

Prvním krokem k vytvoření byla rešerše literatury na téma externí mobility, pracovního prostředí, pracovní motivace, druhů benefitů a trendů v této oblasti, pracovní spokojenosti atd. Dalším krokem bylo zjištění specifických zdrojů spokojenosti a externí mobility ve firmě Alfa. Dále bylo na řadě vytvořit samotný dotazník.

Dotazník byl tvořen ve spolupráci týmu pomocných vědeckých pracovníků včetně autorky a Katedry psychologie Univerzity Palackého v Olomouci. Samozřejmostí byla diskuze, jaké položky do něj zvolit, jak oddíly i položky seřadit a zda dávat příležitost volné odpovědi. Během výběru otázek byla dána zřetel na jejich jasnost a srozumitelnost.

V dotazníku se vyskytují položky škálové, s výběrem možností či binomické typu ano/ne. Kde to kontext dovoluje, vložily se otázky s možností volné odpovědi typu: *Napadá Vás k tomuto tématu ještě něco?* či *Máte nějaké vlastní konkrétní návrhy?* Dle Surynek (2001) je výhodou uzavřených otázek jejich jednoduchost a snadné pochopení respondentem. Naopak volné otázky dávají možnost odpovědět mimo škálu připravených odpovědí, zároveň jsou ale obtížnější. Vzhledem k tomu, že dotazník byl tvořen pro specifický vzorek zaměstnanců, povětšinou vysokoškolsky vzdělaných, nebylo potřeba tento typ otázek vynechat. V dotazníku jsou přítomny i otázky polotevřené, jež obsahují výčet předpřipravených odpovědí, ale zároveň dávají možnost doplnění. V dotazníku můžeme dále najít jak otázky přímé, tak i nepřímé dle kontextu a možností. Po dokončení byl dotazník dán na schválení zadavatelem firmy Alfa.

#### **Dotazník je tvořen osmi částmi a to:**

- Spokojenost obecně
- Pracovní prostředí
- Vztahy na pracovišti
- Náplň práce
- Potencionální odchod
- Seberozvoj

- Benefity
- Mobilita interní

Výše uvedené pořadí je stejné, jaké bylo použito v dotazníku. Tato posloupnost se zvolila, aby témata jako je třeba Potencionální odchod, nebyla umístěna na začátku nebo konci dotazníku.

Z dotazníku byly k výzkumu použity otázky ze čtyř částí, a to *Spokojenost obecně, Potencionální odchod, Náplň práce a Benefity*. V této kapitole tedy popíšeme více tyto části, a to především na základě čeho byly do dotazníku vybrány.

Stěžejní se stala druhá otázka úseku *Potencionální odchod*, kdy se ptáme, zda zaměstnanec zvažoval v posledním roce opuštění firmy. Jedná se o otázku přímou, kdy zjišťujeme, zda daný zaměstnanec přemýšlel nad odchodem z firmy Alfa, a měří tedy tendenci k externí mobilitě. Tato otázka byla zvolena, jelikož měří současnou (či krátce minulou, vzhledem k ohraničení jednoho roku) tendenci zaměstnance z firmy odejít.

2. Zvažoval jste v posledním roce opuštění firmy?

ANO  
 NE

Obrázek 15: Otázka týkající se tendencí k externí mobilitě  
Zdroj: autor

Další důležitá otázka pro náš výzkum pochází z části *Pracovní spokojenost*. Jedná se o otázku ve znění: *Jak často se Vám stává, že odcházíte z práce s dobrým pocitem?* Tato otázka obsahuje škálu od 1 do 10 (kdy 1 značí nikdy a 10 naopak vždy).

1. Jak často se Vám stává, že odcházíte z práce s dobrým pocitem? Zkuste to ohodnotit na škále 1-10 s tím, že 1 je nikdy a 10 je vždycky.

ŠKÁLA (1-10)

Obrázek 16: Otázka týkající se pracovní spokojenosti  
Zdroj: autor

Dalšími otázkami, jež byly použity, jsou otázky číslo 2 a 3 v části *Benefity*. Tyto otázky jsou zaměřeny na peněžní a nepeněžní benefity. Skupina benefitů byla složena z těch benefitů, které firma poskytuje, a zároveň z benefitů trendových, jež poskytuje trh práce. Tyto byly vybrány na základě rešerše nejnovějších výzkumů, vědeckých článků či publikací

pojednávajících o možnostech benefitového systému ve firmách a jejich poskytování zaměstnancům.

2. Budu Vám postupně číst různé druhy peněžních benefitů, a Vy mi řeknete, jestli je máte či ne. -> A pokud jej máte, zdali jste s ním spokojen.

Stravenky	Příspěvek na dopravu	Penzijní příspěštění	Příspěvek na Vánoce
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN
<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN
<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM

Kvartální bonusy	Firemní telefon	Firemní tarif	Příspěvek na ubytování	Hrazení kurzového	Placené volno na kurz, který si platím sám
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN
<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN
<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM

Odměna za návrh	Příspěvek na kulturu	Příspěvek na sport	Příspěvek na zdravotní péči	Příspěvek na hlídání
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN
<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN
<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM

3. Rád bych s Vámi stejným způsobem prošel i nefinanční benefity, vy mi opět řeknete, které máte a které ne. -> A pokud jej máte, zdali jste s ním spokojen.

Delší dovolená	Pružná pracovní doba	Práce z domu	Sick days	Vzdělávání dětí ve firmě
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN
<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN
<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM	<input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM

Obrázek 17 a 18: Otázky týkající se peněžních a nepeněžních benefitů

Zdroj: autor

### 7.1.3 Popis získávání dat

Vzhledem k citlivosti údajů týkající se pracovní spokojenosti a tendencím k externí mobilitě zachováme v této práci anonymitu firmy, ve které výzkum probíhal. Pro tyto účely ji budeme nazývat firma Alfa. Tato firma se řadí mezi největší zaměstnavatele v Olomouckém kraji. Je to firma s dlouholetou tradicí, založená ve dvacátém století, tedy se nejedná o žádného nováčka na trhu práce.

Ve firmě Alfa vznikl návrh na analýzu spokojenosti svých klíčových zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o zaměstnance z technického sektoru, u kterých je vyšší šance učinění nabídky od jiného zaměstnavatele. Výměna dat proběhla v rámci širší spolupráce s Katedrou psychologie Filozofické fakulty Univerzity Palackého a výzkumných designů. Zdrojem zakázky bylo tedy zjistit informace o spokojenosti mezi klíčovými zaměstnanci v oddělení vývoje a prototypové výroby. Také bylo cílem vytyčit ty důvody, kvůli kterým by pracovníci chtěli odejít, aby jim firma mohla zamezit.

Sběr dat probíhal v rámci týmu pomocných vědeckých pracovníků a členů Katedry psychologie Univerzity Palackého v Olomouci. Nejprve proběhlo zaškolení každého

tazatele, jak má sběr dat probíhat. Dále se uskutečnily rozhovory s klíčovými zaměstnanci ve firmě Alfa během pracovní doby klíčových zaměstnanců v předem určených místnostech. Každý z tazatelů měl před sebou tazatelský dotazník, podle nějž postupoval.

Co se týče otázek č. 2 a 3 v části dotazníku *Benefity*, odpovědět se může zdát chaotické, ale předem školený tazatel jimi svého respondenta provedl tak, aby jimi nebyl zmaten. A to tak, že se tazatel první otázal, zda daný benefit přijímá či ne, a pokud byla odpověď kladná, tak se jej zeptal, jestli je s ním spokojen či nespokojen a vše zaznačil do tazatelského archu. Zůstala také odpověď „*nevyužívám*“, jež pokryla ty zaměstnance, co by benefit mohli mít, ale nechtějí jej.

Jak jsme již nastínili, hovor s klíčovými zaměstnanci měl předem danou strukturu. Výzkumník nejprve představil sebe, poté projekt, na němž spolupracuje, a Katedru psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci. Dále pokračoval otázkami na pracovníka, které měly zastoupit „small talk“, jež se používá jako icebreaker na začátek dotazníkového šetření. Small talkem taktéž tazatel dotazníkové šetření završil, aby se předešlo negativním pocitům probanda před pokračováním v práci. Bylo zmíněno to, že dotazník slouží pouze ke zlepšení situace klíčových pracovníků a že z něj zaměstnavatel nebude vyvozovat žádné důsledky pro ně, jakožto pro individuálního pracovníky (tj. že se dle odpovědí nebude uvažovat o ukončení pracovního poměru zaměstnance nebo o zamezení kariérního postupu), aby se zajistila větší upřímnost při klíčových otázkách.

Sběr dat tedy probíhal pomocí nepravděpodobnostní metody výběru skrze instituci. Administrace dotazníku po firmu Alfa byla provedena pomocí tazatele, který otázky četl a značil do tazatelského archu. Tento způsob se zvolil po zvážení výhod a nevýhod této metody, kdy převážila ta, že se díky ní získají přesnější a méně zkreslené odpovědi. Také se zamezilo špatnému pochopení otázek či úplnému nevyplnění, zároveň mohli pracovníci nabýt pocitu, že smyslem dotazníku je skutečně snaha o změnu ve společnosti Alfa k jejich dobru a že jsou jejich názory a připomínky plně respektovány.

Tato metoda se taktéž nazývá PAPI, což je paper and pen interview. Za její výhody se dá považovat to, že je větší procento vrácených dotazníků, než tomu bývá u dotazníků, které jsou posílány poštou či vyplňovány přes internet. Výhodou je taktéž to, že je jasné, kdo odpovídá (na rozdíl od dotazníků sesbíraných pomocí internetu). Zároveň je dána určitá komfortnost tazajícímu, neboť jen odpovídá a tazatel zapisuje (Pencil and Paper

Interview (PAPI), 2015). V našem případě byla návratnost dotazníků 100 %, neboť se nestalo, že by respondent zapojený do výzkumu jej odmítl vyplnit.

## 8 Výzkumný soubor

V této kapitole nejdříve představíme základní soubor, posléze i soubor výběrový. Dále popíšeme etické hledisko výzkumu a ochranu soukromí.

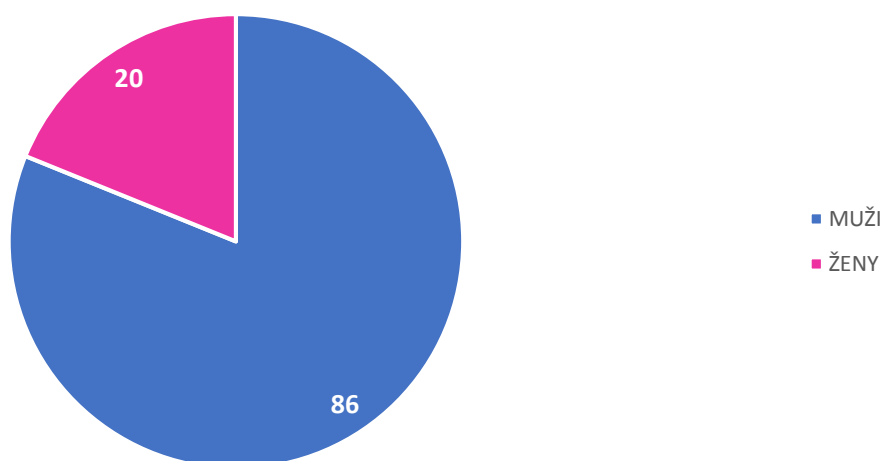
Při výběru výzkumného souboru nebylo snahou dosáhnout reprezentativního vzorku.

Jako základní soubor pro náš výzkum se dá považovat oddělení techniky firmy Alfa. Jedná se o pracovníky zejména ve středním a mladším věku, převážně vysokoškolsky vzdělané. Pracují zde lidé, jež mají jak osobní, tak i firemní know-how a jsou vysoce kvalifikovaní ve svém oboru. Jsou tím typem pracovníků, jichž je na trhu práce málo, a jsou tedy náchylnější k uskutečnění pracovní nabídky jiným zaměstnavatelem.

### 8.1 Výběrový soubor

Klíčových zaměstnanců, jež vybrala firma Alfa, a tedy výběrovým souborem, se stalo 106 respondentů, z nichž je 20 žen a 86 mužů. Jedná se tedy o soubor, který není genderově vyvážen. Pro výběr výzkumného souboru byla zvolena metoda nepravděpodobnostní, tedy výběr přes instituci.

Rozložení pohlaví ve výzkumném vzorku



Graf 1: Grafické znázornění rozložení pohlaví ve výzkumném vzorku

Zdroj: autor

## 8.2 Etické hledisko a ochrana soukromí

Považujeme za důležité mít výzkum etický, jenž chrání jak respondenty, tak data na nich získaná, a proto (vzhledem k tématu tendencí k externí mobilitě a pracovní spokojenosti) jsme se snažili etiku důkladně propracovat. Byla proto brána v úvahu během celého procesu sběru dat. K vypracovaným dotazníkům respondentů měl přístup pouze zadavatel zakázky a tým pomocných vědeckých pracovníků skrze Intranet Katedry psychologie Univerzity Palackého.

Jak už bylo nastíněno v minulé kapitole, respondenti byli srozuměni s tím, že se data na nich nasbíraná použijí pro zlepšení podmínek jejich práce. Tazatel se snažil zamezit obavě ze ztráty zaměstnání ujištěním, že je dotazník spokojenosti ve firmě dává proto, aby nastaly změny ke zvýšení jejich spokojenosti.

