

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Tímová práce a spokojnosť na pracovisku

**Bakalárska práca**

**Autor:** Eva Mária Jančíková

**Vedúci práce:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2022

## Prehlásenie

Čestne prehlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Tímová práca a spokojnosť na pracovisku“ vypracovala samostatne pod odborným dohľadom vedúceho práce a uviedla som v nej všetky použité podklady a literatúru.

V Olomouci dňa .....

Podpis .....

## Pod'akovanie

Na tomto mieste by som chcela poďakovať pani PhDr. Kláre Seitlovej, Ph.D. za poskytnutú pomoc pri písaní bakalárskej práce. Najväčšia vďaka však patrí môjmu priateľovi a rodičom, ktorí pri mne stáli a podporovali ma nielen počas písania tejto práce, ale aj počas celého štúdia. V neposlednom rade by som chcela poďakovať všetkým kolegom a kamarátom z práce, ktorí mi ochotne poskytli cenné informácie.

## Abstrakt

Cieľom tejto bakalárskej práce je zistiť, či pracovná spokojnosť priamo súvisí s výkonom zamestnancov. Skladá sa z dvoch hlavných častí: teoretickej a praktickej. V teoretickej časti práce sú vysvetlené teoretické pojmy súvisiace s témou tímovej práce a pracovnej spokojnosti zamestnancov. Praktická časť práce sa skladá z designu výskumu, predstavenia organizácie a konkrétneho skúmaného tímu. Výskum je prevedený pomocou dotazníkového šetrenia, ktorého výsledky sú následne interpretované a podrobne popísané. V závere práce je vytvorený zoznam odporúčaní pre spoločnosť, v ktorej je výskum vykonaný.

## Kľúčové slová

Tím, ciele tímu, tímová práca, vedúci tímovej práce, efektivita tímovej práce, komunikácia, motivácia, spokojnosť, pracovná spokojnosť, pracovné prostredie

## Abstract

The aim of this bachelor thesis is to determine whether work satisfaction is directly related to employee performance. The thesis consists of two main parts: theoretical part and practical part. The theoretical part of the thesis explains the theoretical concepts related to the topic of teamwork and job satisfaction of employees. The practical part of the work consists of research design, presentation of the organization and the researched team. The research is carried out using a questionnaire survey, the results of which are then interpreted and described in detail. At the end of the thesis is a list of recommendations for the company in which the research is conducted.

## Key words

Team, team goals, teamwork, teamwork leader, teamwork efficiency, communication, motivation, satisfaction, job satisfaction, work environment



## Obsah

Úvod .....	6
Teoretická časť .....	7
1 Tímová práca.....	7
1.1 Efektivita tímovej práce .....	8
1.2 Tím.....	10
1.3 Vedúci tímu .....	10
1.4 Ciele tímu .....	12
2 Motivácia .....	14
2.1 Teórie motivácie .....	14
2.2 Demotivácia.....	16
2.3 Hodnotenie pracovníkov .....	17
2.4 Odmeňovanie pracovníkov .....	19
2.5 Zamestanecké benefity.....	20
3 Pracovná spokojnosť.....	22
3.1 Meranie pracovnej spokojnosti.....	23
3.2 Fluktuácia zamestnancov .....	23
3.3 Vzťahy na pracovisku .....	24
3.4 Pracovné prostredie.....	25
Empirická časť .....	27
4 Design výskumu .....	27
5 Charakteristika organizácie.....	28
6 Predstavenie konkrétneho tímu .....	30
7 Dotazníkové šetrenie .....	31
8 Výsledky .....	32
8.1 Zhrnutie výsledkov .....	44
9 Zoznam odporúčaní .....	45
Záver.....	47
Zoznam použitej literatúry.....	48
Zoznam grafov .....	51

## Úvod

Človek je od prírody tvor spoločenský, utvára sociálne väzby s inými jedincami a v podstate takmer celý svoj život trávi v spoločnosti ďalších ľudí. Vytvára vzťahy, nadväzuje kontakty, uspokojuje potrebu spoločenského kontaktu. Prírodzene si vyberá ľudí podobných sebe samému, učí sa od nich, formuje svoju vlastnú osobnosť (Kollárik, 2011). Každý z nás je strojom svojho šťastia, minimálne tvorcom svojej kariéry. Sme schopní povedať, čo chceme robiť, vieme sa sami rozhodovať a konať podľa vlastnej motivácie (Háša, 2016). Práca je pre človeka taktiež kľúčová z pohľadu materiálneho, ale aj duchovného rastu. Do istej miery dokáže uspokojiť aj potrebu spoločenského kontaktu, ale nie na tej najvyššej úrovni. Ľudia si povolanie väčšinou vyberajú podľa záujmov a záľub, podľa toho, čo ich baví, a tým sa na pracovisku stretávajú s ľuďmi, ktorí majú podobné zmýšľanie.

Pracovná spokojnosť je významným aspektom pracovnej činnosti, ktorý má vplyv nielen na výkonnosť a efektivitu pracovníkov, ale aj na ich fluktuáciu. Taktiež môže mať dopad aj na fyzický a psychický zdravotný stav zamestnancov a na ekonomickú situáciu či meno danej spoločnosti. Preto je dôležité sledovať pracovnú spokojnosť zamestnancov a z výsledkov tohto sledovania vyvodiť záver, čo je v spoločnosti potrebné zmeniť, aby sa u zamestnancov dosiahla úplná pracovná spokojnosť.

Cieľom tejto bakalárskej práce je zistiť, či pracovná spokojnosť priamo súvisí s výkonom zamestnancov. Skladá sa z dvoch hlavných častí: teoretickej a praktickej.

V teoretickej časti práce budú vysvetlené teoretické pojmy súvisiace s témou tímovej práce a pracovnej spokojnosti zamestnancov. S ovládaním týchto pojmov bude pre nás jednoduchšie analyzovať informácie získané v praktickej časti.

Praktická časť práce sa skladá z designu výskumu, predstavenia organizácie a konkrétneho skúmaného tímu. Výskum bude prevedený pomocou dotazníkového šetrenia, ktorého výsledky budú následne interpretované a podrobne popísané. V závere práce bude vytvorený zoznam odporúčaní na zmeny pre spoločnosť, v ktorej je výskum vykonaný.

# Teoretická časť

V tejto kapitole sa nachádzajú podrobne vysvetlené teoretické pojmy týkajúce sa témy bakalárskej práce. Ich teoretické ovládanie je predpokladom pre analýzu informácií nazbieraných v praktickej časti práce.

## 1 Tímová práca

Tímová práca je efektívnou a produktívnou praktickou činnosťou tímu, čiže spoločnou účelovou prácou skupiny odborníkov, ktorí pracujú podľa vopred stanovených pravidiel (Máchal, 2015). Tímová práca je dôležitou súčasťou každého tímu, pokiaľ sa vyslovene nejedná o individuálnu prácu. V tímoch sa jednotlivci musia naučiť pracovať ako jeden tím a spoločne vytvárať pozitívne hodnoty. Tímová práca ako taká je predmetom viacerých vedných odborov, a to napríklad sociológie a psychológie, ale aj riadenia ľudských zdrojov a strategického riadenia firmy.

Najvýznamnejším faktorom tímovej práce je práve komunikácia. Pre úspešnú komunikáciu v tíme je dôležité to, či si členovia tímu navzájom rozumejú, či dokážu jasne prezentovať svoje myšlienky, hodnoty, pocity, a či sú schopní si navzájom načúvať. Základom je pri tom jednoduchosť, zrozumiteľnosť, prirodzenosť a stručnosť. Neoddeliteľnou zložkou komunikácie je aj jej neverbálna časť, a teda postoj tela, mimika tváre, gestikulácia a podobne.

Súdržnosť tímu je sila, ktorá jednotlivcov viaže do celku. Prejavuje sa pocitom spolupatričnosti, pocitom „my“. Ovplyvňuje to stupeň záujmu členov pre dosiahnutie cieľa. Patria sem napríklad podobné záujmy, rovnorodosť, dynamika osobnosti.

Atmosféra býva často nazývaná sociálnou klímou. Môže byť rôzna, či už priateľská, uvoľnená, slobodná, alebo na druhej strane chladná, napätá, zdržanlivá. Má vplyv na to, ako sa členovia v tíme cítia a akým spôsobom sa zapájajú do riešenia problémov.

Štandardy predstavujú súbor pravidiel tímu, ktorý určuje, aké správanie je vrámci tímu prijateľné, žiaduce ba dokonca aj nežiaduce. Štandardy sa konkrétne týkajú napríklad toho, ako rýchlo, usilovne a kvalitne je potreba pracovať, ale upravujú aj vzťahy medzi členmi tímu. Vznikajú medzi pôvodnými členmi a od nových členov sa očakáva dodržiavanie týchto pravidiel.

Spoločná minulosť je typickým prvkom, ktorý má nezastupiteľné miesto v každom zabehnutom tíme. Členovia sú viazaní spoločnými úspechmi, ale aj

neúspechmi, spomienkami, udalosťami v ich spoločnej minulosti. Preto je pre formovanie tímu veľmi dôležitý spoločne strávený čas. Vedie to k efektívite práce, kedy sa členovia poznajú a vedia, čo od seba môžu vzájomne očakávať (Rolínek, 2003).

Tímová práca je v podstate spoluprácou skupiny odlišných ľudí s rôznymi vlastnosťami, skúsenosťami a zručnosťami v danom odbore, ktorých schopnosti sú hlavným predpokladom pre úspešnú realizáciu projektu. Nekoordinované riadenie tímovej práce môže zapríčiniť nedosiahnutie cieľov projektu. Vzhľadom na to sa využívajú rôzne metódy tímovej práce, ktoré pomáhajú zaistiť efektívne a úspešné riadenie. Medzi tieto metódy patrí napríklad brainstorming, brainwriting, myšlienková mapa a metóda moderácie (Máchal, 2015).

Dôležitosť ľudských zdrojov je nespochybniteľná, a preto je pre každú organizáciu kľúčové mať dostatočný počet schopných a motivovaných zamestnancov, ktorí podávajú vlastný výkon, ktorý zároveň určuje výkonnosť celej organizácie, a teda jej výsledok podnikania a hospodárenia. Práve vďaka cieľavedomému riadeniu ľudských zdrojov je možné efektívne ovplyvňovať schopnosti, motiváciu a výkon ľudí aj organizácie (Šikýř, 2014).

## 1.1 Efektivita tímovej práce

Základnou myšlienkou tímovej práce je predpoklad, že tímy zohrávajú významnú rolu pri vytváraní moderného pracovného prostredia. Pozitívne ladené tímy podporujú flexibilitu a efektívnosť. Prácu je potrebné rozčleniť na čo najmenšie operácie, ktoré sa dajú ľahko vysvetliť a naučiť, zabezpečiť ich nadväznosť a eliminovať zbytočné úlohy, teda nájsť čo najlepší spôsob, ako prácu vykonať. Vybrať najlepších ľudí, zaškoliť ich, vytvoriť vhodné pracovné prostredie, zabezpečiť, aby všetko fungovalo a následne všetko skontrolovať. Jedná sa o neustále hľadanie spôsobov, ako dosiahnuť ciele organizácie vo väčšej miere, rýchlejšie a lepšie (Háša, 2016).

Produktivita práce vyjadruje mieru účinnosti alebo efektivity konkrétnej užitočnej práce. Je určená vzťahom medzi materiálnymi hodnotami, ktoré vedú k uspokojeniu zodpovedajúcich potrieb spoločnosti a prácou vynaloženou na ich výrobu. Zvyšovanie produktivity práce patrí medzi najdôležitejšie zdroje ekonomického rastu. Dôchodok tak neustále rastie ako materiálny základ pre život občanov a spoločnosti ako celku (Mužík, 2017).

Rovnako ako akýkoľvek typ práce, aj tímová práca má svoje výhody a nevýhody. K silným stránkam je možné priradiť fakt, že v tíme sa predkladajú a vypočúvajú myšlienky každého člena tímu, takže sa jedná o záruku výskytu zaujímavých nápadov a pri ich analýze je objasnený maximálny počet detailov. Tímová práca je taktiež takmer stopercentnou zárukou v odstraňovaní chýb identifikovaných v priebehu spracovania projektu a to minimalizuje riziko kvality vo výslednej práci. Navyše sa človek prácou v tíme stáva otvorenejším, tolerantnejším a lojálnejším k svojim kolegom, čo mu môže v budúcnosti pomôcť v komunikácii a spolupráci nielen s ostatnými zamestnancami, ale aj s ďalšími organizáciami. Ďalšou výhodou tímovej práce je, že osoba, ktorá sa osvedčila ako tímový hráč, získava cenné skúsenosti a otvorené možnosti užitočné jednak pre seba, ale aj pre organizáciu, v ktorej pracuje. A tak majú všetci členovia tímu možnosť maximalizovať svoj kreatívny potenciál a realizovať ho v praxi. Ak tím patrí do malej alebo strednej firmy, tak prostredníctvom tímovej práce môže naplno využiť vedomosti a schopnosti všetkých svojich zamestnancov.