Zároveň bylo zaměstnancům řečeno, že sesbíraná data jsou přístupná pro vědecké účely Katedry psychologie Univerzity Palackého v Olomouci. Následně byl pracovníkům předložen informovaný souhlas, který všech 106 klíčových zaměstnanců podepsalo.

Ačkoli byli účastníci předem vybráni dle kritérií zadavatele zakázky, zůstala jim možnost se výzkumu neúčastnit bez jakéhokoli postihnutí. Na začátku rozhovoru tazatel znovu upozornil na možnost přerušit tázání před rozhovorem, během něj i po něm. Případně také měl respondent možnost na jakoukoli otázku neodpovědět, pokud tak uznal za vhodné. Jakékoli negativní pocity byly ošetřené krátkým hovorem, tzv. small talkem, po uskutečnění dotazníku. Ke každému okruhu dotazníku byla dána možnost pomocí otázky typu „*Napadá Vás k tomuto tématu ještě něco?*“ pro případně poznámky či vysvětlení, proband tedy neměl mít pocit výslechu, nýbrž rozhovoru.

Na konec této kapitoly uvádíme, že nedošlo k porušení žádných etických pravidel ve spojení s výzkumem, zacházení se získanými daty či kontaktem s respondenty.



## 9 Výsledky práce s daty

V následující kapitole nejdříve popíšeme deskriptivní statistiku, dále představíme výsledky ověřování platnosti statistických hypotéz a pro zvýšení přehlednosti přidáme i vypořádání hypotéz.

Matematicko-statistická analýza byla zpracovávána v programu Statistica 13. Prvním krokem bylo vypočítání deskriptivní statistiky. Dalším krokem byl výběr parametrických či neparametrických testů sloužících k ověření hypotéz z kapitoly 6.2. Následně probíhalo samotné ověřování platnosti statistických hypotéz v návaznosti na poznatky získané z kroků předchozích.

### 9.1 Deskriptivní statistika

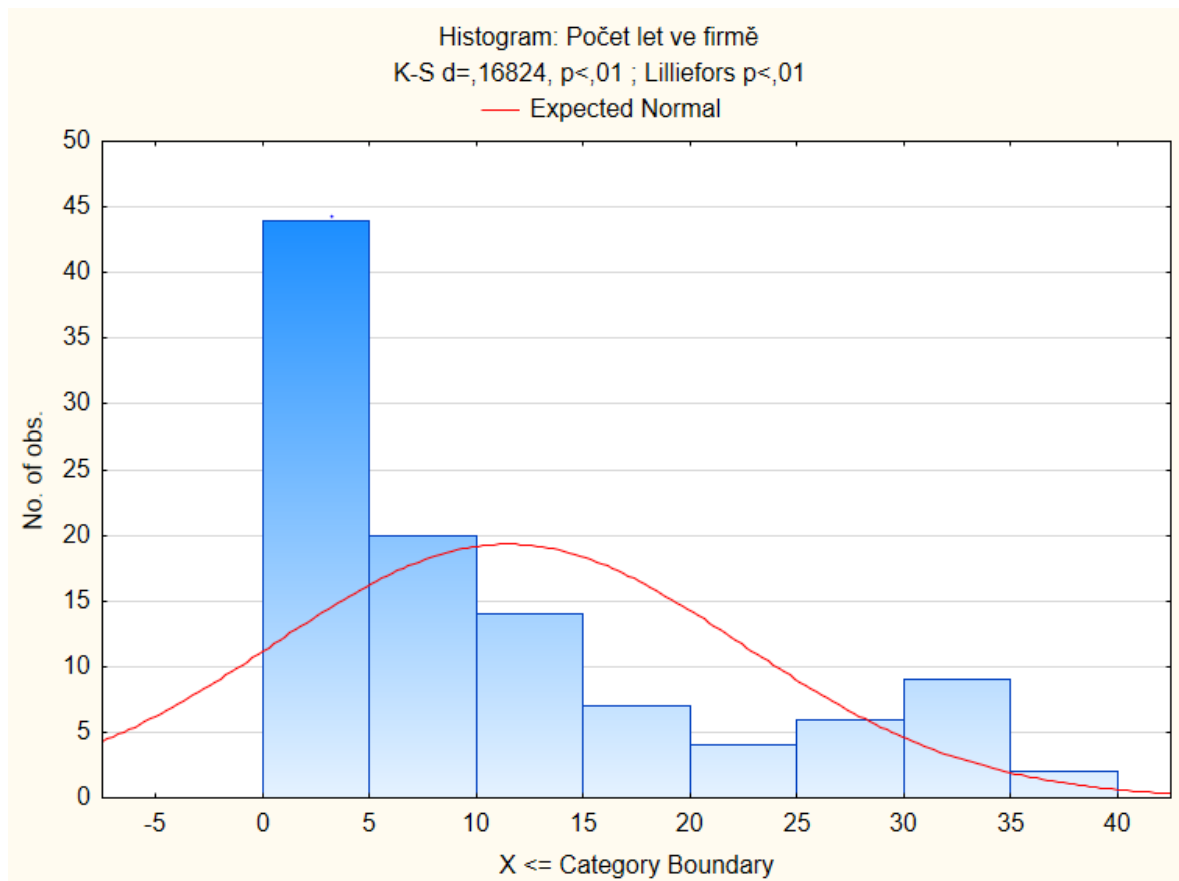
Z celkového počtu 106 respondentů bylo **20** žen. Průměr jejich odpracovaných let ve firmě Alfa byl **15** let (medián = **15**, standartní odchylka = **11**). Nejmenší dobou strávenou ve firmě bylo **čtvrt roku** a naopak nejvýše **34** let.

U vzorku **86** mužů se stalo průměrnou dobou strávenou ve firmě **10** let (medián = **10**, standartní odchylka = **10**). Nejkratší doba odpracovaná ve firmě Alfa u mužů byl jeden měsíc a nejvyšší **40** let.

Celkově u obou pohlaví (tj. u všech **106** klíčových pracovníků) bylo naměřeno **11** let ve firmě (medián = **7**, standartní odchylka = **10**). Zde byl nejmenším časovým úsekem práce ve firmě jeden měsíc a nejdelším již zmiňovaných **40** let.

Tabulka 1: Popisné statistiky souboru z hlediska odpracovaných let ve firmě Alfa

	Počet	Průměr	Medián	St.odchy.	Min	Max
<b>Muži</b>	86	10	10	10	1 měsíc	40 let
<b>Ženy</b>	20	15	15	11	čtvrt roku	34 let
<b>Celý soubor</b>	106	11	7	10	1 měsíc	40 let



Sloupcový graf 1: Roky odpracované ve firmě Alfa

Zdroj: autor

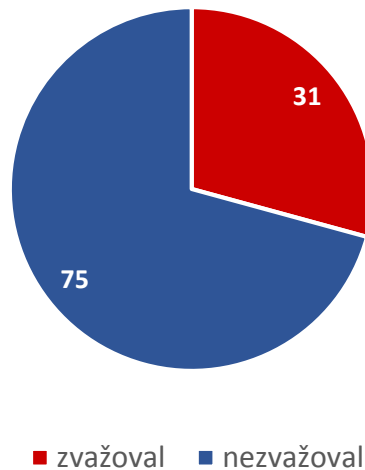
Z výše uvedeného sloupcového grafu si můžeme všimnout, že největší počet zaměstnanců je ve firmě zaměstnaných pět let maximálně. Množství zaměstnanců ve firmě se nepřímo úměrně snižuje s narůstající délkou pracovního poměru. Tento spád se zastavuje v mezníku dvaceti let a následně se počet zaměstnanců trochu navýší. Z grafu vyplývá, že nejmenší počet zaměstnanců je ve firmě zaměstnaných od 35 do 40 let. Jen dva zaměstnanci jsou ve firmě zaměstnaní 35 až 40 let. Druhý nejnižší počet, a to čtyři zaměstnanci, jsou ve firmě 20 až 25 let.

Na základě výzkumného cíle byly stanoveny tyto proměnné: **Tendence k externí mobilitě, Pracovní spokojenost, Spokojenost s možností výběru benefitů, Počet přijímaných peněžních benefitů a Počet přijímaných nepeněžních benefitů.**

## Tendence k externí mobilitě

První proměnnou je Tendence k externí mobilitě. Tu jsme měřili pomocí otázky „Zvažoval jste v posledním roce opuštění firmy?“. Na tuto otázku odpovědělo všech 106 klíčových zaměstnanců, přičemž 75 z nich neuvažovalo o odchodu z firmy Alfa a zbylých 31 o tom v uplynulém roce přemýšlelo.

Zvažoval jste v posledním roce opuštění firmy?



Graf 2: Odpovědi na Otázku "Zvažoval jste v posledním roce opuštění firmy?"

Zdroj: autor

## Pracovní spokojenost

Druhá proměnná sestává z otázky ve znění: „Jak často se Vám stává, že odcházíte z práce s dobrým pocitem? Zkuste to ohodnotit na škále 1-10 s tím, že 1 je nikdy a 10 je vždycky.“ Na tuto otázku taktéž odpovědělo všech 106 respondentů. **Pracovní spokojenost** je hodnocena na škále 1-10 a má průměr **6,45**, medián **7**. Směrodatná odchylka této proměnné je **1,76**.

## Spokojenost s možností výběru benefitů

Tato proměnná je získána pomocí otázky: „Jak hodnotíte Vaši současnou možnost si z benefitů vybrat? Zkuste je ohodnotit na škále 1-10.“ Na tuto otázku odpovědělo všech 106 respondentů a je taktéž hodnocena na škále 1-10 (kdy 1 značí špatnou možnost výběru a 10 naopak vynikající). Průměrnou hodnotou se stává **4,7**. Medián této proměnné je **5** a její směrodatná odchylka je **2,56**.

## Počet přijímaných peněžních benefitů

Peněžních benefitů je v dotazníku celkem **14**. Průměr této proměnné je **4**. Směrodatná odchylka této proměnné je **1,93** a její medián **4**.

## Počet přijímaných nepeněžních benefitů

Zde je počet nepeněžních benefitů menší a to **5**, přičemž průměr této proměnné je **2**. Směrodatná odchylka této proměnné činí **0,86** a její medián je **2**.

## 9.2 Výsledky ověření platnosti statistických hypotéz

V této kapitole se zaměříme na ověření platnosti hypotéz z kapitoly 6.2. Každou hypotézu budeme testovat na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , což svědčí o pětiprocentní šanci na neoprávněné zamítnutí nulové hypotézy.

Důvodem zvolení neparametrického Mann-Whitneyova U testu pro ověřování platnosti statistických hypotéz je nesplnění předpokladu normality proměnných Počet přijímaných peněžních benefitů a Počet přijímaných nepeněžních benefitů ověřované pomocí Shapir-Wilkova testu ( $p < 0,05$ ). Vzhledem k tomuto zjištění jsme obě proměnné transformovali o jeden stupeň na ordinální typ proměnné dle doporučení Dostála (2016).

První hypotézu jsme ověřovali pomocí Mann-Whitneyova U testu s korekcí na spojitost.

**H1:** Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných peněžních benefitů.

Tabulka 2: Výsledky H1

<b>p</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>AUC<sup>23</sup></b>
0,58	129	-0,20	0,89

Vzhledem k výši p-hodnoty (**0,58**) není tento výsledek signifikantní ( $U = 129$ ,  $Z = -0,20$ ,  $AUC = 0,89$ ). Medián u skupiny zaměstnanců, kteří nepřemýšleli o opuštění

---

<sup>23</sup> AUC neboli *area under curve* je ukazatel míry účinku Mann-Whitneyova testu. Při uvedené hypotéze si jej můžeme představit jako pravděpodobnost toho, že libovolný pracovník s tendencemi k externí mobilitě bude mít vyšší počet přijímaných peněžních benefitů než pracovník bez tendencí k externí mobilitě. Jeho interpretace je podobná jako u Pearsonova korelačního koeficientu (Dostál, 2016; Hanley & McNeil, 1982).

firmy Alfa v uplynulém roce, byl **4,14**. Medián u skupiny zaměstnanců, kteří zvažovali v uplynulém roce opuštění firmy Alfa, byl **4,7**.

**Alternativní hypotézu nepřijímáme, současně ale dle výsledků statistické analýzy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu.**

Druhou ověřovanou hypotézou pomocí Mann-Whitneyova U testu s korekcí na spojitost je H2.

**H2:** Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných nepeněžních benefitů.

*Tabulka 3: Výsledky H2*

<b>P</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>AUC</b>
0,97	213	1,9	0,82

Výše p-hodnoty (**0,97**) uvádí, že se nejedná o signifikantní výsledek. Dalšími naměřenými hodnotami jsou  $U = 213$ ,  $Z = 1,9$  a  $AUC = 0,82$ . Medián u skupiny bez tendencí k externí mobilitě vyšel **3,8**, zatímco u skupiny s tendencemi k externí mobilitě byl **5**.

**Alternativní hypotézu nepřijímáme, současně ale dle výsledků statistické analýzy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu.**

Další dvě hypotézy (H3 a H4) jsme ověřovali pomocí Spearmanova korelačního koeficientu.

**H3:** U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných peněžních benefitů.

Tabulka 4: Výsledky korelace mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných peněžních benefitů

<b>p</b>	<b>r</b>	<b>Síla vztahu</b>
0,44	0,01	Zanedbatelná pozitivní korelace

U této hypotézy vyšla p-hodnota **0,44**, ( $r = 0,01$ , což značí zanedbatelnou pozitivní korelaci).

**Alternativní hypotézu nepřijímáme, současně ale dle výsledků statistické analýzy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu.**

**H4:** U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů.

Tabulka 5: Výsledky korelace mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů

<b>p</b>	<b>r</b>	<b>Síla vztahu</b>
0,18	0,09	Zanedbatelná pozitivní korelace

Ačkoli p-hodnota sleduje určitý trend ( $p = 0,18$ ), alternativní hypotézu nepřijímáme. Mezi proměnnými existuje zanedbatelná pozitivní korelace ( $r = 0,09$ ).

**Alternativní hypotézu nepřijímáme, současně ale dle výsledků statistické analýzy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu.**

Další testovanou hypotézu jsme ověřovali pomocí Mann-Whitneyova U testu s korekcí na spojitost.

**H5:** Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně nižší spokojenost s možností výběru benefitů.

Tabulka 6: Výsledky H5

<b>p</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>AUC</b>
0,34	167	-0,4	0,86

U této hypotézy vyšla p-hodnota **0,34** ( $U = 167$ ,  $Z = -0,4$ ,  $AUC = 0,86$ ). Medián u skupiny s tendencemi k externí mobilitě byl **3,8**, u skupiny bez tendencí k externí mobilitě vyšel **5**.

**Alternativní hypotézu nepřijímáme, současně ale dle výsledků statistické analýzy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu.**

Následující testovanou hypotézou pomocí Spearmanova korelačního koeficientu je H6.

**H6:** U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi spokojeností s možností výběru benefitů a pracovní spokojeností.

Tabulka 7: Výsledky korelace mezi spokojeností s možností výběru a pracovní spokojeností

<b>p</b>	<b>r</b>	<b>Síla vztahu</b>
0,1	0,12	Zanedbatelná pozitivní korelace

Alternativní hypotézu jsme nepřijali, neboť p-hodnota (**0,1**) neklesla pod hladinu významnosti ačkoli sledovala určitý trend. Další hodnotou námi měřenou jsou  $r = 0,12$  což značí zanedbatelnou pozitivní korelaci.

**Alternativní hypotézu nepřijímáme, současně ale dle výsledků statistické analýzy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu.**

Poslední testovanou hypotézu jsme ověřovali pomocí Mann-Whitneyova U testu s korekcí na spojitost.

**H7:** Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně nižší pracovní spokojenost.

Tabulka 8: Výsledky H7

<b>p</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>AUC</b>
0,44	234	-1,06	0,79

Při ověřování této hypotézy jsme počítali p-hodnotu **0,44**. Dalšími měřenými hodnotami jsou  $Z = -1,06$ ,  $U = 234$  a  $AUC = 0,79$ . Medián u skupiny s tendencí k externí mobilitě vyšel **6,1**, zatímco u skupiny bez tendencí k externí mobilitě byl **6,59**.

**Alternativní hypotézu nepřijímáme, současně ale dle výsledků statistické analýzy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu.**

### 9.3 Výsledky ověření výzkumných otázek

V kapitole 6.1 jsme stanovili tři výzkumné otázky ve znění:

1. Souvisí počet přijímaných benefitů s tendencí k externí mobilitě a se subjektivně vnímanou zaměstnaneckou spokojeností?

Tuto výzkumnou otázku zahrnovaly hypotézy H1, H2, H3 a H4. P-hodnota zmíněných hypotéz neklesla pod hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  a tudíž nebyly přijaty.

2. Souvisí spokojenost s možností výběru benefitů s tendencí k externí mobilitě a se subjektivně vnímanou pracovní spokojeností?

Pro tuto výzkumnou otázku jsme formulovali hypotézy H5 a H6, kdy p-hodnota ani jedné neklesla pod hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ . Hypotézy nebyly přijaty.



### 3. Souvisí pracovní spokojenost s tendencí k externí mobilitě?

Výše uvedenou výzkumnou otázku zahrnuje hypotéza H7. Tato hypotéza nebyla přijata, neboť p-hodnota nebyla menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Ani u jedné výzkumné otázky nebyla nalezena požadovaná souvislost.

## 9.4 Vypořádání hypotéz

Shrnutí platnosti ověřování statistických hypotéz obsahuje tabulka 9.

Tabulka 9: Shrnutí výsledků ověřování platnosti statistických hypotéz

Hypotéza	Její znění	P-hodnota	Přijetí
H1	Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných peněžních benefitů.	0,58	Nepřijímáme
H2	Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných nepeněžních benefitů.	0,97	Nepřijímáme
H3	U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných peněžních benefitů.	0,44	Nepřijímáme
H4	U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů.	<b>0,18</b>	Nepřijímáme
H5	Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně nižší spokojenost s možností výběru benefitů.	0,34	Nepřijímáme
H6	U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi spokojeností s možností výběru benefitů a pracovní spokojeností.	<b>0,1</b>	Nepřijímáme
H7	Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně nižší pracovní spokojenost.	0,44	Nepřijímáme

## 13 Diskuze

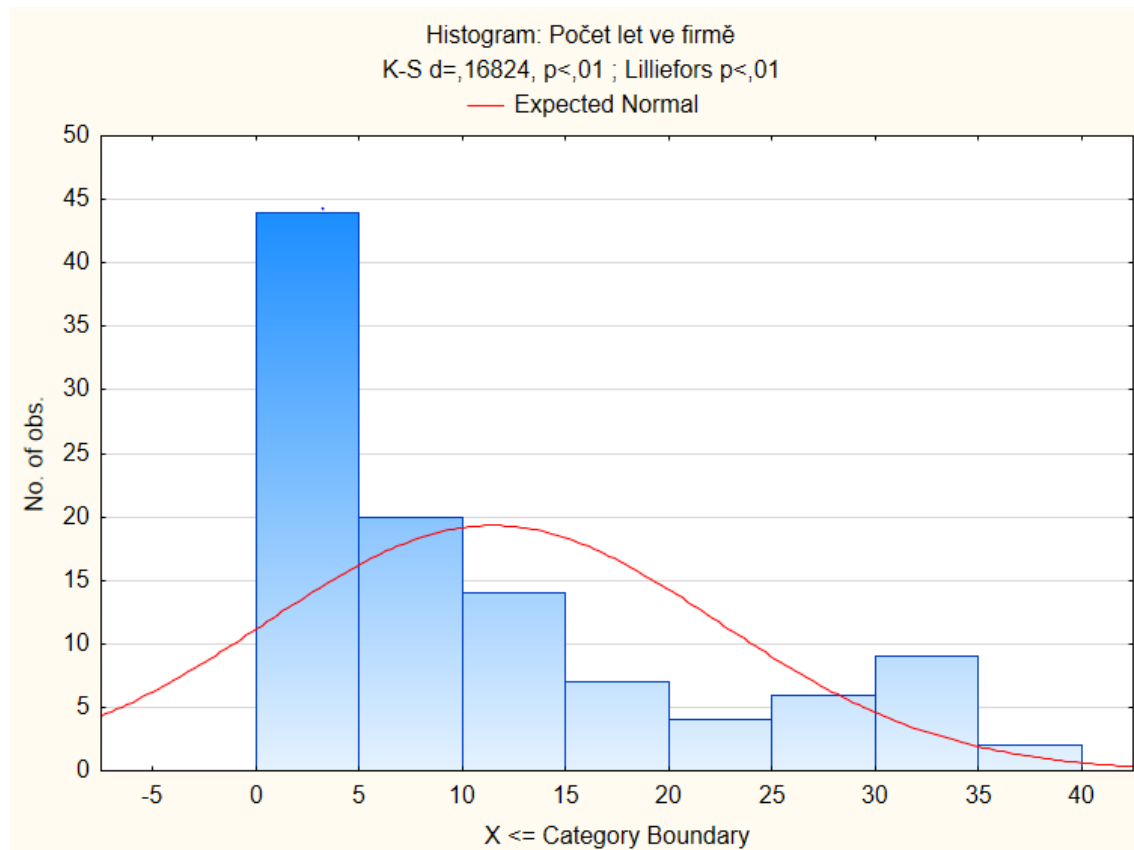
Cílem této kapitoly je shrnout empirické výsledky vzhledem k teoretické části a zdokumentovat chyby, nesrovnalosti a limity, které mohly ve výzkumu vzniknout.

Ačkoli kvantitativní výzkum může mít mnoho výhod, jež byly v práci popsány, má také určitá svá úskalí. Hendl (2005) nevýhodu spatřuje v tom, že kategorie, které byly ve výzkumu použity, nemusí odpovídat kulturním specifikům. Dle Hofstede (1999) jsou kulturní specifika tvořena těmito faktory: *vztah k autoritám, vztah mezi jednotlivcem a kolektivem, způsob myšlení, způsob přijímání nejistoty a rizika a orientace na dlouhodobé či krátkodobé cíle*. Ve studii Chejnové (2009) můžeme vidět, jakým způsobem se česká populace od světa liší – přesné výsledky ale pro tuto práci nejsou podstatné. Předmětem diskuze je však to, že každá kultura má svá specifika, s čímž kvantitativní výzkum a v něm využitá kategorie nepočítají. Také výsledky mohou být příliš obecné a výzkumník může zapomenout na důležité fenomény či proměnné, neboť testuje pouze své teorie, které s nimi počítat nemusí.

První limit je možné spatřit ve složení výběrového souboru. Jak už bylo zmíněno, k výzkumu byli k dispozici pouze vybraní klíčoví pracovníci firmy Alfa. Zde bohužel vyšel velký nepoměr mužů vůči ženám, což mohlo zkreslit výsledky, neboť specifika obou pohlaví jsou rozdílná a jejich potřeby se liší. Je logické předpokládat, že pro ženy jsou důležitější benefity, které jim usnadní skloubení pracovního a rodinného života (jako je například benefit Hlídaní dětí ve firmě, pružná pracovní doba, delší dovolená nebo Sickdays). Tento předpoklad potvrzuje například longitudinální výzkum Konrada (2003) pojednávající o rozdílných pohledech na očekávání od zaměstnání mužů a žen. Tyto očekávání se odrážejí od tradičního vnímání mužských a ženských rolí – muže živitele rodiny a ženy pečovatelky. Zatímco muži si více vážejí zaměstnání, jež poskytuje dobré finanční ohodnocení, ženy si uvědomují budoucí založení rodiny, a proto upřednostňují časově flexibilní práce či zaměstnání, kde se nevyžaduje práce nad standardních 8,5 hodin (tzv. přesčasy). I ženy matky mají specifické požadavky od práce – dle Křížkové et al. (2006) jsou to podmínky, jež napomáhají ke sladění pracovního a rodinného života jako je vzdálenost práce od domova, možnost organizace své pracovní doby atd.

Pokud se dále zaměříme na výzkumný soubor, jednalo se hlavně o pracovníky ze segmentu vývoje a prototypové výroby, jejichž specifika se taktéž mohou lišit od běžné

populace. Literatura, ze které byla čerpána data pro řešerši, nebyla na této specifické skupině zkoumána. Převážně vysokoškolské vzdělání výzkumného souboru mohlo taktéž zkreslit výsledky.



Sloupcový graf 2: Roky odpracované ve firmě Alfa

Zdroj: autor

Další částí diskuze bude i interpretace křivky použité v kapitole 9.1. Naším vysvětlením této křivky je to, že je na počátku vstupu do nové práce samozřejmě velká motivovanost zaměstnanců, která se přímo úměrně snižuje s počtem odpracovaných let ve firmě. Mezník 20 až 25 let lze chápat i jako důležitý zlom v životě člověka, pravděpodobně se nacházejícího ve středních letech, a se změnou priorit v životě. Narůstající tendencí zůstat ve firmě je vyřešení tohoto vnitřního konfliktu člověka a také větší loajlnost k firmě spojená s obavou hledání nového zaměstnání, jestliže se zaměstnanec rozhodne z ní odejít.

Dalším omezením mohl být způsob výběru výzkumného souboru – tedy nepravděpodobnostní metoda skrz instituci, kdy tedy přihlášení k účasti na výzkumu nebylo dobrovolným aktem jednání. Zaměstnanci byla samozřejmě nabídnuta možnost odmítnout, otázkou ale je, zda tento fakt neovlivnil výsledky výzkumu – ve smyslu snahy respondenta

splnit přání zaměstnavatele a přizpůsobit se předpokládaným správným odpovědím. Můžeme se ale i zamyslet nad tím, zda by i dobrovolné se přihlášení do výzkumu neovlivnilo relevantnost výsledků, neboť by zde byla možnost, že se zapojí jen určitý typ lidí – například spokojení zaměstnanci či zaměstnanci, již jsou nespokojení.

Kromě této skutečnosti a dotazování formou PAPI mohla výsledky dále ovlivnit například i sociální desirabilita, chuť se zalíbit zaměstnavateli či strach o ztrátu práce, ačkoli jsme se tomuto snažili zabránit apelováním na hlavní důvod výzkumu – zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zjištění jejich potřeb.