Okrem zjavných plusov má tímová práca aj určité nevýhody. Patria sem časové náklady, napríklad pri zoznamovaní členov tímu. Môže chvíľu trvať, kým si na seba členovia tímu zvyknú. Taktiež je potrebné nájsť vhodnú formu spolupráce. Aj určitá pomalosť je značná pre tímovú prácu, najvýraznejšia je u mnohočlenných tímov, pretože je obtiažne zhromaždiť všetkých členov tímu naraz, a to má negatívny vplyv na celý pracovný proces. Pri tímovej práci môžu byť dôležité rozhodnutia oneskorené kvôli odlišnosti názorov členov tímu na riešenie problému, kde cesta ku kompromisu vedie cez zdĺhavé diskusie. Zároveň s tým môže anonymita výsledkov pracovnej činnosti nepriaznivo ovplyvniť výkonnosť členov tímu, a to tak, že nevýkonný pracovník sa môže schovávať za efektívneho pracovníka. Poslednou nevýhodou je to, že tímová práca môže vyžadovať veľké množstvo síl, a preto je dôležité vopred zistiť, či je zamestnanec schopný zniesť toto možné riziko (Hofmann, 2017).

Výsledky tímovej práce zamestnancov nezávisia len na kvalite členov a vedúceho tímu, ale hlavne na postavení tímovej práce v podniku a na formovaní podmienok pre tímovú prácu, pričom tieto dva aspekty sú často tým najslabším miestom podnikov (Pilařová, 2016).

## 1.2 Tím

Pre určenie podstaty tímovej práce je dôležité vysvetliť termín tím. Spravidla sa jedná o organizovanú jednotku, ktorej úlohou je vyriešiť daný problém prostredníctvom generovania a realizácie nápadov. Tímom sa označuje malá skupina ľudí s výraznou cieľovou orientáciou a intenzívnou interakciou medzi členmi (Máchal, 2015). Tímom je možné označiť skupinu ľudí, ktorá v spolupráci podáva výnimočne dobré výkony za priaznivých, ale niekedy aj nepriaznivých podmienok. Ide o synergickú skupinu ľudí, teda skupinu schopnú podať výkon, ktorý prevyšuje súčet výkonov jednotlivých členov (Plamínek, 2018). V staršej literatúre sa stretávame s jednoduchším výkladom, a to, že tím je špecifickým druhom pracovnej skupiny a tímom sa rozumie skupina ľudí, ktorá pracuje spoločne a s cieľom dosiahnutia určitého cieľa (Doležal, 2012).

V každom dobrom tíme sa nájdu členovia s rôznymi schopnosťami. Nie je dobré trvať na tom, aby boli všetci navlas rovnakí. Jedná sa práve o tú diverzitu, ktorá celý tím určitým spôsobom prepája, a tým sa môžu členovia učiť jeden od druhého. Členovia tímu vzájomne aktívne spolupracujú na dosiahnutí spoločného cieľa. To znamená, že pomáhajú aj ostatným kolegom v ich práci, nesnažia sa hľadiť len na svoje zadanie. Zároveň si členovia tímu pomáhajú a nesnažia si vedome sťažiť prácu či uškodiť jeden druhému. Je dôležité, aby členovia tímu cítili istú spolupatričnosť, že nepracujú len za seba, ale za blaho všetkých členov. To vo veľkej miere napomáha splneniu cieľa. Taktiež sa môžu učiť od seba navzájom a pomáhať si, predávať si „best practice“, pomocou spätnej väzby reagovať na konanie spolupracovníkov. Sociálna identita je taktiež dôležitým faktorom pri fungovaní úspešných tímov. Byť hrdý na svoj tím a považovať ho za jedinečný vnútorne motivuje (Hayes, 2005). Úspešný tím je vedený správnym smerom a má jasne formulované ciele. Taktiež má primeranú vnútornú štruktúru a členov, ktorí sú pripravení na plnenie zadaných úloh. Sociálna klíma podporuje spoluprácu, tím dostáva aj podporu a uznanie z vonku. Kľúčovým pre úspešný tím je kompetentné vedenie (Hermonchová, 2005).

## 1.3 Vedúci tímu

Tímová práca často predstavuje skupinu ľudí s vedúcim lídrom, ktorý riadi činnosť celého tímu a zaisťuje koordinovanú prácu všetkých účastníkov. Líder dohliada na načasovanie projektu alebo práce a hlási vedeniu priebežné procesy a konečné výsledky. Hlavnou úlohou vedúceho tímu je teda riadenie debaty, usmerňovanie

dominantných pracovníkov, zapojenie mlčiacich členov tímu a stráženie času, počas ktorého sa práca vykonáva (Máchal, 2015).

Aby líder zaujal, musí byť v niečom výnimočný, vzdialený od šedého priemeru, inak by nebol atraktívny na napodobovanie, nasledovanie (Plamínek, 2016). Tím tvoria ľudia, ktorí spolupracujú na dosahovaní cieľov a vedie ho manažér, ktorý vytvára podmienky a nástroje, aby to bolo možné. Na ňom závisí, v akom stave a rozpoložení jeho zamestnanci v budúcnosti budú. Jeho dôležitou úlohou je stanovovanie inšpiratívnych a aspiračných cieľov a vytvorenie efektívnych podmienok a nástrojov pre prácu. Dôležité je vytvoriť fungujúci systém riadenia, vymyslieť spôsob kontroly plnenia cieľov, získať spoľahlivých ľudí do tímu a vytvoriť podnetné prostredie. Ľudia sú základným kameňom úspechu a významnú úlohu zohráva práve manažér, ktorý denne podporuje svojich spolupracovníkov v ich úspechu. To všetko vedie k napĺňaniu hlavných cieľov organizácií (Háša, 2016).

Každý tím má svojho vedúceho, lídra, hovorcu, ktorý tím navonok zastupuje a jedná v mene tímu. Vo väčšine prípadov si ho členovia volia spomedzi seba sami. Vedúcim sa však nemôže stať ktokoľvek, pretože je potrebné, aby ten vyvolený dokázal riadiť, koordinovať a motivovať celý tím, vyriešiť prípadné konflikty, prezentovať dosiahnuté výsledky členom a reprezentovať tím navonok. Ak má človek, ktorý bol zvolený za vedúceho prirodzene nadobudnuté nižšie vymenované schopnosti, rýchlejšie sa dokáže vypracovať. No niektorým sa však dá aj priučiť. Čím viac uvedených spôsobilostí má, tým viac sa nachádza v lepšej pozícii:

- Sociálna kompetencia, ktorou sa rozumie schopnosť rozpoznávať potreby, záujmy a napätie v tíme;
- Kontaktná schopnosť predstavuje umenie nájsť si prístup ku všetkým členom tímu a zastupovať tím navonok;
- Kooperačná spôsobilosť prispieva k tomu, že tím navonok, ale aj vo vnútri vyvíja účinnú spoluprácu;
- Integračná schopnosť uľahčuje vytváranie a udržiavanie tímu v chode;
- Komunikačná schopnosť sa prejavuje správnym prijímaním informácií a ich dôkladným predávaním členom tímu, taktiež v presvedčivom moderovaní a vyjednávaní;
- Sebakontrola prispieva k udržiavaniu pozitívnej sociálno-psychologickej klímy v tíme (Krüger, 2004).

Výlučnou vlastnosťou lídrov je aj dostatočná sebadôvera, bez ktorej nie je možné efektívne ovplyvňovať okolie, pretože len ten, kto si verí, môže byť pre iných ľudí prirodzene dôveryhodný. Všetci úspešní lídri vo veľkej miere veria svojim slovám, a práve toto presvedčenie, či už sa mýlia alebo nie, dodáva presvedčivosti. Líder by však mal byť pripravený na možné nečakané dôsledky svojej práce a na určitú zodpovednosť (Plamínek, 2016). Vnútorne zdroje a vnútorné postoje, súcť so svojimi chybami a sebou samým, sebareflexia, sebauvedomenie a normálny ľudský vzťah k druhým sú práve tým, čo spôsobuje dosahovanie cieľov. Všetko ostatné sú nástroje, ktoré manažér využíva na uľahčenie práce spolupracovníkom. Jeho základnou úlohou je vytvárať podmienky pre spoluprácu a následne príliš neprekázať. Dať moc ľuďom okolo seba a byť k dispozícii tam, kde je to potrebné. Podstatou manažmentu dnes už nie je len výkon, ale najmä dlhodobá spokojnosť ľudí v tímoch či organizáciách (Háša, 2016).

#### 1.4 Ciele tímu

Každý podnik má svoj cieľ, respektíve celú radu cieľových predstáv, ktoré sa snaží dosiahnuť, a podľa ktorých sa musí riadiť všetko, čo sa v podniku deje. Bez znalosti cieľa by ľudia pracujúci v podniku nevedeli, na čo majú zameriavať svoje jednanie a správanie. Ciele by teda mali byť známe všetkým zamestnancom. V trhovo orientovaných spoločnostiach je hlavným cieľom dosahovanie čo najvyšších príjmov s použitím čo najnižších nákladov, teda snaha o maximalizáciu zisku. Naplnenie tohto hlavného cieľa tak umožňuje stanovenie ďalších cieľov, či už ekonomického alebo sociálneho charakteru. K tým patrí napríklad zvyšovanie trhového podielu podniku, rozvoj výrobných technológií a služieb, udržanie nezávislosti podniku, podpora rozvoja zamestnancov alebo zabezpečenie zamestnania v mieste pôsobenia podniku. V dnešnej spoločnosti platí, že čím vyšší je zisk, tým je podnik samostatnejší, a tým väčšia je jeho vážnosť v spoločnosti, pretože vysoké zisky predurčujú dobré vedenie podniku. Vysoké zisky umožňujú aj vyššiu mzdovú úroveň a realizáciu sociálnych programov pre pracovníkov. V určitých fázach životného cyklu firmy môže byť cieľom aj jej prežitie. Veľa vecí súvisiacich s určovaním podnikových cieľov ovplyvňuje aj legislatíva platná v štáte, ktorá zahŕňa rôzne regulácie okolo ekonomickej činnosti. Proces stanovovania cieľov taktiež závisí na určitých okolnostiach, napríklad na podnikateľskom sektore, situácii na trhu, vlastných finančných zdrojoch alebo na právnej forme podniku. Pri



podnikaní je dôležité mať na pamäti, že je vždy spojené s nebezpečenstvom neúspechu, takzvaným podnikateľským rizikom (Mužík, 2017).

Hlavným cieľom tímov a kľúčovým prvkom podnikania je produkcia výrobkov alebo služieb, ktoré sú predmetom záujmu. Dá sa povedať, že každý výrobca žije z peňazí svojich zákazníkov, ktorí tieto peniaze radi poskytnú, pretože daný výrobok potrebujú, splňa ich požiadavky a sú ochotní zaplatiť cenu, ktorú považujú za prijateľnú. Z pohľadu výrobcu ide o ponuku produktu, respektíve celého portfólia produktov, ktoré splňajú očakávania, sú kvalitné, cenovo prijateľné, promptne dodávané, podporené všetkými potrebnými informáciami a garantovaným servisom (Švecová, 2021).

Tímy sú súčasťou organizácií a vznikli preto, aby svojou činnosťou dosahovali zisk. Existujú rôzne typy podnikov, ale účel majú vždy rovnaký. Nazýva sa to aj stratégiou alebo ročným plánom. Z týchto nadradených priorít si tímy môžu stanoviť vlastné, špecifické ciele a svojou spoluprácou sa usilovať o ich dosiahnutie (Krüger, 2004). Stratégia sa vzťahuje na aktivity, ktoré organizácia plánuje v reakcii na skutočné alebo predpokladané zmeny vo svojom prostredí. Stratégie zvyčajne hovoria o tom, ako organizácia vytvorí hodnoty pre tých, ktorí požadujú jej produkty alebo služby. Formulujú aj vízie a nápady, ktoré sa stávajú záležitosťou celej organizácie. Tie by mali byť v priebehu času konzistentné a mali by odrážať princípy činností jednotlivých zložiek organizácie (Mužík, 2017).

## 2 Motivácia

Účelom motivácie je nenásilne vytvárať pozitívny postoj, často k nejakému výkonu alebo typu správania. Pod pojmom motivácia sa zvyčajne rozumie tak proces, ako aj jeho výsledok, teda skutočnosť, že sa niečo deje (niekto na niekoho nejako pôsobí), ako aj skutočnosť, že niečo existuje (pozitívny postoj). Je dôležité si uvedomiť, že kladný vzťah k danej úlohe väčšinou vzniká z jedného z dvoch dôvodov; buď preto, že splnenie úlohy súvisí so ziskom vonkajších hodnôt, akými sú finančné odmeny; alebo preto, že splnenie úlohy je v súlade s vnútorným rozpoložením človeka, ktorý má prácu vykonávať. Úlohy sa teda plnia pod vplyvom vonkajších podnetov, nazývajú sa stimuly, alebo vplyvom vnútorných pohnútok, nazývajú sa motívy, pričom sa môžu aj vzájomne posilňovať. Stimulácia má výhodu v tom, že je jednoduchá a k jej vykonávaniu stačí neustále poskytovanie odmeny, avšak pri odobratí odmeny už práca nebude vykonaná. Motivácia je výhodnejšia, ak sa trafíme do motívov, ktoré človek má, pretože práca bude vykonávaná aj naďalej, pretože to človeka baví, alebo to sám považuje za významné a dôležité (Plamínek, 2015).