Další nevýhodu spatřujeme v tom, že nebylo možné pro všechny respondenty vytvořit stejné podmínky pro dotazování. Tým měl k dispozici čtyři různé tazatele různého pohlaví, věku i postavení. Taktéž se mohlo stát, že dotazování bylo trochu jiné, ačkoli tomu se snažilo zabránit zaškolením všech tazatelů.

Když se zamyslíme nad samotnou otázkou použitou pro proměnnou Pracovní spokojenost („*Jak často se Vám stává, že odcházíte z práce s dobrým pocitem?*“) můžeme předpokládat, že je to otázka zaměřená na aktuální stav pracovní spokojenosti. Vhodným zdrojem pro tuto proměnnou byla taktéž otázka týkající se širšího pohledu na zaměstnavatele („*Kdybyste měl firmu Alfa ohodnotit jakožto zaměstnavatele, kolik byste jí dal bodů?*“). Po otestování Spearmanovým korelačním koeficientem jsme zjistili, že tyto otázky spolu silně pozitivně korelují. Při testování hypotéz H1 až H7 pomocí proměnné vycházející z této otázky byly výsledky přibližně stejné.

U metody sběru dat se ještě zastavíme. Jak už je psáno výše, metoda PAPI je vhodná i proto, že je při ní umožněn přímý styk s respondentem. Tato výhoda je ale zároveň nevýhodou, neboť dochází k od anonymizování respondenta, který je v přímém kontaktu s tazatelem, a tím pádem může dojít ke zkreslení odpovědí. Posledním mínusem je to, že tazatel může ovlivnit respondenta. Tomuto bylo zkoušeno zabránit tím, že každý z tazatelů dostal pokyny, jak se ptát a byl tudíž předem náležitě proškolen.

Škála ordinálních proměnných *Pracovní spokojenost* a *Spokojenost s možností výběru benefitů* od 1 do 10 se ukázala jako zbytečně moc rozsáhlá. Dle Gavory (2010) se při volbě víceúrovňové škály zvyšuje i jemnost v její interpretaci. Baloušková (2017) ve své diplomové práci zkoumá vliv delších škál na odpověď respondenta. Jedním z jejích zjištění je i to, že při využití dlouhých škál má respondent tendenci se vyhýbat extrémním odpovědím, kdy průměrná hodnota 5 je bodem zlomu nesouhlasu a hodnota 8 neextrémního souhlasu. Autorka taktéž porovnávala rozdíl mezi dlouhou (desetibodovou) a krátkou

(pětibodovou) škálou, kdy respondenti, jenž zvolili extrémní hodnotu u krátké škály, se u škály dlouhé přiklonili spíše ke krajním hodnotám.

Taktéž existence střední hodnoty v námi využívané škále mohla zkreslit výsledky. Garland (1991) ve svém výzkumu tvrdí, že při využití střední hodnoty ve škále (v případě námi použité škály 1-10 je to odpověď „5“) se u respondentů potvrdily zkreslující tendence odpovídat sociálně žádoucím způsobem i ve smyslu snahy nezjištění pravé odpovědi.

Vhodnějším řešením by se proto mohlo zdát použití Likertovy škály, zkrácené škály v rozmezí 1 až 5 či odpovědi binomického typu ano-ne. Rozsáhlost škály totiž mohla způsobit nepřesnou odpověď. Samozřejmě si uvědomujeme i úskalí navržených řešení jako je nedostatečná hloubka odpovědi u binomického typu odpovědi či při zkrácení škály na 1 až 5. Při využití Likertovy škály bychom museli pracovat s výroky na daná témata. Taktéž by se dle Chytrého a Kroufka (2007) nedala hodnotit položka, ale pouze škála jako celek. Při použití Likertovy škály je možnou chybou i centrální tendence, tedy vyhýbání se krajním hodnotám a odpovídání respondenta ve středních hodnotách či haló efekt. Respondent taktéž může zkoumané vlastnosti ve výrociích poznat (Gavora, 2010).

Při přepisu dat z dotazníků se postupovalo pečlivě a s kontrolami, aby se zamezilo nepřesnému přepsání a zkreslení odpovědi nejen pro další výzkum, ale i pro firmu samotnou.

Můžeme se přesunout k interpretaci výsledků a k ověřování platnosti hypotéz.

Začneme první hypotézou a to: **Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných peněžních benefitů.**

Jak již bylo uvedeno, hypotézu jsme na základě p-hodnoty, jež nepodkročila hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ , nepřijali.

Nepřijetí alternativní hypotézy se může zdát zvláštní, neboť v literatuře je podloženo to, že benefity, jež firma nabízí nad rámec platu, by měly posílit loajalitu a oddanost vůči firmě (Armstrong, 2007; Barták, 2011; Kociánová, 2012), které snižují tendence k externí mobilitě. Jednou z možností, proč nebyla tato hypotéza přijata, může být ta, že pokud je zaměstnanec dostatečně spokojen se svým platem, další finanční benefity nepotřebuje.

Zde může být znovu omezením i výzkumný soubor, kterým jsou pravděpodobně lidé technicky zaměření, kteří mohou mít v životě jiné priority a potřeby než jiné typy osobností, jež jsou zastoupeny v populaci.

Přejdeme k diskuzi ohledně důvodu nepřijetí hypotézy H2. Zde byly zkoumány vztahy mezi proměnnými přijímané nepeněžní benefity a tendence k externí mobilitě. Její konkrétní znění je: **Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných nepeněžních benefitů.**

Tato alternativní hypotéza opět nemohla být přijata, neboť její p-hodnota nebyla nižší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Jako otázka může vyvstat i zde, co je důvodem nepřijetí této hypotézy?

Znovu se pokusíme odpovědět, a to hlavně pomocí předchozí úvahy – jestliže má pracovník dostatečně vysoké finanční ohodnocení, peněžní benefity se stávají povětšinou pouze peněžní formou odměny navíc. Zatímco pokud má zaměstnanec subjektivně vnímaný dobrý plat či mzdu a zároveň nepeněžní benefity, jedná se o jinou situaci. Tyto benefity (Práce z domu, sickdays, delší dovolená atd.) jsou specifické tím, že umožňují si práci přizpůsobit sám sobě. Tuto domněnku potvrzuje i Kociánová (2012), která tvrdí, že lidé jsou více spokojeni s prací, pokud je jim umožněno být více autonomní. Důvodem nepřijetí této hypotézy se tedy mohla stát množina níže zmíněných úvah.

Na konec diskuze ohledně prvních dvou hypotéz, jež jsme nemohli přijmout, si dovoluujeme připojit menší úvahu. Pakliže bychom uvažovali o tom, že nízký počet přijímaných benefitů se pro zaměstnance stal až šokovou událostí oproti situaci očekávané nebo změnou preferencí či uskutečnění nabídky od zaměstnavatele s rozsáhlejší benefitovou nabídkou, mohlo by to vést dle Branham (2009) či Brown et al. (2014) až k fluktučním tendencím. Tuto myšlenku potvrzuje i Shaw et al. (1998), který tvrdí, že tendence k externí mobilitě může způsobit i lepší pracovní nabídka.

Pro případný další výzkum tohoto tématu bychom doporučili připojit k dotazníku taktéž kvalitativní metodu rozhovoru, jenž by měla být zaměřená na uchazeče s fluktučními tendencemi. Cílem by bylo zjištění této zlomové situace a celkového procesu odcizování.

Taktéž se můžeme zamyslet nad počtem přijímaných benefitů versus nad jejich kvalitou. Ačkoli číslo benefitů, jež zaměstnanci pobírají (u peněžních benefitů jsou to zaokrouhleně 4 přijímané benefity a u nepeněžních benefitů 2 přijímané, viz kapitola 9.1) není nikterak vysoké, výzkum nebere v potaz například jejich kvalitu, rozmezí či rozsah. Nemůžeme popřít, že existují benefity pro zaměstnance výhodnější či oblíbenější a žádanější než jiné, s čímž v ověřování těchto hypotéz nepočítáme.

Přihlédneme taktéž ke specifickým výběrovému souboru. Jak jsme již uváděli, jedná se o převážně technicky zaměřené zaměstnance s vysokoškolským vzděláním. Vezmeme-li

v úvahu průměrnou dobu strávenou ve firmě (10 let pro muže, 15 let pro ženy a 11 let celkově), můžeme předpokládat, že se jedná již o zaměstnance spíše s rodinami, a tedy s hodnotami a potřebami specifickými, než o mladé absolventy či zaměstnance, jež jsou na trhu práce nováčky. Když tuto úvahu spojíme s technickým zaměřením jejich práce a lokalitou firmy Alfa, i tato kombinace mohla být důvodem nepřijetí hypotéz. Firma Alfa je totiž situována ve městě, kde již není tolik (a na takové profesionální úrovni) využití pro technické pozice. Změna práce by tedy znamenala i změnu města pracoviště či dokonce i okresu, což by mohlo komplikovat dojíždění na dané místo či skloubení pracovního a osobního života. Jak jsme již uvedli, například pro ženy je toto při výběru práce důležité (viz výzkumy Konrad (2003) či Křížkové et al. (2006) a další nezmíněné).

Můžeme taktéž dále rozvinout myšlenku odlišných potřeb pracovníků s rodinami, které jsou „*potřeba zaměstnání a příjmů z něj plynoucích, potřeba časově sladit zaměstnání a péči o rodinu a potřeba péče o děti*“ (Janíčková, 2018, str.45). Ačkoli nepeněžní benefity jako pružná pracovní doba či home office umožňují si práci přizpůsobit, naše hypotézy ale specificky neurčují, které z benefitů, jež zaměstnanec přijímá, toto umožňují. Proto nepeněžní přijímané benefity nemusí reflektovat ty benefity, jež poskytují skloubení pracovního a osobního života.

Přecházíme k další skupině hypotéz, ve které jsme zkoumali pracovní spokojenost (konkrétně H3 a H4): **U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných peněžních benefitů a U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů.**

Při interpretaci důvodu nepřijetí těchto alternativních hypotéz, jak jsme očekávali, by se dalo opřít o předchozí myšlenky. Počet přijímaných peněžních i nepeněžních benefitů je jen dílčí částí pracovní spokojenosti. Pravděpodobně nebude důležitý natolik, aby pracovní spokojenost vychýlil. Ve výzkumu se neopíráme o věci důležitější jako jsou třeba vztahy na pracovišti (ať už s nadřízenými nebo kolegy), pracovní prostředí, náplň práce atd. Důvodem nepřijetí hypotéz může být i množina důvodů v úvodu diskuze.

Hypotéza H4 ve znění **U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů** sledovala určitý trend, ačkoli se stále nedá hovořit o signifikantním výsledku. Rozdíl



nepeněžních benefitů oproti peněžním je, jak jsme již uváděli, že to jsou ty benefity, jenž dovolují si práci přizpůsobit individuálně dle daného pracovníka. Zároveň jsou to ty benefity, které mohou souviset s postavením ve společnosti. Nepeněžní benefity ovšem, na rozdíl od peněžních benefitů, si pracovník nemůže dorovnat platem – stávají se tedy opravdu něčím, co musí získat. I v případě této hypotézy mohly být důvodem jejího nepřijetí limity nastíněny v úvodu diskuze.

Další testovanou hypotézou byla tato **Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně nižší spokojenost s možností výběru benefitů (H5).**

Dle výzkumů, na kterých jsme se pro praktickou část této práce inspirovali, je spokojenost s možností výběru benefitů velmi důležitá, zejména v otázce flukтуаčních tendencí (Linhartová, 2011; Vnoučková, 2013). Jestliže zaměstnanci systém benefitů nepovažují za spravedlivý, firmy tím přichází o jejich výhody (Arnold & Randall, 2010; Dvořáková, 2007, Milkovich & Boudreau, 1993), a to může vést až k samotné fluktuaci.

Námi testovaná alternativní hypotéza nemohla být přijata, neboť její p-hodnota nepodkročila hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ . Příčinami nepřijetí se taktéž mohly stát limity v úvodu diskuze.

Další testovanou hypotézou byla H6: **U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi spokojeností s možností výběru benefitů a pracovní spokojeností.**

Zde jsme alternativní hypotézu nepřijali, ale p-hodnota sledovala určitý trend. Důvod tohoto výsledku vidíme v možnosti zaměstnanců firmy Alfa si vybírat benefity pomocí Cafeteria systému. Tento systém umožňuje si vybrat benefit dle individuálních potřeb zaměstnance a je taktéž považován za spravedlivý. Ale stejně jako u předchozích hypotéz, je pracovní spokojenost komplexní fenomén, jenž je složen z dílčích částí – například i možnosti si vybírat z benefitů, tudíž na pracovní spokojenost působí větší část vzájemně propojených faktorů. Další důvody nepřijetí této hypotézy jsme nastínili v úvodní části diskuze.

Hypotéza H7 zněla takto: **Zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně nižší pracovní spokojenost.**

Tato alternativní hypotéza taktéž nemohla být přijata, neboť p-hodnota neklesla pod hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ . Judge et al. (2001), Pojerová et al. (2014); Scanlan a Still (2013) a Štikar (2013) uvádí, že zvýšení pracovní spokojenosti vede k menší fluktuaci. Naše proměnná tendence k externí mobilitě ale není složena ze škály, kdy se fluktuační tendence měří, jen se ptá, zda je daný zaměstnanec v posledním roce měl či ne. Čkoli nevíme, na kolik procent má pracovní spokojenost podíl na tendencím k externí mobilitě v případě tohoto výzkumu, Shahnawaz a Jafri (2009) uvádí, že pracovní spokojenost má 15% podíl na samotné fluktuaci. Na fluktuaci tudíž působí pracovní spokojenost jen částečně.