Cieľom motivácie zamestnancov je dosiahnuť stav, kedy je pracovné správanie zamestnancov v súlade so záujmami a cieľmi organizácie. Výklad pojmu motivácia je však nejednotný, no vo všeobecnosti sa motivácia považuje za súbor motívov správania a riadi sa potrebami zamestnancov. Potreba vyvoláva túžbu a snahu dosiahnuť určité ciele, čo vytvára napätie a vyvoláva aktivitu smerujúcu k dosiahnutiu cieľa, ktorá je sprevádzaná pocitom zadosťučinenia. Za aktuálnu možno považovať Robbinsovu definíciu motivácie vzhľadom na osobné ciele zamestnanca: „Stav motivácie je dosiahnutý vtedy, keď plnenie podnikových cieľov uspokojuje aj osobné ciele zamestnanca“ (Kubátová, 2013).

### 2.1 Teórie motivácie

Existuje množstvo teórií motivácie a motivačných techník, vhodný je však individuálny prístup založený na znalosti motivačného profilu človeka. Je súčasťou osobnosti a je daný zameraním osobnosti. Dá sa určiť psychologickými testami a má množstvo rozmerov. Dôležitou skupinou motivačných teórií sú takzvané teórie potrieb, ktoré hľadajú vnútorné faktory ovplyvňujúce správanie.

Do tejto skupiny patrí aj známa Maslowova teória hierarchie potrieb, ktorú možno ilustrovať na takzvanej pyramíde potrieb, kde sa potreby uspokojujú od základu časti

pyramídy smerom nahor. Najzákladnejšie potreby sú fyziologické potreby, ktoré v práci predstavujú ochranu zdravia. Nasleduje potreba istoty a bezpečia, ktorú predstavuje perspektíva organizácie a istota zamestnania. Ďalšou potrebou je spolupatričnosť a láska, ktorá predstavuje dobré vzťahy na pracovisku. Potreba uznania a úcty sa dá premietnuť do pochvaly a odmeny. Posledná potreba, potreba sebarealizácie a osobného rozvoja, je uspokojená dobre organizovanou prácou, ktorá pracovníka teší a umožňuje mu uplatniť svoje schopnosti.

Podľa Alderferovej redukovanej teórie potrieb má človek len tri roviny potrieb, ktoré je možné uspokojiť v pracovnom procese, a to rastové potreby – tvorivá práca; vzťahové potreby – kontakty a vzťahy so spolupracovníkmi; existenčné potreby – istota zamestnania a príjmu, teda perspektíva dlhodobej existencie.

Podľa McClellandovej teórie potrieb má človek tri základné potreby a miera intenzity sa líši od človeka k človeku. Patrí sem potreba úspechu – urobiť niečo mimoriadne, jedinečné; potreba moci – ovplyvňovať správanie ostatných; potreba spolupatričnosti – vytvárať sociálne vzťahy.

Správni manažéri by nemali prehliadať Adamsovu teóriu spravodlivosti, ktorá vychádza z toho, že ľuďom záleží nielen na celkovej odmene, ale aj na férovosti rozdelenia odmeny medzi jednotlivcov. Odmenou sa rozumie jednak odmena peňažná, ale aj tá nepeňažná, a to napríklad pochvala. Spravodlivosť sa posudzuje na základe snahy, skúseností, vzdelania a schopností, čo je však zradné, pretože menej zdatný pracovník musí vynaložiť väčšie úsilie a očakáva za to väčšiu odmenu.

Herzbergova motivačno-hygienická teória je pomerne zložitá, ale medzi manažermi dosť populárna. Jeho východiskom je to, že človek má dve základné potreby (vyhnúť sa bolesti a duševne rásť) a to, že na pracovnú motiváciu pôsobia dva faktory (vonkajšie, v rozmedzí nespokojnosť – nenespokojnosť; a vnútorné, v rozmedzí nenespokojnosť – spokojnosť). Problémom je v tom, že každý pracovník vníma konkrétny faktor inak, napríklad možnosť využitia služobného auta aj na súkromné účely pre manažéra, ktorý už túto možnosť mal, je samozrejmosťou (nenespokojnosť), ale ak túto možnosť stratí, bude nespokojný. Naopak, vedúci oddelenia, ktorý dostane túto možnosť, aj keď ju predtým nemal, ale nechýbala mu (nenespokojnosť), bude spokojný.

Ďalšími dôležitými súčasnými prístupmi, ktoré objasňujú motiváciu zamestnancov, sú koncepty psychologickkej zmluvy, kooperatívnej zmluvy, pracovnej participácie, zamestnaneckej angažovanosti a komplexná teória motivácie. Psychologická zmluva vychádza z poznatku, že vo vzťahu zamestnanca a organizácie

existujú očakávania z oboch strán, kde sa veľa očakáva bez toho, aby to bolo povedané a od toho sa odvíja správanie na pracovisku. Vyším stupňom je takzvaná kooperatívna zmluva, a to je nepísaná dohoda o vzájomnom rešpekte a korektnom jednaní medzi zamestnancami a zamestnávateľom. Najmä v organizáciách, kde pracujú prevažne znalostní pracovníci, sa využíva pracovná participácia, to znamená oficiálne upravená zmena vzťahov vo vnútri organizácie, spočívajúca v obmedzení manažérskej moci a autority v prospech korporácie naprieč organizačnou hierarchiou. Najvyšším stupňom motivácie zamestnancov je dosiahnutie zamestnaneckej angažovanosti, čo znamená získanie podpory a oddanosti zamestnanca. Techniky, ktoré prispievajú k dosiahnutiu angažovanosti sú: zdieľanie informácií, vzájomné konzultácie, tímová práca, finančná spoluúčasť na dosiahnutých výsledkoch, starostlivosť o rozvoj zamestnancov či starostlivosť o mimopracovné aktivity.

Komplexná teória motivácie poukazuje na to, že slabinou teórie motivácie je predpoklad, že ľudia v pracovnom prostredí konajú racionálne a porovnávajú výnosy a náklady. Teória self-konceptu vychádza z predpokladu, že človek má základnú potrebu udržiavať a zlepšovať vnútorný obraz o sebe a konať v súlade s tým, ako sa vníma. Self-koncept vyvoláva vnútornú a vonkajšiu motiváciu. Pri vnútornej motivácii zohrávajú veľkú úlohu interné štandardy a cieľom je dosiahnuť úspech. Vonkajšia motivácia je spôsobená potrebou akceptácie okolím. Pri každom pracovníkovi je dominantnejší iný druh motivácie.

Ak manažér vychádza z ktorejkoľvek teórie, odporúča sa, aby so svojimi spolupracovníkmi viedol takzvané motivačné pohovory. Východiskovým bodom pre tieto rozhovory je diskusia o individuálnych cieľoch a hodnotách, o ktoré sa zamestnanec snaží. To určuje, do akej miery sa zamestnanec vyrovnáva s cieľmi a hodnotami organizácie, aký je priestor pre individuálny rozvoj a ako je motivovaný (Kubátová, 2013).

## 2.2 Demotivácia

Nie v každej firme zamestnanci pristupujú k tímovej práci zodpovedne, čo môže viesť k nesprávnemu rozdeleniu kompetencií medzi účastníkov, a tým k neefektívnym výstupom. Dôsledkom môže byť demotivácia pracovníkov, ktorí nemajú dostatok priestoru na vyjadrenie svojich názorov a presadzovanie svojich riešení a rozhodnutí, ale

aj pracovníkov, ktorí napriek tomu, že pracujú viac než ostatní, sú odmeňovaní rovnakým spôsobom ako pasívnejší pracovníci (Mužík, 2017).

Demotivácia, ktorá nastáva v dôsledku frustrácie zamestnanca, je presným opakom motivácie. Ak človek narazí na prekážku, aby uspokojil potrebu alebo splnil cieľ, je frustrovaný. Nasledujúcou reakciou zvýšenie úsilia, únik, agresia, sublimácia, racionalizácia či regresia. Príčinou frustrácie a demotivácie v pracovnom prostredí môže byť aj nevšímavosť manažérov, chaos, nespravodlivosť, hrubosť, autoritatívnosť nadriadeného, nedostatok práce alebo nedostatok prostriedkov potrebných na plnenie úloh (Kubátová, 2013).

V literatúre sa stretávame aj s pojmom zamestnanecká depresia, ku ktorej vedie prepúšťanie vo firmách. Zamestnancom, ktorí neprišli o prácu, sa najskôr uľaví, že ich to obišlo, no strach, že sa to pri najbližšej mozgnej príležitosti stane práve im, spôsobí transakčný prístup k práci v závislom vzťahu. Telo je prítomné, ale myseľ niekde blúdi. Na jednej strane veľké očakávania, stres a tlak na výkon spolu s proklamovanou ilúziou istoty a bezpečia, a na druhej strane neistota, strach a ohrozenie. Tomuto sa dá vyhnúť pomocou pomenovania očakávaní a transparentnosti oboch strán (Háša, 2016).

### 2.3 Hodnotenie pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov je proces, pri ktorom sa zisťuje, či je pracovná činnosť zamestnancov v súlade so stanovenými cieľmi. Výsledky sa zdieľajú s hodnotenými zamestnancami, diskutujú sa s nimi a hľadajú sa spôsoby, ako zlepšovať pracovné výkony, takzvané výstupy práce, a ako zlepšiť pracovné správanie, ako je prístup k práci, vzťahy medzi kolegami, vzťahy so zákazníkmi či dodávateľmi.

Hodnotenie výkonu je cennou spätnou väzbou pre organizáciu, ktorá by mala zvážiť výsledok hodnotenia. Či svojich zamestnancov dostatočne motivuje, či poskytuje adekvátne školenia, a či poskytuje dostatočné pracovné vybavenie a vhodné pracovné podmienky.

Hodnotenie zvyčajne pozostáva z formálnej a neformálnej časti. Neformálne hodnotenie je súčasťou každodenného pracovného styku. Jedná sa o spätnú väzbu v reálnom čase a má veľký vplyv na motiváciu a okamžitú korekciu výkonu. Pri neformálnom hodnotení by sa mal vedúci pracovník riadiť tromi zásadami, a to zabezpečiť pozitívnu atmosféru na pohovore, prejavíť snahu pomôcť a identifikovať príčiny možného problému, na ktorého riešení sa so zamestnancom dohodne.

Formálne hodnotenie je štandardizované a periodické, odporúčaná periodicita je raz ročne a výsledky hodnotenia sa zaznamenávajú a archivujú. Hodnotiteľom môže byť vedúci zamestnanec, ale môže to byť aj externý špecialista. Pri formálnom hodnotení je potrebné špecifikovať kritéria hodnotenia. Tie sú stanovené pre každú kategóriu zamestnancov samostatne a vychádzajú z predpokladov pre prácu, postoja k práci, výsledkov práce a úrovne sociálnych vzťahov. Formálne hodnotenie má niekoľko výstupov, ktoré je nutné spracovať písomne a archivovať ako východiskový podklad pre budúce hodnotenie. Väčšinou sa určuje vývojový trend zamestnanca, stanovujú sa nové pracovné ciele, postupy zlepšovania pracovného výkonu a rozvoja zamestnanca.

Medzi základné metódy hodnotenia zamestnancov patrí verbálne a neverbálne hodnotenie. Verbálne hodnotenie má podobu slovného popisu pracovného výkonu zamestnanca a slúži na komplexnejšie hodnotenie, napríklad na sebahodnotenie zamestnanca. Neverbálne hodnotenie sa používa pri porovnávaní pracovného výkonu medzi viacerými zamestnancami. Môže mať podobu gradácie, či už grafickej (zaznačenie na osi), numerickej (hodnotenie, napríklad 1-5), či slovnej (rozhodne áno, skôr áno, skôr nie, rozhodne nie) (Kubátová, 2013).

Podstatou hodnotenia je kontrola plnenia zadaných úloh. Práca by mala byť monitorovaná vopred určeným spôsobom. Na hodnotiaci pohovor by sa mal hodnotený aj hodnotiaci dostaviť s rovnakým názorom na predmet debaty, čo sú príčiny výsledkov a spôsob, ako na výsledky reagovať. Podstatou hodnotenia je porovnávanie očakávaní so skutočnými výkonmi, prípadne aktuálny potenciál s budúcimi požiadavkami. Štruktúra tohto rozhovoru má určité pravidlá a prvé z nich naznačuje, že ako prvý sa má vyjadriť hodnotený, až potom hodnotiteľ. Druhým pravidlom je postup od pozitívnych výsledkov, teda úspechov, k negatívnym výsledkom, teda neúspechom. Je to z dôvodu blokovania informácií, kedy by sa hodnotený mohol sústrediť len na obranu. Ďalším pravidlom je postup od prítomnosti, prípadne minulosti, do budúcnosti. Negatívne aspekty minulosti by mali do konverzácie vstupovať len ojedinele a vždy v súvislosti s budúcnosťou. Súčasným trendom je skôr hľadiť dopredu než sledovať spätné zrkadlo. Posledným pravidlom je postup od vecných k vzťahovým témam, pretože vzťahové bývajú citlivejšie a je výhodnejšie viesť debatu o racionálnych úvahách a výzvach. Pre obsah rozhovoru je prínosnejšie prejsť v danom poradí výsledky, potom vývoj a vzťahy. Pri výsledkoch sa sústreďujeme na vlastný výkon, preberáme úspechy s cieľom schválenia doterajších postupov a prístupov ako vhodných k opakovanej aplikácii v budúcnosti a neúspechy s cieľom nastolenia zmeny. Pri vývoji hodnotíme doterajšie a plánujeme budúce výkony,

pričom sa sústreďujeme na udržanie a rozvoj ľudských zdrojov. Je vhodný aj cielený dotaz alebo diskusia na tému vzťahového prostredia. Predmetom tejto diskusie môže byť vzťah hodnoteného a hodnotiaceho, iné medziľudské vzťahy a vzťahy ľudí k firemným hodnotám. Pre každú stranu je dôležité vedieť, že nie je len nahraditeľným článkom, ale má skutočnú hodnotu pre spoločnosť (Plamínek, 2018).

## 2.4 Odmeňovanie pracovníkov

Odmeňovanie pracovníkov patrí medzi najcitlivejšie oblasti riadenia ľudských zdrojov, pretože je veľmi náročné stanoviť odmenu, ktorú pracovník akceptuje a považuje za spravodlivú. Aj malý, párkorunový rozdiel dokáže vyvolať veľký rozruch a konflikt. Nejde však o nespokojnosť s hodnotou odmeny, ale o pocit menejcennosti v prípade nižšej odmeny. Údaje o výške odmien však nesmú byť verejne prístupné, no zamestnanci si to medzi sebou radi vyzradia. Medzi tradičné formy odmien patria peňažné odmeny, a to plat, mzda, alebo odmena z dohody. Poznáme však aj odmeny nepeňažné, kam radíme napríklad zamestnanecké benefity (Kubátová, 2013).

Zamestnaneckými benefitmi nazývame výhody poskytované zamestnancom nad rámec platu alebo mzdy. V našom prostredí medzi obľúbené a často poskytované benefity s takzvanou priamou spotrebou patria stravenky, služobný telefón, služobný automobil, dovolenka a platba rôznych poisťiek. K významným benefitom, ktoré posilňujú väzbu zamestnanca na podnik či organizáciu patrí taktiež vzdelávanie. Rôzne odborné kurzy, kurzy soft skills či jazykové kurzy posilňujú postavenie zamestnancov na trhu práce. V súčasnosti zohráva oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov kľúčovú úlohu pri budovaní úspešných spoločností. (Mužik, 2017). Je potrebné spomenúť, že celoživotné vzdelávanie sa už všade vo svete stalo mantrou, no máme pred sebou ešte dlhú cestu. Firmy poskytujú svojim zamestnancom školenia, ktoré ich zdokonalia, ale nepočítajú s tým, že sa tak zamestnancom otvárajú dvere k ďalším pracovným pozíciám, čo môže viesť k odchodu z materskej firmy (Blanchard, 2021). K nepeňažným formám odmien sa radí aj povýšenie zamestnanca, starostlivosť o dobré vzťahy na pracovisku, formálne uznanie či pochvala, dokonca aj pozvanie na slávnostný obed alebo večeru (Kubátová, 2013).

Podnikateľský paradox je zaujímavým javom vyskytujúcim sa pri problematike odmeňovania. Zamestnávateľa totiž majú tendenciu platiť svojim zamestnancom čo najmenej, no majú vidinu čo najvyššieho kúpyschopného dopytu na trhu. Toto však

ovplyvňuje konečnú výšku mzdy. Pri udávaní výšok odmien spoločnosti vychádzajú hlavne z hodnotenia práce, ale musia brať ohľad aj na mzdovotvorné faktory, ktoré sa delia na vonkajšie a vnútorné. K vonkajším patrí napríklad situácia na trhu práce, úroveň odmeňovania v krajine, životné náklady, odmeňovanie v konkurenčných firmách alebo právne normy. K vnútorným sa radia požiadavky na záujemcu o prácu, plnenie úloh, pracovné správanie, pracovné podmienky, vzácnosť zamestnanca pre organizáciu, sila odborov alebo ekonomická situácia firmy (Kubátová, 2013).

Pri odmeňovaní je dôležité spomenúť, že by malo byť adekvátne k vykonanej práci, teda nie príliš nízke, ale ani nadmerne prehnané. Vychádzame z amerických a západoeurópskych štúdií, ktoré ukázali, že zvýšením peňažných odmien sa človek automaticky nestane spokojnejším a oddanejším práci. Materiálna spotreba nemá vplyv na uspokojenie základných potrieb, len na zlepšenie obrazu o sebe. S vysokým príjmom sú spojené aj vysoké výdavky, čo znamená, že človek, ktorý zbohatol, zostal na rovnakej pozícii, len sa v spoločenskom rebríčku dostal o stupienok vyššie (Goodstein, 2020).

## 2.5 Zamestanecké benefity

K odmeňovaniu patrí popri základnej odmene za vykonanú prácu aj poskytovanie benefitov. Tie sa podľa druhu menia na fixné a flexibilné. Existuje ešte jeden druh, ktorý kombinuje fixné a flexibilné poskytovanie benefitov, pretože práve to býva výhodnejšie ako pre zamestnávateľa, tak aj pre zamestnanca. Fixné benefity sú určené pre všetkých zamestnancov a zamestnávateľ ich stanoví v zmluve alebo v predpisoch spoločnosti. V tomto prípade je na zvážení samotného zamestnanca, či tieto benefity využije alebo nevyžije. Hlavnou nevýhodou tohto systému je to, že zamestnávateľ do tejto formy benefitov investuje, ale reálne o tento druh benefitu nebude záujem.

Flexibilné benefity sú každému zamestnancovi stanovené v takzvanom firemnom balíčku zamestnaneckých výhod. Je na zvážení každého zamestnanca, aký druh benefitu si vyberie. Jediné, na čo musí myslieť, je to, aby neprekročil množstvo pridelených bodov. Zamestnanec si teda benefity volí na základe vlastných preferencií a záujmov. Medzi výhody tohto systému patrí to, že umožňuje uspokojovať potreby zamestnancov s rôznymi preferenciami, pružnejšie reagovať na dopyt po benefitoch a ušetriť na nákladoch na benefity, o ktoré je menší záujem. Za nevýhodu je považovaná počiatková investícia, administratívna náročnosť a náklady na fungovanie tohto systému. Efektívne



poskytovanie zamestnaneckých výhod so sebou prináša pravidelné prieskumy potrieb zamestnancov, ale aj sledovanie konkurenciou ponúkaných benefitov (Urban, 2017).

Cieľom zamestnaneckých benefitov je:

- Poskytnutie atraktívneho a konkurencieschopného systému odmien, ktorý umožní získať a zároveň si aj udržať kvalitných zamestnancov;
- Obmedzenie nespokojnosti a fluktuácie zamestnancov;
- Zlepšenie zamestnaneckých vzťahov, podpora lojality a stotožnenia sa s organizáciou,
- Poskytnutie daňových výhod organizácii a zamestnancom;
- Uspokojenie osobnej potreby zamestnancov, nepriama podpora výkonnosti zamestnancov (Horváthová, 2007).

Firmy poskytujúce zamestnanecké benefity majú omnoho nižšiu mieru fluktuácie zamestnancov než tie, ktoré benefity nespokytujú. Taktiež firmy poskytujúce benefity rastú rýchlejšie. V štúdiu bol potvrdený vzťah medzi benefitmi a produktivitou zamestnancov. Tie firmy, ktoré zamestnanecké benefity poskytujú, disponujú vyššou produktivitou a majú menšiu pravdepodobnosť na firemné zlyhanie (Decressin, 2009).

To, že zamestnávateľ vôbec poskytuje zamestnanecké benefity, má hneď niekoľko významov. Z ekonomického hľadiska sa benefity ponúkajú preto, aby pomohli zamestnávateľom ušetriť mzdové náklady. Taktiež sú dôležité z personálneho hľadiska, pretože ich firmy používajú ako nástroj personálnej politiky. Benefitmi firmy demonštrujú to, že im záleží na ich zamestnancoch a radi im poskytujú pocit bezpečia (Pelc, 2009).

### 3 Pracovná spokojnosť

Starostlivosť o zamestnancov a ich vzťahy na pracovisku je dôležitou súčasťou personálnej práce s priamym dopadom na spokojnosť zamestnancov, a tým pádom aj na úspešnosť firmy. Medzi jednu z definícií spokojnosti zamestnancov patrí to, že sa chápe ako súhrn pocitov zamestnanca, odvodený od rozdielov medzi jeho potrebami a očakávaním a vnímanou realitou na pracovisku. Starostlivosť o spokojnosť zamestnancov je nielen súčasťou zodpovedného prístupu firiem, ale zároveň aj ich ekonomickým záujmom (Kubátová, 2013).

Taktiež sa má za to, že sa k celkovej spokojnosti jedinca v práci dostaneme sčítaním parciálnych spokojností, ktoré sa delia na vnútorné a vonkajšie. Medzi vnútorné podmienky patrí pohlavie, vek, vzdelanie, rodinný stav či dĺžka zamestnaneckého pomeru. Medzi tie vonkajšie patria pracovné podmienky, finančná odmena, charakteristika práce, možnosť kariérneho postupu či vzťahy s nadriadenými alebo podriadenými (Kollárik, 2011).

Ďalšou, podobnou definíciou pracovnej spokojnosti je, že je chápaná ako vnútorný psychický stav, ako pocit jednotlivca odrážajúci úroveň a kvalitu uspokojovania jeho potrieb pri pracovnej činnosti, ktorú vykonáva. Je súčasťou celkového pocitu životnej spokojnosti. Spokojnosť v práci je mnohorozmerný sociálny jav, ktorý zahŕňa psychosomatické, ekonomické, sociologické, právne, organizačné a zdravotné aspekty. V praxi sa problematika pracovnej spokojnosti spája s tendenciou zvyšovať angažovanosť zamestnancov na ich výkone. Pocit pracovného uspokojenia, ktorý vzniká v súvislosti s prácou ľudí v podniku nie je zvyčajne primárnym cieľom manažmentu. Často ide o vedľajší produkt, doprovodný efekt manažérskych rozhodnutí a nezriedka sa stáva nástrojom ďalšej stimulácie ľudí k lepším pracovným výkonom (Mužík, 2017). Spokojnosť ako taká závisí od voľby cieľov, ktoré chceme dosiahnuť a od úsilia, ktoré sme ochotní vynaložiť na splnenie týchto cieľov. Je to však relatívny pojem. Bez ohľadu na objektivitu či subjektivitu, je daná porovnávaním reality s očakávaním (Plamínek, 2020).

Podľa môjho názoru má na spokojnosť zamestnancov najväčší vplyv pracovné prostredie, v ktorom denne vykonávajú prácu. Taktiež za veľmi významne spokojnosť ovplyvňujúce pokladám vzťahy so spolupracovníkmi, pretože v pracovnom kolektíve zamestnanci trávajú dosť veľkú časť svojich každodenných životov.

### 3.1 Meranie pracovnej spokojnosti

Pracovná spokojnosť, teda to, ako sa ľudia cítia vo svojej práci, sa často zisťuje pomocou dotazníkov a rozhovorov. Dotazníky umožňujú pre respondentov anonymitu, čo pomáha k ľahšiemu a otvorenejšiemu vyjadreniu pocitov a postojov voči práci (Spector, 2006). Meranie pracovnej spokojnosti môže byť prevedené globálnym alebo fazetovým prístupom. Globálny prístup sa zameriava na celkovú spokojnosť s prácou, fazetový naopak identifikuje základné oblasti, ktoré sa vzťahujú k práci a ovplyvňujú ju, napríklad typ práce, potrebné znalosti, platové ohodnotenie, možnosť karéneho postupu alebo vzťahy so spolupracovníkmi (Robbins, 2017).

### 3.2 Fluktuácia zamestnancov

Pod pojmom fluktuácia zamestnancov chápeme rozhodnutie zamestnancov, ktorí chcú skončiť s prácou a opustiť organizáciu. Percentuálne vyjadrenie toho, koľko zamestnancov opustí organizáciu za určitý čas sa nazýva miera fluktuácie (Spector, 2006). Existuje silný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a fluktuáciou zamestnancov. Z toho vyplýva aj vzťah medzi zmenou v pracovnej spokojnosti a zmenou v tendencii k odchodu z práce (Chan, 2016).