Ačkoli se Česká Republika mezi evropskými státy umisťuje na spodních příčkách pracovní spokojenosti (Borooah, 2009; Eskildsen et al., 2010) a samotná pracovní spokojenost je také považována za dlouhodobě nízkou (Franěk et al., 2016; Večerník, 2013), ve výzkumu Sousa-Poza a Henneberg (2004) zjistili, že fluktuační tendence jsou taktéž nízké. Pouze 6% občanů České Republiky považují hledání nové práce za pravděpodobné. Toto zpracování vnitřního konfliktu vysvětlujeme pomocí obranného mechanismu, kdy člověk mění náhled na vlastní situaci a tzv. kyselými hrozny, kdy by daní jedinci mohli být přesvědčeni o nemožnosti najít jinou práci či o nalezení práce, ve které by podmínky byly horší než ty v práci současné.

## **Přínosy výzkumu**

Pro firmy by mohla být přínosem hypotéza týkající se pracovní spokojenosti a spokojenosti s výběrem benefitů (**U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi spokojeností s možností výběru benefitů a pracovní spokojeností.**) Ačkoli jsme tuto alternativní hypotézu nepřijali, její p-hodnota sledovala určitý trend. Dle dalších studií (Linhartová, 2011; Vnoučková, 2013) je vyhovující systém benefitů pro pracovní spokojenost důležitý. Spokojenost s jejich výběrem, kdy dáváme zaměstnancům možnost si je vybrat dle aktuálních potřeb či tužeb, by se mohla stát dílčí částí jejich pracovní spokojenosti a taktéž protektivním faktorem fluktuace.

Druhou hypotézou, jejíž p-hodnota sledovala trend, je H4 ve znění: **U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů.** Ačkoli se nejedná o hypotézu s vysoce signifikantním výsledkem, může nastinit určitý trend v udávání benefitů. Jak jsme uváděli, nepeněžní benefity jsou ty, které dovolují si práci přizpůsobit. Dle Kociánová (2012) či Štikar (2003) je autonomie v práci dílčím aspektem pracovní spokojenosti. Benefit jako například pružná

pracovní doba či home office je v dnešní době na trhu práce stále více žádaný a dle našeho názoru je potřeba se těmto trendům přizpůsobovat, aby firma neztratila konkurenceschopnost.

Vzhledem k velmi specifickému výběru vzorku k výzkumu se ale tyto téze dají uplatnit pravděpodobně jen na jemu podobné, tj. pracovníky technického sektoru, kteří jsou vysoce kvalifikovaní.

Jestliže by se někdo chtěl naším výzkumem inspirovat či na něj navázat, doporučili bychom již kromě ošetření výše zmíněných souvislostí, se zaměřit na to, jaké typy benefitů či přímo jaké benefity s pracovní spokojeností či externí mobilitou souvisí.

Trendy ve světě benefitů se stále mění. S nástupem nové generace pracovníků do firem přicházejí jejich nové potřeby a ty by systém benefitů či jejich složení dle nás měl reflektovat. Aby firma zajistila stabilizaci zaměstnanců a snížení jejich fluktuace, měla by být konkurenceschopná na trhu práce, k by čemuž zajímavý a pestrý benefitový program mohl přispět. Samozřejmě nelze opomenout to, že benefity by dle našeho názoru měly být uzpůsobené specificky na zaměstnance v dané firmě a měly by se tudíž obnovovat pravidelně, neboť tato obměna se uskutečňuje jak na mobilitě pracovních pozic tak i v individuálních potřebách pracovníků.

## 14 Závěr

Účelem této práce bylo dostat odpovědi na dvě důležité oblasti psychologie práce týkající se tendencí k externí mobilitě a pracovní spokojenosti. Konkrétněji na vztahy mezi přijímanými peněžními i nepeněžními benefity a zaměstnanecké spokojenosti či tendencí k externí mobilitě. Taktéž bylo cílem zkoumat vztah mezi spokojeností s výběrem benefitů a pracovní spokojeností či tendencí k externí mobilitě. Posledním zkoumaným tématem bylo, zda existuje vztah mezi pracovní spokojeností a tendencí k externí mobilitě.

Žádná z alternativních hypotéz nemohla být přijata, neboť jejich p-hodnoty neklesly pod hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Uvedeme zde hypotézy, jejichž p-hodnota sledovala určitý trend – jsou jimi H4 a H6, ve znění **U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi spokojeností s možností výběru benefitů a pracovní spokojeností a U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů**. V těchto hypotézách taktéž vidíme možný význam pro praxi ve firmách a taktéž je možno na ně navázat na další výzkum.

## Souhrn

Cílem této práce bylo přiblížení se tématu flukтуаčních tendencí a pracovní spokojenosti z pohledu vybraných aspektů odměňování – konkrétně přijímaných peněžních i nepeněžních benefitů či spokojenosti se samotnou možností si z benefitů vybírat.

V teoretické části této práce jsme vymezili a popsali tyto kapitoly: Řízení lidských zdrojů, Fluktuace, Řízené odměňování zaměstnanců, Pracovní spokojenost a Realizované výzkumy. Důvodem zařazení všech kapitol je úzké propojení témat s výzkumem praktické části.

První kapitola se zabývala **řízením lidských zdrojů**, přičemž stěžejními autory se stali Armstrong (2007), Koubek (2014), Dvořáková (2007), Mohelská (2009), Mateiciuc a Kaňáková (2005), Byars a Rue (1991), Branham (2004), a další. Aby firma efektivně fungovala, musí mít k dispozici zdroje lidské, finanční, informační i materiální. Řízení lidských zdrojů je vše, co se týká zaměstnance v pracovním procesu – od přijetí, začlenění, fungování, uzpůsobení práce, uspokojení z práce či pracovních schopností. Plánování lidských zdrojů slouží k plnění cílů podniku. Jedná se o předvídání budoucího rozvoje, stanovení cílů a jejich opatření, což vede k naplňování úkolů. Pro tuto práci je důležitý hlavně tento úkol plánování lidských zdrojů: *Vymyslet takový systém odměn, aby fungoval.*

V další kapitole jsme rozvedli téma **fluktuace**, kdy jsme čerpali zejména z autorů jako Branham (2009), Bedrnová (2002), Shahnawaz a Jafri (2009), Maertz a Champion (1998) a z dalších. Důležitým cílem organizace by mělo být si zaměstnance udržet. Odchod zaměstnanců z firmy bez ohledu na zaplnění jeho místa se nazývá fluktuace. Jedná se spíše o nechtěný jev než chtěný, a kromě finančních důsledků má i důsledky psychosociální. Dalším pojmem v této kapitole byly tendence k externí mobilitě. Flukтуаční tendence jsou předzvěstí fluktuace pracovníka.

V pořadí třetí kapitolou bylo **řízené odměňování zaměstnanců**, kdy hlavními autory se stali Šikýř (2012), Hunčík (2010), Horváthová a Čopíková (2007), Urban (2013) a Arnold a Randall (2010) a další. V řízeném odměňování pracovníka se jedná o takové strategie odměňování, které mají za cíl uspokojit nejen potřeby zaměstnance, ale i firmy samotné. Nesmíme opomenout, že do odměňování zaměstnance nepatří jen finanční složka (plat či mzda), ale i jiné kompenzace za vykonávanou práci jako jsou například formální

pochvaly, kultura firmy, povýšení či benefity. Právě o benefity se opíráme v praktické části této práce. Mezi benefity počítáme ty složky, jež jsou navíc oproti běžné mzdě či platu. Jejich funkcí je naplnění potřeb zaměstnanců a jejich udržení.

Další kapitolou byla **pracovní spokojenost**. Zde jsme využívali zejména vědomostí autorů jako je Furman a Aholá (2017), Kinicki a Kreitner (1989), VanYperen a Vliert (2006) či Štikar (2003) a další. Pracovní spokojenost je více zkoumána od 30. let minulého století, za tu dobu se však neustálila její přesná definice. Pro účely praktické části práce jsme však využili této definice: *jedná se o emocionální stav jedince, jenž vyplývá z posuzování jeho práce, postoje k práci samotné a z afektivní reakce na pracovní místo*. Pracovní spokojenost se běžně dělí na spokojenost s prací a spokojenost v práci. Tuto spokojenost ovlivňuje spousta faktorů jako je například možnost si práci přizpůsobit, její bezpečnost, vztahy na pracovišti, vedoucí pracovník, autonomie atd.

V poslední kapitole nazvané **realizované výzkumy** jsme uvedli, že pracovní spokojenost je v ČR považována za dlouhodobě nízkou. Popsali jsme dva výzkumy, ze kterých jsme čerpali pro praktickou část, a to výzkum *Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci* od Vnoučkové z roku 2013 a výzkum Linhartové z roku 2011 pojmenovaný *Fluktuace zaměstnanců*. Dále jsme nastínili výzkum Kramolišové z roku 2016 nazvaný *Pracovní spokojenost a její vztah k flukтуаčním tendencím*.

Pro praktickou část jsme vycházeli z teoretických východisek vztahu mezi pracovní spokojenosti, tendencí k externí mobilitě a zaměstnaneckým benefitům a z dosavadních výzkumů.

V praktické části jsme spolupracovali s firmou Alfa. Vybrali se ti klíčoví zaměstnanci, na kterých měl výzkum spokojenosti probíhat. Metodou nepravděpodobnostního výběru přes instituci jsme měli k dispozici 106 respondentů z technického úseku firmy Alfa, z čehož bylo 86 mužů a 20 žen. Počet průměrně odpracovaných let ve firmě byl 10 let u mužů, 15 let u žen a 11 let celkově, přičemž rozpětí bylo od čtvrt roku po 40 let maximálně. Pro specifčnost souboru nelze získané výsledky aplikovat na širší populaci.

Společně s týmem výzkumných vědeckých pracovníků a Katedry psychologie v Olomouci se vytvořil tazatelský dotazník, který se těmto zaměstnancům předčítal a zapisoval a oni odpovídali – jednalo se tedy o metodu PAPI. Dále proběhlo přepsání dat do Excelu a jejich vyhodnocení a předání firmě Alfa.

Pro výzkum jsme použili čtyři části, a to část *Spokojenost obecně*, *Potencionální odchod*, *Náplň práce a Benefity*. Z otázek ze zmíněných částí tazatelského dotazníku jsme získali tyto proměnné: *Pracovní spokojenost*, *Tendence k externí mobilitě*, *Spokojenost s možností výběru benefitů*, *Počet přijímaných peněžních benefitů* a *Počet přijímaných nepeněžních benefitů*. Benefity jsme rozdělili na přijímané peněžní a nepeněžní, přičemž nás zajímal jen jejich počet. Tendenci k externí mobilitě jsme v případě výzkumné části definovali jako zvažování nad odchodem z firmy v posledním roce. Pracovní spokojenost byla definována jako aktuální emocionální a fyziologická reakce na vykonávanou práci.

Vzhledem k ordinálním povahám proměnných a nesplnění podmínky normality jsme zvolili pro testování hypotéz neparametrický Mann-Whitneův U test s korekcí na spojitost a neparametrický test Spearmanova korelačního koeficientu.

Našimi výzkumnými otázkami bylo zjištění souvislostí mezi pracovní spokojeností, spokojeností s možností výběru benefitů, tendencemi k externí mobilitě a počty přijímaných benefitů. K tomu jsme dále stanovili osm hypotéz.

První hypotézu, že zaměstnanci s tendencemi k externí mobilitě mají statisticky významně menší počet přijímaných peněžních benefitů., jsme nepřijali (**H1**). Hypotéza (**H2**), jen s rozdílem přijímaných nepeněžních benefitů, taktéž nebyla přijata. Oba výsledky byly vysvětleny v diskuzi.

Dalšími ověřovanými hypotézami se staly tyto dvě (**H3** a **H4**), které se opíraly o to, že u zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných peněžních (či v H4 nepeněžních) benefitů. P-hodnota překročila hladinu významnosti, ačkoli u H4 jsme mohli sledovat trend. Vysvětlení opět proběhlo v diskuzi. Obě alternativní hypotézy jsme nepřijali.

Následující ověřovanou hypotézou byla **H5**, jež se opírala o tendence k externí mobilitě a spokojenost s možností výběru benefitů. Alternativní hypotézu jsme nepřijali, neboť její p-hodnota překročila hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Hypotéza **H6** ve znění: U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi spokojeností s možností výběru benefitů a pracovní spokojeností nebyla přijata na základě p-hodnoty, ačkoli sledovala určitý trend. Výsledky obou hypotéz byly zdůvodněny v diskuzi.

A poslední ověřovanou hypotézou byla **H7**. Alternativní hypotézu týkající se pracovní spokojenosti a tendencí k externí mobilitě jsme na základě p-hodnoty překračující hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  nepřijali. Důvody nepřijetí jsme nastínili v diskuzi.