Je potvrdené, že fluktuácia zamestnancov vychádza z pracovnej nespokojnosti zamestnancov. To však nie je jediným dôvodom, existuje aj množstvo ďalších možností odchodu zamestnancov. Musí sa rozlišovať, či zamestnanci z organizácie odchádzajú z dôvodu nespokojnosti alebo z iných dôvodov. Existuje totiž celá rada faktorov, ktoré ovplyvňujú fluktuáciu, napríklad:

- Manažérske faktory;
- Pracovné prostredie;
- Mzda/plat;
- Zamestnanecké benefity;
- Kariérny postup;
- Vhodnosť práce;
- Jasné očakávania práce;
- Vnímanie alternatívnych zamestnaneckých príležitostí;
- Vplyv spolupracovníkov.

Existujú stratégie, ktorými je možné znížiť zamestnaneckú fluktuáciu:

- Zamestnávanie vhodných pracovníkov;
- Udržiavanie si hodnotných pracovníkov;
- Efektívne vedenie;
- Školenie a rozvoj;
- Zistenie ekonomického problému;
- Pracovná spokojnosť;
- Odbory;
- Organizačná kultúra (Al Mamun, 2017).

Teória, že pracovná spokojnosť je najdôležitejšou premennou ovplyvňujúcou mieru fluktuácie, je pravdivá. V štúdií bol potvrdený vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a fluktuáciou zamestnancov. Dá sa povedať, že u zamestnancov, ktorí sú so svojou prácou nespokojní, je väčšia pravdepodobnosť v ukončení pracovného pomeru než u zamestnancov, ktorí sú so svojou prácou spokojní (Griffeth, 2000).

### 3.3 Vzťahy na pracovisku

Život v podnikoch je výrazne ovplyvnený vzťahmi medzi ľuďmi, ktoré vznikajú v dôsledku ich činnosti vyplývajúcej z pracovných pozícií a rolí. Sociálne vzťahy sú ovplyvnené niekoľkými faktormi, vznikajú v dôsledku rozsahu voľnosti či pevnosti jednotlivých článkov organizačnej štruktúry, deľbou pracovných činností medzi členmi kolektívu či formálnou autoritou manažérov. Okrem dôsledkov nadriadenosti či podriadenosti zamestnancov hraje dôležitú úlohu dĺžka pracovnej doby a profesná skúsenosť ľudí. Pri riadení ľudí je žiaducim cieľom dosiahnutie pozitívnej interakcie, ako napríklad adaptácia – prispôsobenie sa; kooperácia – spolupráca; integrácia – spojenie; či akomodácia – vyrovnanie sa. Existujú však ďalšie podoby sociálnej interakcie, ktoré je možné hodnotiť ako nežiaduce, napríklad konflikt, diskriminácia, segregácia – odlúčenie, alebo ostrakizmus – vyobcovanie. Niektoré ďalšie interakcie, napríklad rivalita či konkurencia majú ambivalentnú povahu v závislosti na tom, akým spôsobom prebiehajú, pretože v určitých situáciách pôsobia na život podniku kladne a niekedy záporne (Mužik, 2017).

Rozlišujeme vzťahy formálne, ktoré sú upravované rôznymi normami, hlavne zákonom práce, a vzťahy neformálne, ktoré sú dôležité pre pracovnú spokojnosť a majú

vplyv na pracovný výkon. K udržiavaniu dobrých pracovných vzťahov prispieva dodržiavanie zásad vytvárania zdravých pracovných vzťahov, a to:

- dodržiavanie práv, zákonov, zmlúv a etického kódexu;
- rešpektovanie odborov ako partnera zamestnávateľa;
- rešpektovanie zamestnanca ako rovnoprávneho partnera zamestnávateľa;
- jasná personálna politika, informovanosť a komunikácia;
- tvorba priaznivých pozitívnych podmienok, starostlivosť o zamestnancov;
- kvalitná pracovná zmluva.

Pozitívne pracovné vzťahy sú ovplyvnené taktiež dodržiavaním základných povinností zamestnancov a zamestnávateľov, ktoré sú stanovené zákonom. Medzi hlavné povinnosti zamestnanca patrí zodpovedná práca, dodržiavanie zákonov a využívanie pracovnej doby. Medzi základné povinnosti zamestnávateľa patrí dodržiavanie zákonov, pridelovanie práce podľa zmluvy, výplata mzdy alebo platu, spolupráca s odbormi alebo napríklad umožnenie stravovania.

Odbory sú inštitútom, ktorý významne ovplyvňuje zamestnanecko-zamestnávateľské vzťahy. Sú združením určených zamestnancov, ktorí obhajujú svoje práva a záujmy. Ich postavenie, práva a povinnosti sú ukotvené právnymi normami v zákoníku práce a v zákone o kolektívnom vyjednávaní (Kubátová, 2013).

### 3.4 Pracovné prostredie

To, ako je upravené pracovné prostredie má preukázateľný vplyv na výkon, ale aj zdravie zamestnancov. Dôležité je ergonomické riešenie pracovného priestoru tak, aby vyhovovalo potrebám a fyzickým predpokladom zamestnanca (Kubátová, 2013). Usporiadanie pracovného prostredia je zamerané na účelové zariadenie priestoru ako predpokladu optimálneho pôsobenia človeka v pracovnom procese. Niektoré firmy majú jasne dané pravidlá, ktoré bývajú súčasťou interných predpisov. Zamestnanci musia pri odchode z práce upratať svoje pracovisko, odložiť nepotrebné veci (Mužik, 2017). Usporiadanie pracovného prostredia má silný dopad aj na produktivitu práce. Zamestnávatelia rozhodujú, či sú kancelárie zdieľané alebo samostatné. Pri zdieľaných kanceláriách sa zdá byť výhodou, že na seba pracovníci vidia a môže to prispievať k istej vzájomnej kontrole, a tým aj k podávaní vyššieho výkonu, tiež si môžu medzi sebou zdieľať potrebné znalosti. Môže to však viesť k uvoľneniu atmosféry a k poľaveniu na

výkone. Taktiež to nemusí vyhovovať všetkým zamestnancom, môže ich to stresovať z dôvodu príliš obmedzeného súkromia. (Kubátová, 2013) Ako už bolo spomenuté, pracovné prostredie patrí k významným determinantom pracovného procesu. Aj keď je každé pracovné prostredie jedinečné, v každom platia isté formálne pravidlá. Pracovné prostredie má pravidlami dané vybavenie, usporiadanie, ladenie farieb, hlasitosť zvukov a intenzitu osvetlenia (Michalík, 2009).

## Empirická časť

Táto kapitola sa skladá z designu výskumu, predstavenia organizácie a konkrétneho skúmaného tímu. Výskum je prevedený pomocou dotazníkového šetrenia a následne z jeho výsledkov budem vychádzať pri príprave návrhu odporúčaní pre konkrétnu spoločnosť.

### 4 Design výskumu

Názov výskumu: Efektivita tímovej práce a pracovná spokojnosť zamestnancov vo vybranom tíme.

Predmetom výskumu je zistiť, v akej miere sú členovia vybraného tímu v spoločnosti, v ktorej pracujem spokojní s prácou samotnou a pracovným prostredím, v ktorom vykonávajú prácu, aká je miera spolupráce, komunikácie, motivácie a celkovej spokojnosti na pracovisku. Taktiež sa pokúsím zistiť, či pracovná spokojnosť zamestnancov úzko súvisí s výkonnosťou tímu. Po vyhodnotení výsledkov pripravím pre organizáciu zoznam silných stránok a príležitostí.

Vzorku výskumu tvorí konkrétny pracovný tím v jednej z mnoha obľúbených prevádzok rýchleho občerstvenia v Českej republike. Jedná sa o crew tím, teda skúmaní budú zamestnanci, ktorí okrem obsluhy zákazníkov a prípravy jedál nemajú v konkrétnej spoločnosti žiadne ďalšie namáhavé úlohy.

Základná otázka výskumu:

Súvisí spokojnosť zamestnancov s pracovným výkonom zamestnancov?

Doplňujúce otázky výskumu:

Ste s prácou v spoločnosti celkovo spokojní?

Cítite sa byť súčasťou funkčného tímu?

Je atmosféra na pracovisku príjemná a priateľská?

Sú Vám vždy jasne vysvetlené tímové ciele?

Kto/čo a akým spôsobom Vás dokáže motivovať?

Cítite sa byť za svoju prácu dostatočne odmenení?

Existuje prekážka, ktorá Vám bráni v pracovnej spokojnosti?

## 5 Charakteristika organizácie

AmRest je spoločnosť založená v roku 1993 a dnes je jedným z najväčších prevádzkovateľov reštaurácií rýchleho občerstvenia v Európe a významným aktérom v reštauračnom priemysle v Číne. Od sushi po hamburgery, cieľom spoločnosti je poskytovať výnimočné služby a neodolateľnú chuť produktov za dostupné ceny svojim zákazníkom po celom svete. Nedávno spoločnosť zmenila celú svoju kultúru a nastolila nové ciele, stratégiu, víziu a misiu. V dokonalom servise vidí recept na víťazstvo. Víziou pre spoločnosť je stať sa európskym lídrom, ktorý bude inšpirovať svetový reštauračný priemysel. Misiou spoločnosti je získať si srdcia hostí prostredníctvom jedinečných služieb, produktov a skúseností v reštauráciách. Spoločnosť verí, že silné portfólio viacznačkových reštaurácií, široká franšízová sieť, dobre integrovaný dodávateľský systém a inovatívne digitálne a doručovacie riešenia vytvoria trvalú hodnotu pre zainteresované strany a zabezpečia dlhodobý rast. Všetky prvky stratégie sú prepojené, a teda každý je poháňaný niekym iným. Tento komplexný prístup umožňuje vytvoriť výnimočný zážitok a získať dôveru u hostí, zamestnancov, investorov a partnerov.

Burger King je franšízou patriacou pod AmRest a táto značka si zakladá na chuti svojich produktov, pretože tá rozhoduje. Tvrdí, že mäso grilované na skutočnom ohni v kombinácii s čerstvou zeleninou najvyššej kvality je zárukou jedinečnej chuti. Tajomstvom je kvalita ingrediencií a spôsob ich spracovania. Medzi kľúčové hodnoty spoločnosti patrí dôvera, ktorú zaručuje jednak zákazníkovi, ale aj zamestnancom, investorom a obchodným partnerom. Pod dôveru radí vytváranie dlhodobých vzťahov založených na rešpekte, takže verí v dobré úmysly ľudí a zameriava sa na vzájomnú úprimnosť a partnerský prístup. Ďalšou hodnotou je férovosť, ktorou podporuje čestné a ohľaduplné jednanie. Dbá na dodržiavanie etických zásad pri jednaní za všetkých okolností. Chápe a rešpektuje potreby zákazníkov, zamestnancov, partnerov a komúní. Nasledujúcou hodnotou je lojalita, pri ktorej vyzdvihuje vzájomný rešpekt skrz odhodlanosť a angažovanosť. Požaduje neustálym zlepšovaním a rozvojom seba samého prispievať k rozvoju ostatných a chce, aby všetci zamestnanci cítili pocit spolupatričnosti, ktorý vedie k spoločnému víťazstvu. Taktiež kladie dôraz na vzájomné oceňovanie, pretože aj malé veci majú veľký význam. Ďalšou hodnotou spoločnosti je rozvaha, pod ktorú radí premyslené a inovatívne riešenia prispôbené súčasným trendom, prognózam a potrebám trhu, otvorenosť a rešpekt k rôznym pohľadom jednotlivcov a prácu s veľkým dôrazom na detail. Poslednou kľúčovou hodnotou je zodpovednosť, kde vyzdvihuje



starostlivosť o životné prostredie, poskytovanie najvyššej kvality a zodpovednosť za výsledky práce (AmRest ©, 2022). Spoločnosť verí v tímového ducha a podporuje ho po všetkých stránkach. Zamestnancom sa dostáva sľúbených benefitov, na ktoré má nárok každý zamestnanec a taktiež bonusových benefitov, ktoré prichádzajú pri nadočakávanom výkone. Spoločnosť je tiež otvorená kariérnemu rastu, a to buď osobným vypracovaním sa alebo hľadaním talentov.

## 6 Predstavenie konkrétneho tímu

Na našej Olomouckej pobočke pracuje 30 zamestnancov. Máme manažérsky, expertský a crew tím. Každodenne sa v pracovnom styku stretávame a snažíme sa plniť stanovené plány a dosahovať tak najlepších výsledkov.

Medzi manažérov patrí generálny manažér reštaurácie, jeho asistent manažér, jeden shift manažér a dvaja junior manažéri. Každý z prvých troch má svoj okruh povinností, ktorý mu náleží. GM má na starosti chod celej prevádzky a profit, AsM je jeho pravou rukou, ale zastáva pozíciu aj People manažéra, čo v podstate znamená, že je náborár, personalista. Shift manažér zastáva oblasť produktu. Junior manažéri nemajú žiadne špecifické úlohy, len vedú smeny, zodpovedajú počas svojej služby za chod prevádzky.

Expertský tím sa skladá z piatich členov, ktorých primárnou úlohou je trénovať nových kolegov. S tým súvisí povinnosť ísť ostatným, zabehnutým kolegom príkladom a usmerňovať ich pri práci. Taktiež je každý expert priradený manažérovi, s ktorým blízko spolupracuje, či už z pohľadu, že expert pomáha pri plnení pracovných cieľov manažéra alebo naopak, manažér sa expertovi snaží poskytnúť čo najviac užitočných vedomostí pre jeho osobný rast.