Ačkoli jsme nepřijali žádnou z námi stanovených hypotéz, spatřujeme možnosti pro využití v praxi či pro další výzkum ve dvou z nich, jejichž p-hodnota sledovala určitý trend. Jsou jimi H4 a H6, jež zní: **U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi spokojeností s možností výběru benefitů a pracovní spokojeností a U zaměstnanců existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a počtem přijímaných nepeněžních benefitů**. Na základě tohoto by mohlo být pro firmy přínosné se zaměřit na takový systém možnosti si z benefitů vybírat, jenž by uspokojil potřeby zaměstnanců a zvýšil jejich pracovní spokojenost. Zároveň by bylo záhodno se zaměřit na benefity nepeněžní formy, jež pomáhají ke přizpůsobení si práce.



## Seznam použitých zdrojů a literatury

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2015). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69, 1390-1395. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.113
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118. doi:10.1016/S0149-2063(02)00222-2
- Armstrong, M. (1999). *Personální management* (dotisk). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů* (dotisk). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Arnold, J. & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behavior in the workplace*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Baloušková, T. (2017). *Sudá versus lichá škála v online dotazníku*. (Mgr. Diplomová práce, Univerzita Karlova, Praha). Získáno 5. 3. 2019 z is.cuni.cz
- Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy* (1. vyd.) Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji* (1. vyd.). Praha: Grada.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozšířené vyd.). Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Beroušek, P. & Huttlová, E. (2004). *Organizace práce v podniku* (1. vyd.). Praha: VŠE.

- Bielby, W. & Bielby, D. (1989). Family Ties: Balancing Commitments to Work and Family in Dual Earner Households. *American Sociological Review*, 54, 776. doi: 10.2307/2117753.
- Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Brno: Albatros Media.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Borooah, V.K. (2009). Comparing levels of job satisfaction in the countries of Western and Eastern Europe. *International Journal of Manpower*, 30(4), 304-325
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. ComputerPress.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Grada Publishing.
- Brown, A., Susomrith, P., Sitlington, H., & Scott, G. (2014). Determinants of employee turnover intentions in atypical employment: the fifo mining industry in Western Australia. *Australian Bulletin Of Labour*, 40(2), 116-137
- Březinová M. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Byars, L. L. L., & Rue, L. W. (1991). *Human resource management* (3. vyd.). Homewood: Irwin.
- Caha, Z., Pártlová P., Straková, J., Urban, J., Váchal, J. & Voukoun, M. (2017). *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid, Germany: RAM-Verlag.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing, human, resources: productivity, quality of work life, profits*. Boston: McGraw-Hill.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2006). Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. *Oxford: Oxford University Press*, 1, 1-6. doi:10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001
- Čadová, N. & Palaček, M. (2006). *Jak je v česku vnímána práce*. Praha: Akademie věd České republiky, Sociologický ústav.
- Červenka, J. (2006). *Pracovní hodnoty v kontextu ostatních hodnot*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.

- Dashöfer, V. *Peněžní a nepeněžní benefity*. Získáno 22. 2. 2019 z Enviprofi.cz: [https://www.enviprofi.cz/33/penezni-a-nepenezni-benefity-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00-\\_Mw6jFs\\_4Oxw/](https://www.enviprofi.cz/33/penezni-a-nepenezni-benefity-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00-_Mw6jFs_4Oxw/)
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- DiFiore, B. (2000). Small business no longer has to mean small benefits. *Employee Benefits Journal*, 25(3), 9-13
- Dostál, D. (2016). *Statistické metody v psychologii*. Nepublikovaná skripta. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava. Key Publishing.
- Dvořáček, J. & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností* (1. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z (2007). *Management lidských zdrojů*. (1. vyd.) Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy* (1. vyd.). Praha: Alfa Publishing.
- Eskildsen, J., Kristensen, K. & Antvor, H.G. (2010). The relationship between job satisfaction and national culture. *The TQM Journal*, 22(4), 369-378
- Fernandez-Macia, E., & Munoz de Bustillo Llorente, R. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics*, 34(5), 656-673
- Fincham, R. & Rhodes, P. (2005). *Principles of Organizational Behaviour* (4. vyd.). Oxford: Oxford University Press.
- Franěk, M., Mohelská, H., Zubr, V. Bachmann, P. & Sokolová, M. (2016). *Organizational and Sociodemographic Determinants of Job Satisfaction in the Czech Republic*. Získáno 2. 1. 2019 z <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244014552426>
- Franková, E., Bedrnová, E., Komárková, R., Provazník, V., & Pauknerová, D. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada.
- Furman, B., & Aholá, T. (2017). *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Praha: Portál.

- Garland, R. (1991). The mid-point on a rating scale: Is it desirable. *Marketing bulletin*, 2(1), 66-70
- Gavora, P. (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Giddens, A. (2003). *Sociologie*. Praha: Argo.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2003). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488
- Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing,
- Hájek, M. (2007). *Fluktuace bez závoje*. Získáno 21. 12. 2018 z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181)
- Halama, P. & Bakošová, K. (2009) Meaning in life as a moderator of the relationship between perceived stress and coping. *Studia Psychologica*, 51(2–3), 143–148
- Hanley, J. A., & McNeil, B. J. (1982). The meaning and use of the area under a receiver operating characteristic (ROC) curve. *Radiology*, 143(1), 29-36. doi: 10.1148/radiology.143.1.7063747
- Hays Czech Republic. (2016). *Platový průzkum Hays: Pracovní trh v roce 2016* Získáno 21. 11. 2018 z [https://www.hays.cz/poradime-vam-s-vasi-karierou/HAYS\\_1602080](https://www.hays.cz/poradime-vam-s-vasi-karierou/HAYS_1602080). (nedat)
- Hays Czech Republic. (2018). *Hays*. Získáno 2. 2. 2019 z <https://www.hays.cz/mzdovypruzkum2018/index.htm>
- Heathfield, S. M. (2016a). *18 Tips to Reduce Employee Turnover*. *The balance*. Získáno 15. 12. 2018 z: <https://www.thebalance.com/tips-to-reduce-employee-turnover1919039>
- Heathfield, S. M. (2016b). *Top 10 Reasons Why Employees Quit Their Jobs: A Checklist for Talent Retention*. *The balance*. Získáno 15. 12. 2018 z: <https://www.thebalance.com/top-reasons-why-employees-quit-their-job-1918985>
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace* (1. vyd.). Praha: Portál.

- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). HumanResource management: an agenda for the 1990s'. *International Journal of Industrial Relations*, 1(1), 17-43
- Hofstede, G. (1999). *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: UK, 1999.
- Hook, C., & Foot, M. (2002). *Personalistika*. Praha: ComputerPress.
- Horváthová, P & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích* (1. vyd.). Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita.
- Horváthová, P. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. VŠB-TUO.
- Hroník, F. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: ComputerPress.
- Hunčík, B. (2010). *Finanční management, Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců*. PricewaterhouseCoopers Získáno 11. 12. 2018 z <http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2010/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-pri-motivaci-zamestnancu.jhtml>
- Hurley, L. (2007). *The positive side of employee turnover*. Získáno z 11. 12. 2018 z <http://www.helium.com/items/670241-the-positive-side-of-employee-turnover>
- Chejnová, P. (2009). Kulturní specifika České republiky z pohledu studentů Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. *Pedagogická orientace*, 1, 47-55
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: a new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy Of Management Journal*, 54(1), 159-181. doi:10.5465/AMJ.2011.59215089
- Chen, H. & Yi-hua, H. Y. (2006). Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation and Benefits Review*, 38(6), 64-70, doi:10.1177/0886368706292542
- Chvátal, D. Z (2007). *Zaměstnanecké výhody umí výrazně motivovat*. Měsíc.cz Získáno 10. 12. 2018 z <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>
- Chytrý, V. & Kroufek, R. (2017). Možnosti využití Likertovy škály – základní principy aplikace v pedagogickém výzkumu a demonstrace na příkladu zjišťování vztahu člověka

k přírodě. *Scientia in educatione*. 8(1), 2-17. Získáno 5. 3. 2019 z <http://scied.cz/index.php/scied/article/viewFile/591/418>

Janičková, I. (2018). *Naplňování potřeb zaměstnanců s dětmi předškolního věku v oblasti harmonizace pracovního a rodinného života ve vybrané organizaci* (Magisterská diplomová práce, Masarykova univerzita, Brno). Získáno 10. 3. 2019 z [https://is.muni.cz/th/hv6v8/Janickova\\_Iveta\\_diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/hv6v8/Janickova_Iveta_diplomova_prace.pdf)

Jawabri, A. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education: Evidence from Private Universities in UAE. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 193-208. doi:10.5296/ijhrs.v7i4.12029

Judge, K., Timothy, A., Thoresen, C.J, Bono, J. & Patton, K.G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi.org: 10.1037//0033-2909.127.3.376

Jurovský, A. (1971). *Spokojnosť s prácou a jej činitele* (1. vyd.) Bratislava Československý výskumný ústav práce.

Katcher, B. L., Snyder, A. (2009). *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno: Computer Press.

Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011). Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector? *Public Administration Review*, 71(5), 728-739. doi:10.1111/j.1540-6210.2011.02412.x

Kleibl, J., Dvořáková, Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing.

Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Kollárik, T. (1983). *Človek v sociálnom systéme práce*. Práca: Bratislava.

Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce* (1. vyd.). Univerzita Komenského. Bratislava.

- Kolman, L., Rymešová, P., Chýlová, H. & Galton, L. (2012). *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde
- Konrad, A.M. (2003). Family demands and job attribute preferences: a 4-year longitudinal study of women and men–1. *Sex Roles: A Journal of Research*. Získáno 7. 3. 2019 z <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023957502570>
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. (1. vyd.). Management Press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu* (1. vyd.). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kramolišová, N. (2016). *Pracovní spokojenost a její vztah k flukтуаčním tendencím*. (Diplomová práce, Masarykova univerzita, Brno). Získáno 20. 3. 2019 z [https://is.muni.cz/th/blp0l/DP\\_final.pdf](https://is.muni.cz/th/blp0l/DP_final.pdf)
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1989). *Organizational behavior*. Homewood: Irwin.
- Křížková, A. (2006). *Sociologické studie: Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů*. Praha. Sociologický ústav AV ČR.
- Kubíčková, A., & Patáková, V. *Mzdová praxe*. Získáno 12. 2. 2018 z <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>
- Kwon, K. (2009). *Human resource management, High performer turnover and firm performance*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Lee, S., Singhapakdi, A. & Too, L. (2008). Advantages of flexible over traditional benefits: A procedural justice explanation. *Applied Research Quality Life*, 3, 107-125. doi: 10.1007/s11482-008-9049-3

- Linhartová, L. (2011). *Fluktuace zaměstnanců* (Disertační práce Česká zemědělská Univerzita v Praze, Praha). Získáno 20. 12. 2018 z [dl.webcore.czu.cz/file/d1NBWlJrKzQ4NWs9](http://dl.webcore.czu.cz/file/d1NBWlJrKzQ4NWs9)
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 22(3), 1297-1349
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maertz, C. P. & Campion, M. A. (1998). 25 Years of voluntary turnover research: A review and critique. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-83
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení* (1. vyd). Praha: C. H. Beck.
- Marcus, B. (2007). *The positive side of employee turnover*. Získáno z 12. 2. 2019 z <http://www.helium.com/items/668500-the-positive-side-of-employee-turnover>
- Metropolitan Life Insurance Company. (2018). MetLife. Získáno 5. 11. 2018 z <https://benefittrends.metlife.com/>
- Milchovich, G. T., & Bourdeau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 96-108
- Mlčák, Z. & Slíva, K. (2005). Pracovní a životní spokojenost sociálních pracovníků a percepce rozvoje jejich profesních kompetencí. *Odborný a vědecký časopis pro zdravotně sociální otázky*, 3(4) 305-313
- Mobley, H., William & Griffeth, Rodger & H. Hand, Herbert & Meglino, Bruce. (1979). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. doi: 10.1037/0021-9010.62.2.237



- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. doi: 10.2307/257255
- Mohelská, H. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Molek, J. (2008) *Personalistika a řízení* (1. vyd.). České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: ManagementPress.
- Nakonečný, M. (1997). *Sociální psychologie organizace: skriptum distančního kursu Andragogika a personální řízení*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení UK FF.
- Nakonečný, M. (2015). *Obecná psychologie*. Praha; Kroměříž: Stanislav Juhaňák – Triton.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: GradaPublishing.
- NN Pojišťovna. (2015). *NN*. Získáno 5. 12. 2018 z [www.nn.cz](http://www.nn.cz)
- Novák, J. (2014). *Základy řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Nový, I. & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Pacovský, P. (2006). *Člověk a čas, Time management IV. generace* (2. aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3. vydání). Praha: Grada.
- Pencil and Paper Interview (PAPI). (7. 8 2015). Získáno 5. 11. 2018 z Management media: <https://managementmania.com/en/pencil-and-paper-interview>
- Pojerová, Š., Svátek, T. & Bojanovský, M. (2014). Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti. Získáno 1. 1. 2019 z: <http://www.expertis.cz/anotace/Strategicky-leadership>
- Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

- Provazník, V. et al. (2004). *Motivace pracovního jednání* (2. vydání). Praha: Oeconomica.
- Purdon, E. (2018). Employee Benefits: Thinking beyond the Paycheck. *Journal of Financial Service Professionals*, 72(3), 11-15.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476
- Saeed, I. & Waseem, M. & Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 2164-4063. doi:10.5296/ijld.v4i2.6100.
- Saunders, J., Wong, V., Armstrong, G. & Kotler, P. (1996). *Principles of marketing: the European edition*. London: Prentice-Hall.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(5), 310-318
- Shahnawaz, M. G. & Jafri, H. (2009). Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers. *Hoppers. Journal of Management Research*, 9(3), 159-166  
mnb nbh
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. & Gupta, N. (1998). An organization level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525
- Shore, L.M., & Martin, H.J. (1989). Job Satisfaction and Organisational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42 (7), 625-638
- Silvestro, R., & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the “satisfaction mirro”. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (3), 244-268
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.113

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal Of Applied Psychology*, 70(3), 469-480
- Staw, B.M. & Cummings, L.L. (1992). *Research in organizational behavior*. Jai Press.
- Surynek, A., Komárková, R., Kašpárková, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.
- Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty* (1. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šipoš, I. & Kollárik, T. (1975). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, nakladatelství Univerzity Karlovy.
- Štikar, J., Rymeš, M. & Riegel, K. (1996). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.
- Tang, S., Siu, O. & Cheung, F. (2014), Work Support and Work–Family Enrichment. *Applied Psychology*, 63, 130-150. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00519
- Tang, S., Siu, O., & Cheung, F. (2014). A Study of Work-Family Enrichment among Chinese Employees: The Mediating Role between Work Support and Job Satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 63(1), 130-150. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00519.x
- Taylor, S. (2000). Occupational pensions and employee retention: Debate and evidence. *Employee Relations*, 22(3), 246-259. doi:10.1108/01425450010332523
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Tomšík, P. & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.