Zvyšok tímu, bez špecifickej zodpovednosti, tvoria crew zamestnanci. Prevažne sú to ľudia pracujúci na dohodu, keďže je to práca atraktívna pre študentov. No máme aj dvoch zamestnancov v trvalom pracovnom pomere. Crew tím tvorí celkom dvadsať ľudí. Čo sa týka zamestnancov, je to tím veľmi rôznorodý. Napríklad najmladší zamestnanec má šesťnásť rokov a najstarší tridsaťštyri, takže sa tu nájdú študenti stredných a vysokých škôl, ale aj ľudia, ktorí sa pre vysokú školu nerozhodli. Sú to osoby na prvý pohľad veľmi odlišné, ale postupným spoznávaním sa veľmi blízke. Vzájomné porozumenie a kvantum času, ktorý spolu títo ľudia trávia, či už v práci alebo aj mimo pracovnú dobu, sa mi zdá vzácné. Sama som už mala pár brigád, ale ešte nikde som nenašla kolektív ako je tento.

Pre upresnenie, náš olomoucký tím patrí medzi tie, ktoré dlhodobo podávajú najlepšie výsledky. V Českej republike a na Slovensku je dohromady 42 prevádzok, Olomouc sa radí medzi desať najlepších. V regióne Morava sme na druhom mieste. Jedná sa o dosiahnuté výsledky a prekračovanie ročných plánov.

## 7 Dotazníkové šetrenie

Môj dotazník sa skladá z trinástich otázok, ktoré sa týkajú efektivity tímovej práce a pracovnej spokojnosti zamestnancov v našom tíme. Na dotazník bude odpovedať každý zamestnanec patriaci do crew skupiny, teda dvadsať respondentov. Väčšina otázok je postavená na hodnotení áno – nie a pri niektorých je priestor aj na doplňujúci komentár. Na každého respondenta si vyhradím tridsať minút a pri komentároch a otvorených otázkach ho nechám chvíľu premýšľať. Zo získaných odpovedí utvorím záver a skúsím spísať pár odporúčaní, návrhov na zmeny, ktoré odprezentujem manažérskemu tímu.

### Dotazníkové otázky:

Ako dlho pracuješ v spoločnosti?

Si celkovo s prácou v spoločnosti spokojný/á?

Je atmosféra na pracovisku príjemná, pozitívna a priateľská?

Myslíš si, že si súčasťou tímu, ktorý podáva očakávané výsledky?

Myslíš si, že Ti sú vždy a včas poskytnuté všetky potrebné informácie k výkonu Tvojej práce?

Pomáhajú Ti a podporujú Ťa kolegovia pri práci?

Jednajú s Tebou kolegovia priamo, férovo a s rešpektom?

Jednáš s kolegami priamo, férovo a s rešpektom?

Kto alebo čo Ťa pri práci dokáže motivovať?

Cítiš sa byť za svoju prácu dostatočne odmenený?

Si spokojný so zamestnaneckými benefitmi?

Existuje prekážka v Tvojej pracovnej spokojnosti?

Čo môže Tvoja prevádzka spraviť pre to, aby sa Ti lepšie pracovalo? (Priestor pre nápady)

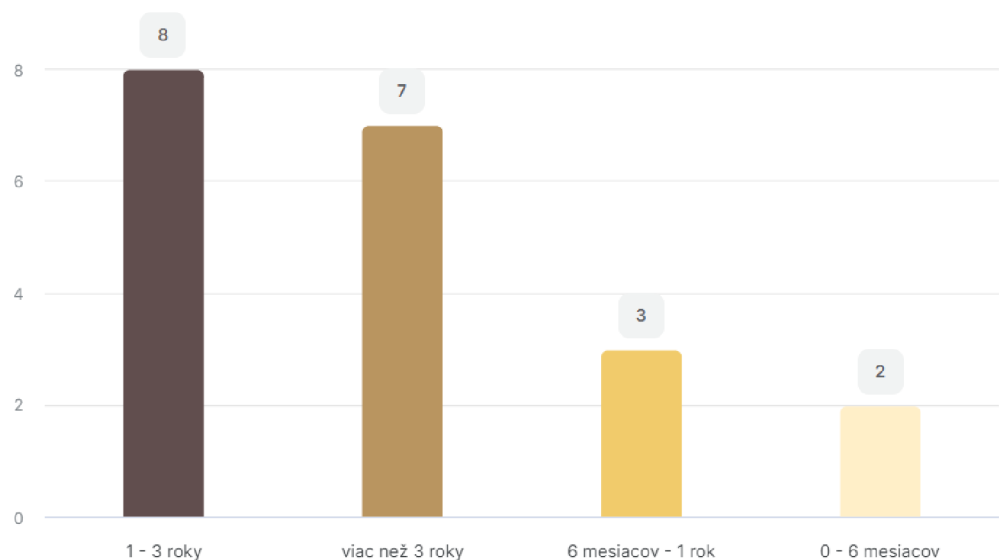
## 8 Výsledky

Otázka č. 1: Ako dlho pracuješ v spoločnosti?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede podľa časového intervalu, a to:

- a) 0 – 6 mesiacov
- b) 6 mesiacov – 1 rok
- c) 1 – 3 roky
- d) viac než 3 roky

### 1. Ako dlho pracuješ v spoločnosti?



Graf č. 1: Dĺžka zamestnania (vlastný zdroj)

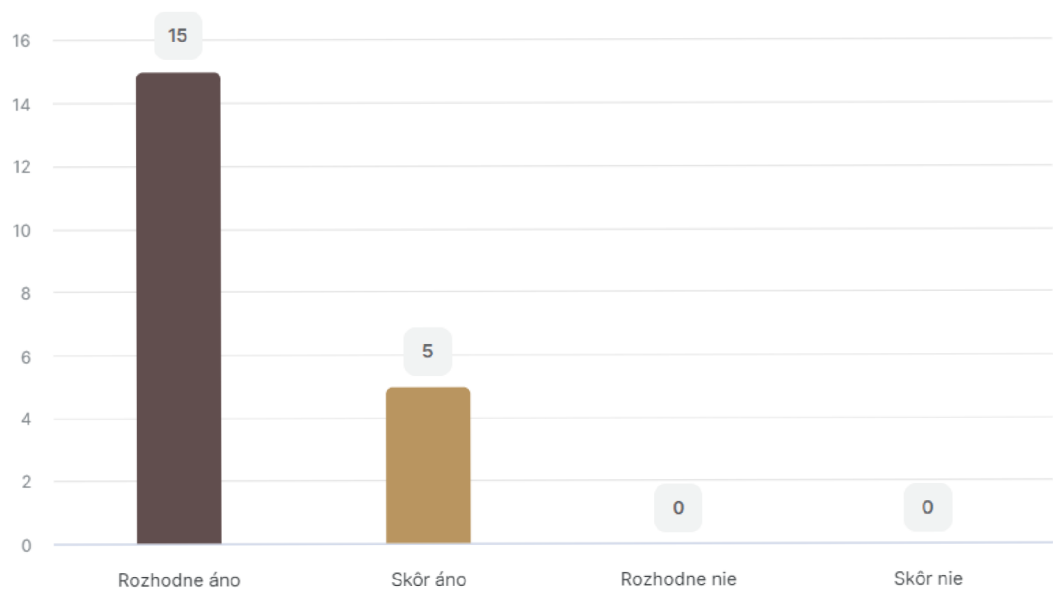
Z odpovedí na túto otázku som zistila, že prevažná väčšina respondentov je dlhodobo zamestnaná v našej spoločnosti. Z toho vypýva istá miera spokojnosti, pretože si ani časom nezačali hľadať iné zamestnanie. Treba však brať do úvahy fakt, že sa v prevahe jedná o študentov stredných a vysokých škôl, ktorí spoločnosť po ukončení štúdia opustia alebo sa posunú na vyššiu pozíciu.

Otázka č. 2: Si celkovo s prácou v spoločnosti spokojná/spokojný?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

## 2. Si celkovo s prácou v spoločnosti spokojný?



Graf č. 2: Celková spokojnosť s prácou (vlastný zdroj)

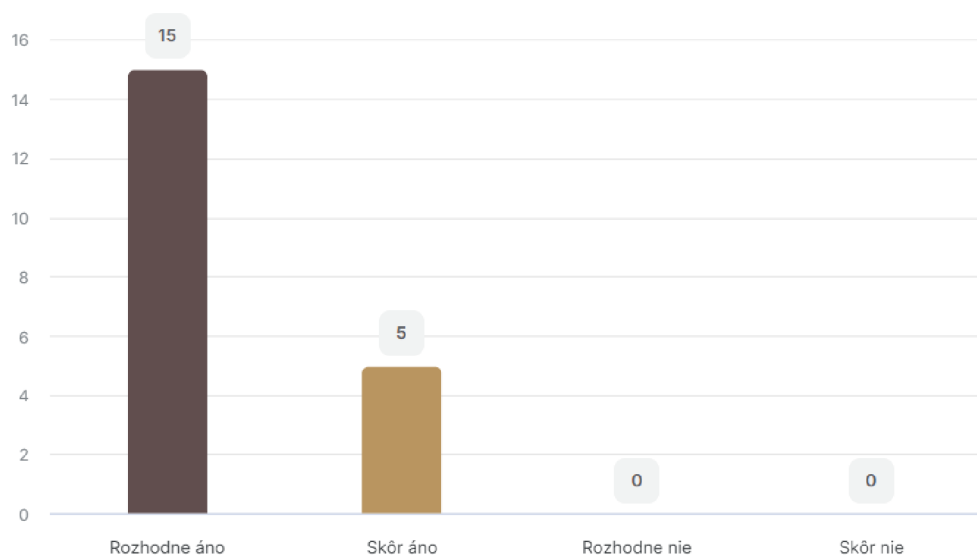
Z grafu je zrejmé, že všetci respondenti sú celkovo s prácou v spoločnosti spokojní. Štvrtina respondentov však necíti úplnú spokojnosť, dôvody sú objasnené pri analýze odpovedí na nasledujúce otázky.

Otázka č. 3: Je atmosféra na pracovisku príjemná, pozitívna a priateľská?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením, ale aj priestor na vlastný komentár:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie
- e) \_\_\_\_\_

### 3. Je atmosféra na pracovisku príjemná, pozitívna a priateľská?



Graf č. 3: Atmosféra na pracovisku (vlastný zdroj)

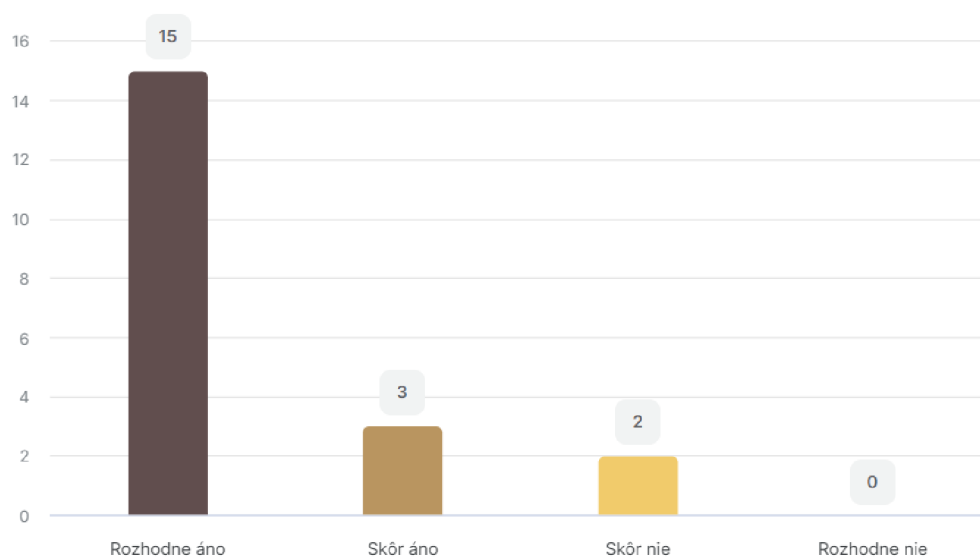
Pri tejto otázke všetci respondenti uvádzajú kladnú odpoveď na otázku, štvrtina respondentov, ktorá označila odpoveď „skôr áno“, pridala aj doplňujúci komentár. Všetci piati respondenti jednohlasne uviedli, že sa stretávajú so situáciami, kedy hlavne vedúci smeny prenášajú svoju negatívnu náladu na zvyšok tímu.

Otázka č. 4: Myslíš si, že si súčasťou tímu, ktorý podáva očakávané výsledky?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením, ale aj priestor na vlastný komentár:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie
- e) \_\_\_\_\_

#### 4. Myslíš si, že si súčasťou tímu, ktorý podáva očakávané výsledky?



Graf č. 4: Pocit spolupatričnosti s úspešným tímom (vlastný zdroj)

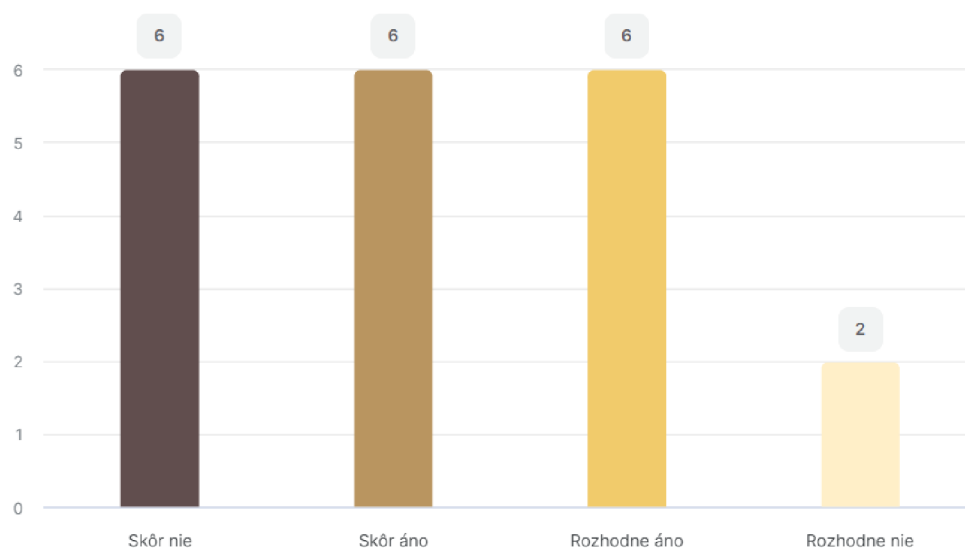
Respondenti vo veľkej miere súhlasia s tvrdením, že patria do tímu, ktorý podáva očakávané výsledky. Okomentovali to tým, že sú o tom často oboznámení. Naopak, desatina respondentov, ktorá označila možnosť skôr nie, tvrdí, že o tom oboznámená nebýva.

Otázka č. 5: Myslíš si, že sú Ti vždy a včas poskytnuté všetky potrebné informácie k výkonu Tvojej práce?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením, ale aj priestor na vlastný komentár:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie
- e) \_\_\_\_\_

### 5. Myslíš si, že Ti sú vždy a včas poskytnuté všetky potrebné informácie k výkonu Tvojej práce?



Graf č. 5: Poskytovanie informácií (vlastný zdroj)

Táto otázka delí respondentov na dve početné skupiny. Prvá skupina odpovedala na otázku kladne, ale stále je takmer polovica odpovedí záporná. Respondenti uviedli, že sa o niektorých dôležitých informáciách nedozvedajú vopred, ale až na mieste, prípadne narazením na problém, ktorému by sa vedeli vyhnúť, keby im boli vopred poskytnuté určité informácie.

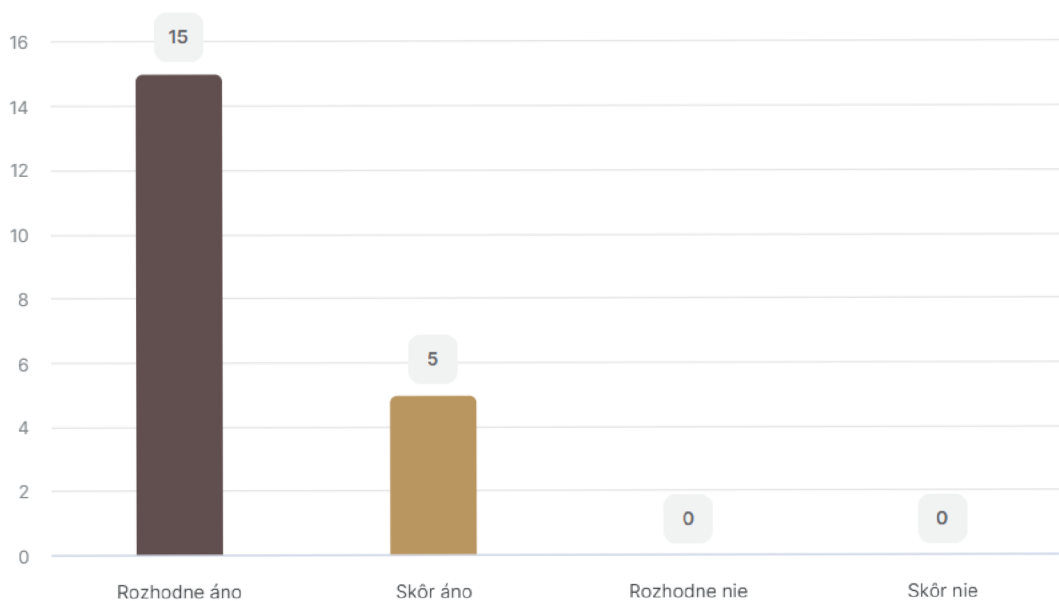


Otázka č. 6: Pomáhajú Ti a podporujú Ťa kolegovia pri práci?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením, ale aj priestor na vlastný komentár:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie
- e) \_\_\_\_\_

## 6. Pomáhajú Ti a podporujú Ťa kolegovia pri práci?



Graf č. 6: Pomoc a podpora od kolegov (vlastný zdroj)

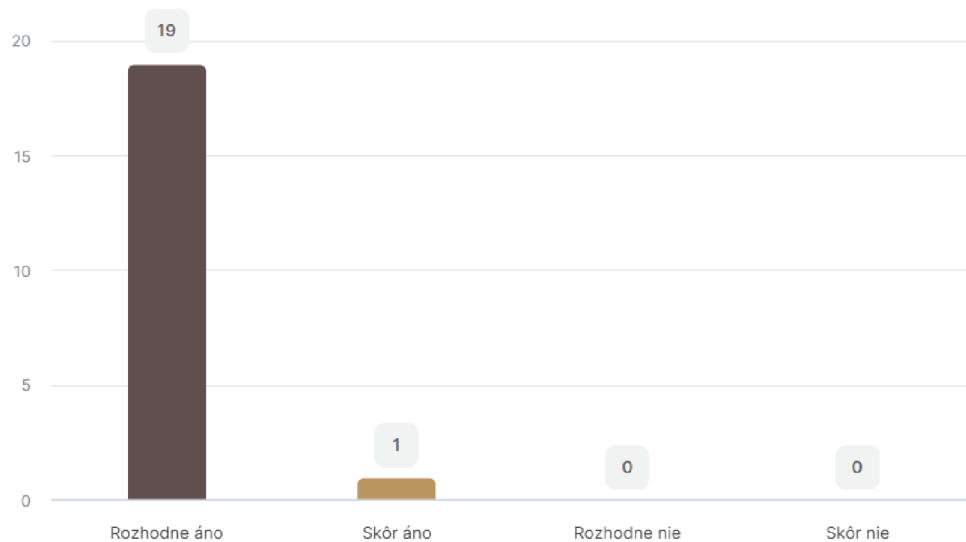
Na túto otázku odpovedali všetci respondenti kladne. Niektorí uviedli doplňujúci komentár ohľadom absencie podpory od nováčikov, ale tá je ospravedlniteľná. Jeden respondent podotkol, že sa on sám občas cíti nápomocnejšie než ostatní.

Otázka č. 7: Jednajú s Tebou kolegovia priamo, férovo a s rešpektom?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením, ale aj priestor na vlastný komentár:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie
- e) \_\_\_\_\_

### 7. Jednajú s Tebou kolegovia priamo, férovo a s rešpektom?



Graf č. 7: Jednanie kolegov (vlastný zdroj)

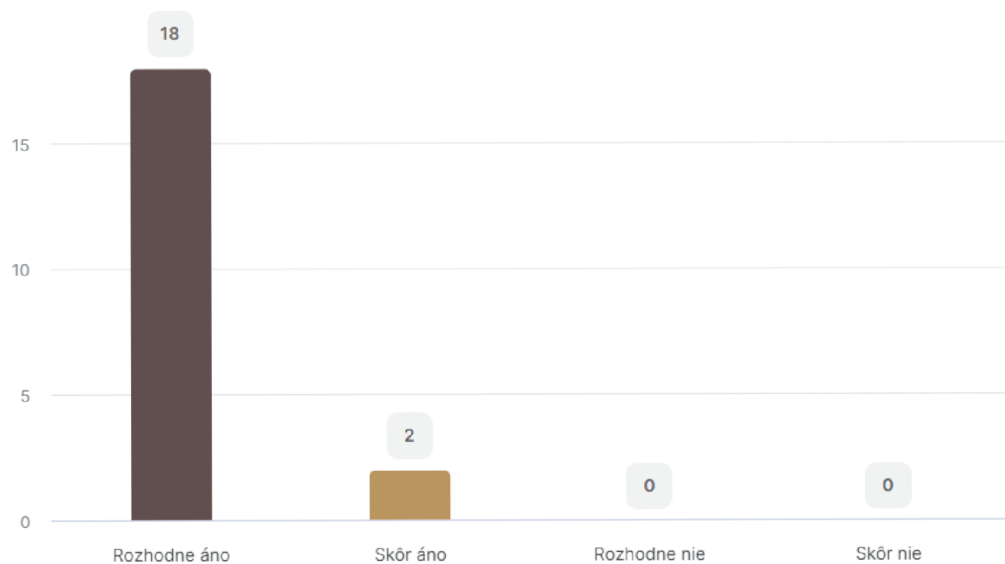
Na túto otázku odpovedali respondenti takmer jednohlasne. Jedna odpoveď sa vymyká, a tá bola okomentovaná tak, že nie všetci vedúci smeny sa dokážu správať k všetkým zamestnancom rovnako.

Otázka č. 8: Jednáš s kolegami priamo, férovo a s rešpektom?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením, ale aj priestor na vlastný komentár:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie
- e) \_\_\_\_\_

## 8. Jednáš s kolegami priamo, férovo a s rešpektom?



Graf č. 8: Osobné jednanie (vlastný zdroj)

Na túto otázku respondenti odpovedali kladne, doplňujúce komentáre boli od ľudí, ktorí sa vyjadrili, že občas bývajú ovplyvnení vlastnou náladou, ktorá sa podpisuje na ich prístupe k spolupracovníkom.

Otázka č. 9: Kto alebo čo Ťa pri práci dokáže motivovať?

Toto je otvorená otázka, odpoveď je vypísaná do priestoru pre odpoveď.

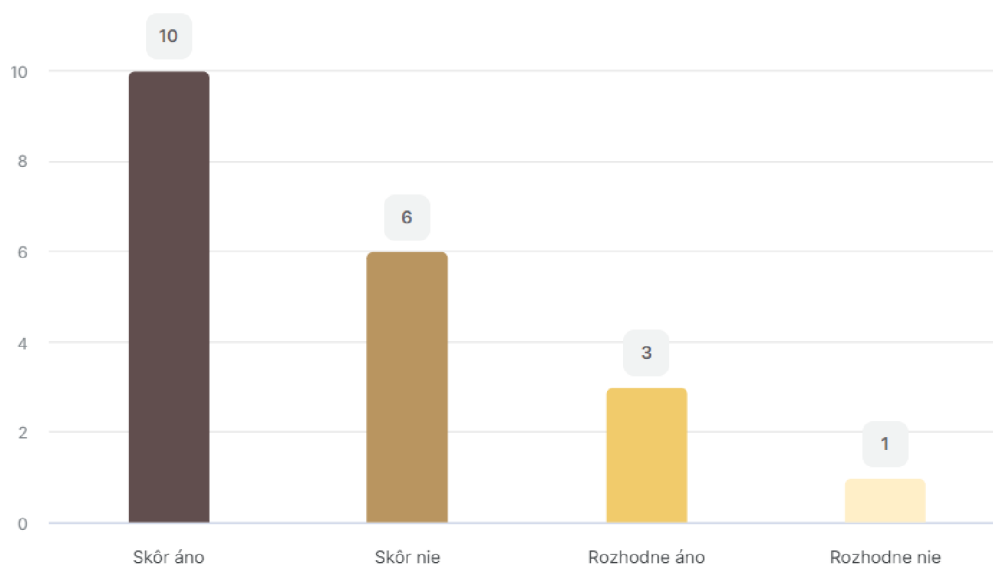
Na túto otázku respondenti odpovedali rôzne, niektorí menovali len jednu vec, iní ich uviedli viac. Najčastejšou odpoveďou bol zohraný kolektív (15-krát), kde uviedli, že v práci spoznali mnoho ľudí, s ktorými radi trávia čas aj mimo pracovnej doby, a že sa na smenách nenudia a cítia sa dobre v spoločnosti kolegov. Druhou najčastejšou odpoveďou bola finančná odmena (11-krát). Ďalšou, už menej početnou odpoveďou bol pocit dobre vykonanej práce a spokojnosť hosťov (4-krát). Taktiež bol spomenutý mentálny odpočinok, kedy respondenti prestanú premýšľať o svojich problémoch a venujú sa produktívnej činnosti (3-krát), následne vidina kariérneho postupu (2-krát) a jeden respondent uviedol, že ho motivujú ústretoví a vždy pozitívne naladení nadriadení.