- Toth, D. *Personální management* (1. vyd.). Praha: Powerprint.
- Tracy, B. (2015). *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udrzte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
- Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.
- Van Vianen, A. M., Feij, J. A., Krausz, M., & Taris, R. (2003). *Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility*. *International Journal Of Selection & Assessment*, 11(4), 253-264. doi: 10.1111/j.0965-075X.2003.00249.x
- VanYperen, N. W. & Vliert, E. (2006). Autocratic leadership round the globe: Do climate and wealth drive leadership culture? *Journal of Cross-Cultural psychology*, 37(1), 42-59
- Večerník, J. (2003). Skating on thin ice: A comparison of work values and job satisfaction in CEE and EU countries. *International Journal of Comparative Sociology*, 44(5), 444-471
- Vinopal, J. (2011). *Indikátor subjektivní kvality pracovního života*. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., Praha.
- Vnoučková, L. & Urbancová, H. (2014). *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: VŠEM.
- Vnoučková, L. (2013). *Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: GradaPublishing
- Vtípil, Z. (1987). *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce: (pracovní motivace)*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál.
- Vysekalová, J. & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita* (1. vyd). Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada.

- Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 243-248. doi:10.5296/ijld.v4i2.6100
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *HumanResource Management Review*, 12(2),173-194
- Whysall, P., Foster, C. & Harris, L. (2009). Job dissatisfaction among retail employees: a study of three leading UK retailers. *The International Review of Retail*, 19(2), 179–198
- Wright, P. M & Noe, R. A. (1996). *Management of organizations* (1. vyd.). Boston: Irwin.
- Yang, R.F. (2016) Research on Tendency and Behavior of the New Generation Employees Turnover. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 325-336. doi: 10.4236/jhrss.2016.44031
- Yoon, M.H., & Suh, J. (2003). Organisational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56 (8), 597-605

# PŘÍLOHY

## **Seznam příloh**

1. Abstrakt v českém jazyce
2. Abstrakt v anglickém jazyce
3. Tazatelský dotazník pro firmu Alfa
4. Ukázka dat

# **Příloha 1: Abstrakt v českém jazyce**

## **ABSTRAKT**

**Název práce:** Tendence k externí mobilitě ve vztahu k vybraným proměnným zaměstnanecké spokojenosti

**Autor práce:** Kristýna Jurošková

**Vedoucí práce:** PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 93 stran, 151 891 znaků

**Počet příloh:** 4

**Počet titulů použité literatury:** 173

### **Abstrakt:**

Tato bakalářská práce pojednává o problému zvaném tendence k externí mobilitě a srovnává jej s vybranými proměnnými pracovní spokojenosti. Dle dosavadních výzkumů by spokojenost s benefity měla zvyšovat pracovní spokojenost, a naopak snižovat tendence k externí mobilitě. Zároveň by pracovní spokojenost měla taktéž snižovat tendence k externí mobilitě.

V teoretické části se zaměřujeme na základní pojmy řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, benefitového systému a fluktuace jako takové. Dále se zabýváme pracovní spokojeností a dosavadními výzkumy.

Pro účely praktické části této práce jsme využili tazatelský dotazník spokojenosti. Dotazník byl zadán 106 vybraným pracovníkům v technickém segmentu nejmenované firmy.

Výsledky práce svědčí o důležitosti spokojenosti s možností si z benefitů vybírat s ohledem na pracovní spokojenost a taktéž značí důležitost přijímání nepeněžních benefitů na pracovní spokojenost. Tyto výsledky mohou být užitečné při tvorbě nového a efektivnějšího benefitového programu.

**Klíčová slova:** tendence k externí mobilitě, pracovní spokojenost, zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů, fluktuace

## **Příloha 2: Abstrakt v anglickém jazyce**

### **ABSTRACT**

**Title:** Tendency to turnover in relation with chosen variables of employee satisfaction

**Author:** Kristýna Jurošková

**Supervisor:** PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 93 pages, 151 891 characters

**Number of appendices:** 4

**Number of references:** 173

### **Abstract:**

This bachelor thesis is about a problem called tendency to external mobility and compares it with selected variables of job satisfaction. According to current research satisfaction with benefits should increase job satisfaction and also reduce the tendency to turnover. Job satisfaction should also reduce tendency to turnover.

In the theoretical part we focus on the basic concepts of human resources management, human resource planning, benefit system and fluctuation. We also deal with job satisfaction and existing research on these topics.

We used the questionnaire which was focused on job satisfaction. This questionnaire was assigned to 106 selected employees in the technical segment of an unnamed company.

The results testify the importance of satisfaction with the possibility to choose from benefits with regard to job satisfaction and also signifies the importance of receiving non-monetary benefits for job satisfaction. These results can be useful in creating a new and more effective benefit program.

**Keywords:** tendency to turnover, employee satisfaction, employee benefits, human resources management, fluctuation



# Příloha 3: Tazatelský dotazník pro firmu Alfa

## Úvod

1. Jméno a příjmení \_\_\_\_\_
2. Název Vaší současné pozice \_\_\_\_\_
3. Jak dlouho současnou pozici zastáváte? \_\_\_\_\_
4. Jak dlouho působíte ve skupině [redacted] celkem? \_\_\_\_\_

## Spokojenost obecně

1. Co Vás napadne, když se Vás někdo zeptá, jaké to v [redacted] je? Které 3 věci Vás napadnou jako první? 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_
2. Doporučil byste společnost [redacted] jako dobrého zaměstnavatele nějakému rodnému příslušníkovi?  ANO  NE → 2.a Co by byl nejdůležitější argument? \_\_\_\_\_
3. Je něco, co považujete u zaměstnavatele za standard, ale v [redacted] to postrádáte?  ANO  NE → (ANO) 3.a Co nejdůležitějšího to je? \_\_\_\_\_
4. Mají v nějaké jiné firmě, nebo i na jiném oddělení tady v [redacted] něco, co byste sám přivítal a ocenil?  ANO  NE → (ANO) 4.a Co konkrétního to je? \_\_\_\_\_
5. Když se zamyslíte nad [redacted] jakožto zaměstnavatelem, kolik bodů byste firmě na škále 1-10 udělil s tím, že 1 značí málo a 10 hodně.  <10 → 5.a Co nejdůležitějšího by se mělo v Meoptě stát, aby se přiblížil k 10 bodům? \_\_\_\_\_
6. Změnila se Vaše spokojenost v práci od doby, co jste nastoupil do [redacted]?  ANO  NE → (ANO) 6.a K lepšímu nebo horšímu?  K lepšímu  K horšímu

6.aa Zkuste mi říct 3 věci, které jsou teď lepší. 6.ab Zkuste mi říct 3 věci, které jsou teď horší.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

1

7. Máte jako zaměstnanec specifické potřeby vyplývající ze životního období či situace? Přečtu Vám příklady, na které nemusíte konkrétně reagovat, jen si promyslete, jestli na Vás některá z možností sedí. Jste rodič malých dětí? Pociťujete nějaké zdravotní omezení vyplývající ze zdravotního stavu, věku, rodu apod.? Potřebujete pečovat o rodiče či jiné příbuzné vyžadující péči? Platí na Vás cokoliv z toho?  ANO  NE → (ANO) 7.a Vychází Vám v zaměstnání vztříc úpravou pracovní doby, obsahu práce či jinými opatřeními?  ANO  NE

7.ab Jaké opatření by řešilo Vaši situaci? 7.aa Je to pro Vás vyhovující?  ANO  NE

\_\_\_\_\_

Teď půjdeme k další oblasti a budeme se bavit o Vašem pracovním prostředí.

## Pracovní prostředí

1. Pokud byste se měl zamyslet nad materiálním zázemím pro Vaši práci, máte vše co potřebujete?  ANO  NE → 1. a KDYŽ NE - A co byste konkrétně potřeboval? \_\_\_\_\_

2. Jaké prvky pracovního prostředí oceňujete? Přečtu Vám seznam možností a vy mi u každé řeknete ano či ne.
 

Kancelář	Zasedačky	Zkušebna	Sociální zázemí	Kuchyňka	Jídelna
<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO
<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> NE
Laboratoř	Obchod				
<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO				
<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> NE				
3. Obsahuje vaše pracovní prostředí nějaké prvky, které ve vás vyvolávají zvýšenou únavu, nepříjemný pocit apod.?  ANO  NE → 3.a. KDYŽ ANO - Co je Vám nepříjemné? \_\_\_\_\_

2

4. Domníváte se, že je bezpečí zaměstnanců pro firmu prioritou?  ANO  
 NE → 4. a. KDYŽ NE - V čem spatřujete největší nedostatky?

5. Jste spokojeni s možnostmi stravování? Budu Vám číst možnosti, a vy mi řeknete Ano, Ne nebo že tuto možnost nemáte či nevyužíváte.
- |                                     |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Závodní jídelna</b>              | <b>Obchod</b>                       | <b>Kavárna v závodní jídelně</b>    |
| <input type="checkbox"/> ANO        | <input type="checkbox"/> ANO        | <input type="checkbox"/> ANO        |
| <input type="checkbox"/> NE         | <input type="checkbox"/> NE         | <input type="checkbox"/> NE         |
| <input type="checkbox"/> NEMÁM      | <input type="checkbox"/> NEMÁM      | <input type="checkbox"/> NEMÁM      |
| <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM |
| <b>Jídelní automaty</b>             | <b>Nápojové automaty</b>            | <b>POKUD NE/NEMÁM</b>               |
| <input type="checkbox"/> ANO        | <input type="checkbox"/> ANO        | ↓                                   |
| <input type="checkbox"/> NE         | <input type="checkbox"/> NE         |                                     |
| <input type="checkbox"/> NEMÁM      | <input type="checkbox"/> NEMÁM      |                                     |
| <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM |                                     |

5.a. O těchto možnostech jste mi sdělil, že s nimi nejste spokojen či nemáte ani tuto možnost stravování. U které možnosti byste nejvíce uvítal její zavedení či zlepšení?

6. Máte si kde v práci odpočinout, nabrat síly?
- ANO → 6.a. KDYŽ ANO - Jaké místo to je?
- NE → 6. b. KDYŽ NE -> Jaký prostor byste uvítal?

7. Tímto jsme ukončili sérii otázek o pracovním prostředí. Napadá Vás k tomuto tématu ještě něco?

3

#### Vztahy na pracovišti

1. Vyhovuje Vám styl řízení a vedení Vašeho nadřízeného?  ANO  
 NE
2. Zajímá se Vaš nadřízený aktivně o Vaše názory či nápady? Na škále od 1 do 10, kdy jedna je vůbec a deset je vždy. ŠKÁLA (1-10)
3. Můžete se na něj v případě potřeby obrátit? Na škále od 1 do 10, kdy jedna je vůbec a deset je vždy. ŠKÁLA (1-10)
4. Zapojuje Vás nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a nebo řešení úkolů? Na škále od 1 do 10, kdy jedna je vůbec a deset je vždy. ŠKÁLA (1-10)
5. Pokud se při práci potýkáte s nějakými obtížemi, máte kolem sebe někoho, na koho se můžete obrátit? Ať už kolegu, nadřízeného, podřízeného.  ANO  
 NE

6. Do jaké míry s Vámi Vaši kolegové sdílí informace, které Vám pomáhají při práci? ŠKÁLA (1-10)  3.a. KDYŽ <9- Kde v té komunikaci vidíte největší rezervy?

7. Jak byste charakterizoval atmosféru mezi kolegy u Vás na oddělení? Zkuste to znovu zhodnotit od 1 do 10 s tím, že za 10 je atmosféra přátelská a za 1 je atmosféra plná konfliktů a napětí. ŠKÁLA (1-10)  4. a. KDYŽ <9- Napadá Vás něco, co by šlo udělat proto, aby atmosféra mezi Vámi byla lepší?

4

- 5.a. KDYŽ ANO - Teď Vám řeknu možnosti a vy mi řeknete Ano či Ne: Vícedenní výjezd (Např. v podobě teambuildingu, společné dovolené), nějakou podobu neformálního setkávání v [REDAKCE] (Např. setkání v hospodě, firemní večírek, bowlingu, divadla, společné sportovní aktivity)
8. Preferoval byste, kdyby bylo více prostoru pro setkávání s kolegy?  ANO  NE
9. Setkal jste se v posledních 12 měsících se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo Vaše kolegy?  ANO  NE
10. Máte něco, co byste mi k tomuto chtěl říct? Ať už k řízení Vašeho nadřízeného, společnému setkávání či atmosféře na pracovišti?  ANO  NE

### Náplň práce

1. Jak často se Vám stává, že odcházíte z práce s dobrým pocitem? Zkuste to ohodnotit na škále 1-10 s tím, že 1 je nikdy a 10 je vždycky. ŠKÁLA (1-10)  ➔ 1.a. KDYŽ >5- Zkuste mi vyjmenovat 3 věci, které způsobují ten dobrý pocit.
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
2. Co Vás při Vaší práci nejvíce vyrušuje či vzdaluje od dokončení úkolu? Zkuste mi vyjmenovat 3 věci, které to způsobují.
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
- ➔ 2.a. Vyberte teď to nejzávažnější. Napadá Vás jedno řešení, které by pomohlo?

3. Ovlivnily organizační změny za posledních 5 let pozitivně či negativně Vaši práci?  POZITIVNĚ ➔ KDYŽ POZITIVNĚ nebo NEGATIVNĚ -> A co bylo to nejdůležitější?  NEGATIVNĚ  NEOVLIVNILY

5

4. Budu Vám číst různé možnosti rozšíření či úpravy náplně práce, které by pro Vaši pozici mohly být přínosem a Vy mi řeknete, zdali byste o ně měl zájem, nebo ne.
- |                              |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Účast na rozhodování         | Komunikace se zákazníkem     | Účast na veletrzích          |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> ANO |
| <input type="checkbox"/> NE  | <input type="checkbox"/> NE  | <input type="checkbox"/> NE  |
- |                               |                              |  |
|-------------------------------|------------------------------|--|
| Komunikace dovnitř (pravomoc) | Rozšíření odborného zaměření | Účast na zahraničních návštěvách zakázníků |
| <input type="checkbox"/> ANO  | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> ANO               |
| <input type="checkbox"/> NE   | <input type="checkbox"/> NE  | <input type="checkbox"/> NE                |
5. Budu Vám říkat pojmy týkající se náplně práce a Vy mi vždy zkusíte říct, jestli s tím souhlasíte nebo ne...Je Vaše práce:
- |                              |                              |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Monotónní                    | Fyzicky náročná              | Vyčerpávající                | Psychicky náročná            |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> ANO |
| <input type="checkbox"/> NE  | <input type="checkbox"/> NE  | <input type="checkbox"/> NE  | <input type="checkbox"/> NE  |
- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| Přináší Riziko pro zdraví    | Nepředvídatelná              |
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> ANO |
| <input type="checkbox"/> NE  | <input type="checkbox"/> NE  |
6. Vyjmenoval jsem Vám nějaké negativní charakteristiky práce, je ještě nějaká, která Vás napadla při tom, když jsem Vám je četl?
7. Teď jsme se bavili o náplni Vaší práce, je něco, co byste k tomu chtěl ještě říct?

### Potencionální odchod

1. Vidíte se v [REDAKCE] za 10 let (/v budoucnu)?  ANO  NE
2. Zvažoval jste v posledním roce opuštění firmy?  ANO ➔ 2.a. KDYŽ ANO -> Byla Vám v posledním roce učiněna pracovní nabídka z jiné firmy?  ANO  NE
- 2.aa. KDYŽ ANO -> Proč jste se rozhodl zůstat? \_\_\_\_\_
- 2.ab. KDYŽ NE -> Co jiného Vás přimělo zvažovat odchod z firmy? \_\_\_\_\_

6

3. Teď jsme se bavili o Vašich plánech. Naopak máte někdy obavy ze ztráty zaměstnání?  ANO  NE
4. Napadá Vás k těmto posledním pár otázkám ještě něco, co byste mi rád sdělil? \_\_\_\_\_

#### Seberozvoj

1. Vyhovují Vám příležitosti k rozvoji Vašich schopností a dovedností, které Vám [redacted] nabízí?  ANO  NE
- 1.a. KDYŽ ANO - Máte o nabízené příležitosti zájem?  ANO  NE
- 1.b. KDYŽ NE - Měl byste zájem o nějaké další jiné vzdělávání, které aktuálně v nabídce není?  ANO  NE

2. Nyní Vám budu číst možnosti týkající se seberozvoje a Vy mi řeknete, jestli byste o ně měli zájem nebo ne. Účast na veletrzích  ANO  NE Návštěvy dalších výrobních podniků  ANO  NE Spolupráce s univerzitou  ANO  NE
3. Bavili jste se v uplynulém roce s Vaším nadřízeným o možnostech Vašeho odborného růstu?  ANO  NE
4. Myslíte si, že je kariérní růst zaměstnanců ve společnosti spojen s: zásluhami,  ANO  NE kvalifikací,  ANO  NE zkušeností a  ANO  NE odbornými schopnostmi,  ANO  NE manažerskými dovednostmi?  ANO  NE
5. Napadá Vás k oblasti Vašeho odborného rozvoje ještě nějaká věc, kterou byste osobně přivítal? \_\_\_\_\_

#### Benefity

- Představte si, že Vás oslovila jiná firma s nabídkou práce, dělal byste tam stejnou práci, jako v [redacted] o kolik by Vám museli nabídnout vyšší mzdu, abyste uvažoval o odchodu z [redacted]. Teď Vám budu říkat částky v hrubé mzdě, a vy mi budete říkat Ano nebo Ne. 2 500, 5 000, 7 500, 10 000, 12 500, 15 000, více než 15 000. (skončit u prvního ano)

1.  ANO  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM

7

2. Budu Vám postupně číst různé druhy peněžních benefitů, a Vy mi řeknete, jestli je máte či ne. -> A pokud jej máte, zdali jste s ním spokojen.
- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Stravenky  | Příspěvek na dopravu   | Penzijní připojištění  | Příspěvek na Vánoce  |
| <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM |
- Kvartální bonusy  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Firmní telefon  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Firmní tarif  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Příspěvek na ubytování  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Hrazení kurzovního  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Placené volno na kurz, který si platím sám  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Odměna za návrh  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Příspěvek na kulturu  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Příspěvek na sport  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Příspěvek na zdravotní péči  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- Příspěvek na hlídání  ANO  SPOKOJEN  NE  NESPOKOJEN  NEVYUŽÍVÁM
- 2.a Řekli jste mi, že nemáte tyto benefity. Který byste nejvíce uvítal? \_\_\_\_\_
- 2.b U této otázky jsem zmínil celou řadu benefitů, napadá Vás nějaký, který jsem ve výčtu nezmiňoval a byl by pro Vás zajímavý? \_\_\_\_\_

3. Rád bych s Vámi stejným způsobem prošel i nefinanční benefity, vy mi opět řeknete, které máte a které ne. -> A pokud jej máte, zdali jste s ním spokojen.
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Delší dovolená   | Pružná pracovní doba   | Práce z domu   | Sick days  | Vzdělávání dětí ve firmě   |
| <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM | <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> SPOKOJEN <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NESPOKOJEN <input type="checkbox"/> NEVYUŽÍVÁM |
- 3.a Řekli jste mi, že nemáte tyto benefity. Který byste nejvíce uvítal? \_\_\_\_\_
- 3.b Opět se Vás zeptám - Je nějaký benefit, který jsem neuvedl, ale Vy byste o něj měl zájem? \_\_\_\_\_
4. Jak hodnotíte Vaši současnou možnost si z benefitů vybírat? Zkuste je ohodnotit na škále 1-10. ŠKÁLA (1-10)
5. Napadá Vás jedna věc, jak způsob volby benefitů zlepšit? \_\_\_\_\_
6. Představte si situaci, že Vás k večeru telefonicky osloví konkurenční společnost s nabídkou práce. Nabídku jste odmítl/a, protože se podmínky v nabídce téměř shodují s podmínkami v [redacted], až na jednu odlišnost, která Vás zaujala. Co by pro Vás byla ta odlišnost? \_\_\_\_\_
7. Teď jsme se bavili o finanční stránce Vaší práce a benefitech, je něco, co byste k tomuto tématu rád doplnil? \_\_\_\_\_

8

Mobilita interní

1. Zajímáte se o práci pro ██████ v zahraničí? V New Yorku či jiných místech?  ANO  
 NE
- 1.a A co v jiné divizi, oddělení nebo středisku?  ANO  
 NE
- 1.b A změnu pracovní pozice v jakémkoliv směru v současném oddělení?  ANO  
 NE
- KDYŽ ANO kdekoli -> V jakém časovém horizontu byste chtěl změny dosáhnout?  
\_\_\_\_\_
- ŽÁDNÉ ANO -> Je to tím, že jste na současných pozicích spokojen?  
 ANO  
 NE
2. Domníváte se, že jsou všechny Vaše schopnosti a znalosti v práci plně využívány?  ANO  
 NE
- 2.a. KDYŽ NE -> Kolik procent Vašich schopností a znalostí při práci využijete.  
\_\_\_\_\_ %
3. Domníváte se, že je ve společnosti nějaká pozice, která by Vaším schopnostem a znalostem více odpovídala?  ANO  
 NE
- 3.a. KDYŽ ANO - Které znalosti a dovednosti, které nyní nevyužíváte, byste chtěl na této pozici využít?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Teď jsme mluvili o nějakých možnostech změny uvnitř společnosti, je něco, co jsme v otázkách společně nepostihli, ale chtěl byste mě doplnit?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# Příloha 4: Ukázka dat

A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	
Rod (M/Z)	Doba na soubčané (Měsíční příspěvek)	Doba v současném městě (Měsíční příspěvek)	Pracovní spokojenost (střední hodnota)	Pracovní spokojenost (střední hodnota)	D+E	Sykaján k extenzní mobilní sítě (Měsíční příspěvek)	Tendence k extenzní mobilní sítě (Měsíční příspěvek)	Stravenky na dopravu (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na dopravu (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na dopravu (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na dopravu (Měsíční příspěvek)	Kouráží bousy (Měsíční příspěvek)	Erémní telefon (Měsíční příspěvek)	Erémní tarif (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na ubytování (Měsíční příspěvek)	Hrazení kurzového (Měsíční příspěvek)	Přicení volno na kurz, který zaměstnan (Měsíční příspěvek)	Odměna za Odvětvový návrh (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na kulturu (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na sport (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na zdravotní péči (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na léčení (Měsíční příspěvek)	Daři dlouhodobá (Měsíční příspěvek)	Prubná pracovní doba (Měsíční příspěvek)	Práce z domu (Měsíční příspěvek)	Sick days (Měsíční příspěvek)	Vzdělávání (Měsíční příspěvek)	Vzdělávání (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na zdravotní péči (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na zdravotní péči (Měsíční příspěvek)	Příspěvek na zdravotní péči (Měsíční příspěvek)
1	0	5,5	5,5	9	14	5	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	5	3	8
2	0	27	27	7	15	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	9
3	0	33	40	6	7	15	3	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	7
4	0	0,6	0,6	7	8	15	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	6	
5	0	2,5	2,5	7	8	15	5	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	6	
6	0	0,25	0,25	3	7	10	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	
7	0	10	10	7	7	14	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	8	
8	0	34	34	9	18	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	8	
9	0	0,3	0,3	7	9	16	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	
10	0	2,4	2,4	7	5	12	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	6	
11	0	3	3	5	7	12	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	8	
12	0	2	2	9	8	17	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	3	10	
13	0	9	22	3	7	10	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	5	
14	0	16	33	4	8	12	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	7	
15	0	16	16	5	7,5	12,5	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	5	
16	0	3,5	3,5	4	7	11	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	6	
17	0	8	13	9	7	16	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	3	12	
18	0	6	14	7	7	14	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
19	0	0,1	0,1	8	9	17	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	1,5	1,5	6	8	14	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	
21	0	4	8	8	8	16	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	6	
22	0	15	15	5	9	14	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	5	
23	0	0,5	0,5	7	8	15	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	
24	0	10	10	4	7	11	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	5	
25	0	0,5	0,5	5	7	12	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	
26	0	13	13	7	7	14	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	7	
27	0	10	10	4	7	11	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	5	
28	0	20	20	7	7	14	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	5	
29	0	5	7	8	10	18	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	6	
30	0	3	9,5	10	8	18	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	9	
31	0	6	6	8	8	16	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	8	
32	0	2,5	2,5	3	8	11	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	7	
33	0	6	30	8	8	16	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	9	
34	0	15	15	3	7	10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	3	
35	0	11	11	5	10	15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	3	
36	0	32	32	8	9	17	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	3	
37	0	2	6,9	5	6	11	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	3	