Otázka č. 10: Cítiš sa byť za svoju prácu dostatočne odmenený?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením, ale aj priestor na vlastný komentár:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie
- e) \_\_\_\_\_

## 10. Cítiš sa byť za svoju prácu dostatočne odmenený?



Graf č. 9: Spokojnosť s odmenou (vlastný zdroj)

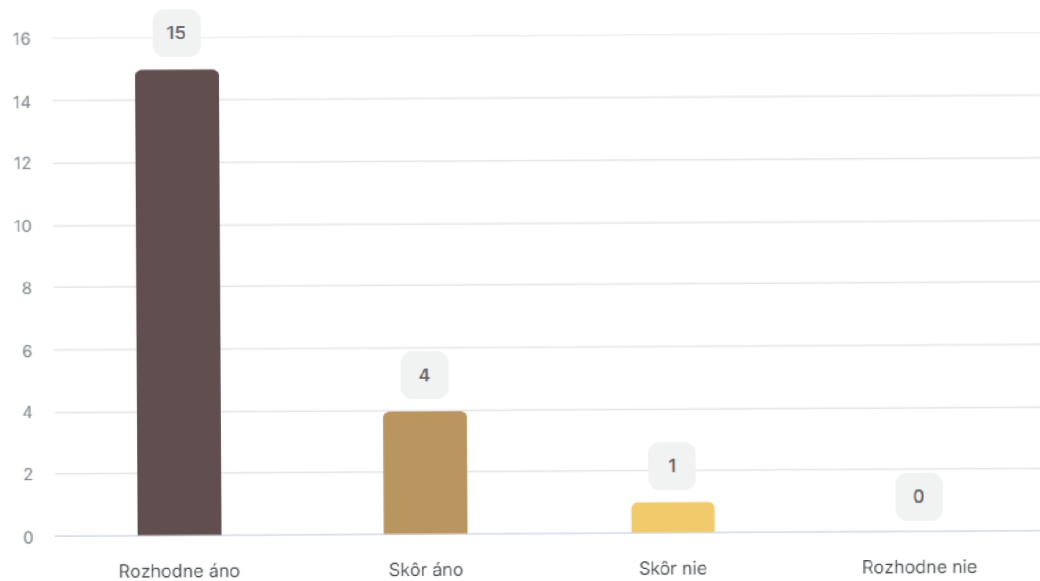
Úplnú spokojnosť s odmenou uviedli len traja respondenti. Polovica respondentov je s odmenou spokojná, ale myslí si, že si zaslúži viac. Respondenti, ktorí uviedli nespokojnosť s výškou odmeny však doplnili, že sa to v poslednom čase lepšie, a že nevedia o podobnej práci, v ktorej by dostali vyššiu odmenu. Jeden respondent uviedol, že výška odmeny je nízka vzhľadom k zodpovednosti, ktorú v práci má a odmena nereflektuje jeho skúsenosti a schopnosti.

Otázka č. 11: Si spokojný so zamestnaneckými benefitmi?

Na túto otázku majú respondenti k dispozícii odpovede s hodnotením, a to:

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

## 11. Si spokojný so zamestnaneckými benefitmi?



Graf č. 10: Spokojnosť s benefitmi (vlastný zdroj)

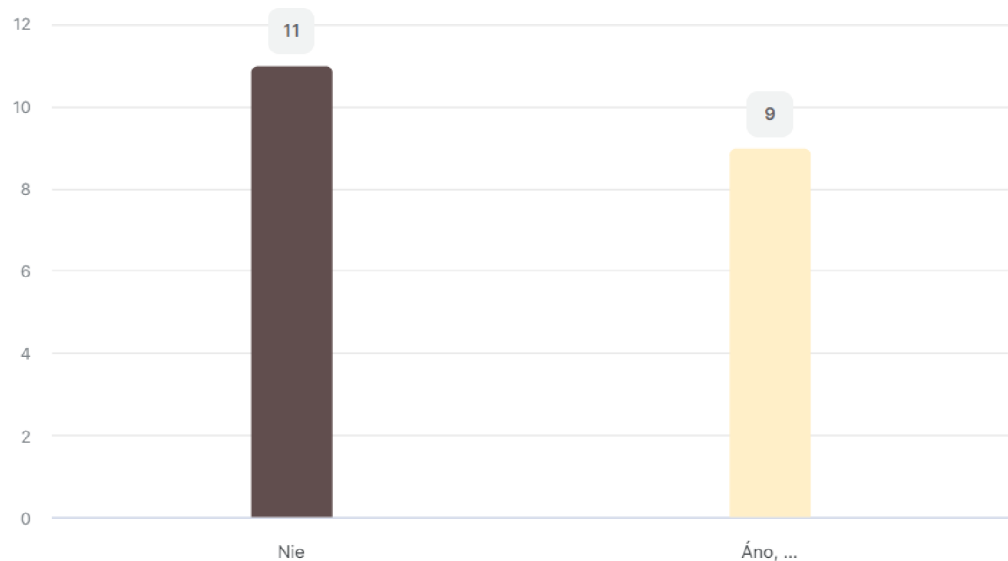
Takmer všetci respondenti uviedli spokojnosť s benefitmi, len jeden respondent uviedol nespokojnosť.

Otázka č. 12: Existuje prekážka v Tvojej pracovnej spokojnosti?

Táto otázka má len dve možné odpovede, pri kladnej odpovedi je povinné vyplniť aj doplňujúci komentár:

- a) Áno, (aká)
- b) Nie

## 12. Existuje prekážka v Tvojej pracovnej spokojnosti?



Graf č. 11: Prekážka v spokojnosti (vlastný zdroj)

Pri tejto otázke 11 respondentov uviedlo, že neexistuje prekážka v ich pracovnej spokojnosti, ale 9 respondentov uviedlo, že táto prekážka existuje. Jedná sa vo väčšine prípadov o problém s výškou finančnej odmeny, následne o prejavenie nespokojnosti s človekom vedúcim celú reštauráciu, u ktorého uviedli nedostatočnú komunikáciu, odstup, nedostatočný záujem o svojich zamestnancov a nespravodlivosť v kariérom postupe. Dvaja respondenti uviedli, že im k spokojnosti chýbajú manuály, ktoré považujú za dôležité pri manipulácii s prístrojmi na reštaurácii.

Otázka č. 13: Čo môže tvoja prevádzka spraviť preto, aby sa Ti lepšie pracovalo?

Táto otázka je otvorená, ale povinná. Nesmie ostať nevyplnená.

Na túto otázku 8 respondentov uviedlo, že by uvítali zlepšenie komunikácie zo strany vedenia a včasnú komunikáciu ohľadom noviniek a zmien, 7 respondentov uviedlo obnovenie spoločných crew akcií (ktoré boli zrušené z dôvodu pandémie), 4 respondenti uviedli zvýšenie finančnej odmeny alebo benefitov, 3 respondenti uviedli zmenu vo vedení a výmenu prístrojov na reštaurácii, 2 respondenti uviedli spravodlivé rozdeľovanie benefitov a jeden respondent na otázku nenašiel odpoveď.

## 8.1 Zhrnutie výsledkov

Odpovede opýtaných zamestnancov svedčia o pomerne vysokej miere pracovnej spokojnosti. Kľúčovou pri tom je jednohlasne kladná odpoveď na otázku celkovej spokojnosti a taktiež pozoruhodná dĺžka zamestnania. Jediný, avšak dosť výrazný, problém je v tom, že sa zamestnanci necítia adekvátne odmenení podľa svojich zásluh. Taktiež je poznateľný problém s človekom vo vedení. Niektorí respondenti sa dokonca vyjadrili, že by ich potešila výmena vedúceho reštaurácie. U zamestnancov je prítomná dostatočná motivácia vychádzajúca hlavne z dobrých vzťahov na pracovisku, ale demotivuje ich nespravodlivosť a obmedzená komunikácia, s ktorou sa pri výkone práce stretávajú.

Myslím si, že odpoveď na hlavnú otázku výskumu, ktorá znie: „Súvisí spokojnosť zamestnancov s pracovným výkonom zamestnancov?“, je očividná. Keďže skúmaný tím dlhodobo patrí medzi úspešné tímy a zároveň vyjadruje vysokú mieru pracovnej spokojnosti, je možné potvrdiť vzťah medzi týmito veličinami. Zvýšením miery pracovnej spokojnosti by spoločnosť mohla doceliť ešte lepších výsledkov, než doteraz. Záleží na konkrétnej spoločnosti, v akej miere hľadá na potreby a spokojnosť svojich zamestnancov. V nasledujúcej kapitole navrhнем pre spoločnosť pár odporúčaní, ktoré by jej pomohli v zvýšení miery pracovnej spokojnosti zamestnancov.



## 9 Zoznam odporúčaní

Text tejto kapitoly bude predložený vedeniu reštaurácie značky Burger King v Olomouci. Jedným z hlavných záujmov prevádzky by mala byť pracovná spokojnosť zamestnancov. V záujme o zvýšenie miery pracovnej spokojnosti zamestnancov odporúčam spraviť vo vedení pár organizačných zmien. Je mi jasné, že výmena vedúceho pracovníka nie je jednoduchá, a v tomto prípade nie je ani žiaduca. Žiaduce však je zameranie sa na vlastné chyby a vlastný prejav. S čím súvisí aj komunikácia s podriadenými a záujem o vlastných zamestnancov. Taktiež komunikácia celého manažérskeho tímu by mala dosahovať rovnakú úroveň. Prevádzka by mohla zaviesť portál, kde by zamestnanci našli vždy aktuálne informácie pohromade. Určite by sa všetky tieto zlepšenia mali sledovať a porovnávať s minulosťou. Taktiež by sa mal klásť väčší dôraz na potreby zamestnancov, odporúčam zamerať sa na individuálne pohovory za účelom zvýšenia miery spokojnosti zamestnancov.

Druhou inováciou je obnovenie spoločných crew akcií, na ktorých zamestnanci spolu strávia určitý čas pri vykonávaní zaujímavej činnosti, napríklad výlet do hôr, turistika, ale aj športové akcie, napríklad volejbal alebo bowling. Je dôležité pestovať a podporovať dobré vzťahy v tíme. Pred pandemiou boli tieto akcie usporiadané kvartálne a odporúčam sa k tejto periodite vrátiť. Za zamyslenie by stál aj nápad spojiť crew akciu olomouckého tímu s reštauráciami poblízku, napríklad Brno či Ostrava. Prípadne, v rámci skúšania nových vecí a predávania best practice, sa dohodnúť s už spomenutými reštauráciami na dobrovoľnej výmene zamestnancov na pár dní, podľa záujmu.

Vec, ktorá trápi mnohých zamestnancov je nízke finančné ohodnotenie. Prevádzke odporúčam zaviesť novú formu benefitov, ak sa s hodinovou odmenou hýbať nedá. Niečo interaktívne, zábavné a hlavne spravodlivé, tak, aby na odmenu mal nárok každý zamestnanec. V tejto chvíli mi napadá vyhlasovanie súťaží na krátky časový interval, napríklad na predávanie určitých produktov alebo na čas prípravy produktov. Najväčší vplyv na spokojnosť zamestnancov by však malo navýšenie hodinovej sadzby, no to však franšizová prevádzka nedokáže zabezpečiť.

Ďalšou dôležitou vecou k vylepšeniu miery spokojnosti patrí starostlivosť o vybavenie reštaurácie. Keďže sa zamestnanci sťažujú na nefunkčnosť a náročné zaobchádzanie s prístrojmi, ktoré denne používajú, je na mieste tento problém vyriešiť. Vedúci prevádzky by si mal dať záležať na stopercentnej funkčnosti všetkého vybavenia, s ktorým jeho zamestnanci prichádzajú do kontaktu.

Na druhej strane, keďže respondenti uviedli pomerne dosť vysokú mieru spokojnosti, je potrebné vyzdvihnúť skutočnosti, prečo tomu tak je. Najpočetnejšou odpoveďou pri motivácii bol práve zohraný kolektív, tím otvorených a chápaných ľudí, ktorí si navzájom rozumejú. Preto je pre prevádzku dôležité tieto vzťahy prehĺbovať a udržiavať. Taktiež je dôležité oceniť zamestnancov, ktorí túto pozitívnu náladu vyvolávajú a udržiavajú vo vlastnom záujme. U zamestnancov sa prejavuje aj pocit spolupatričnosti a záujem o hosťov, čo by si mala prevádzka vážiť, vyzdvihovať a dávať za príklad ostatným zamestnancom.

## Záver

Ako je uvedené v úvode, cieľom tejto bakalárskej práce je zistiť, či pracovná spokojnosť priamo súvisí s výkonom zamestnancov. To bolo zisťované pomocou dotazníkového šetrenia vykonaného v konkrétnom pracovnom tíme v jednej pobočke franšízy značky Burger King v Olomouci. Tento konkrétny tím patrí medzi tie, ktoré dlhodobo podávajú najlepšie výsledky, či už po celej republike alebo v regióne.

Hlavná otázka výskumu, „Súvisí spokojnosť zamestnancov s pracovným výkonom zamestnancov?“ sa výskumom potvrdila. Všetci zamestnanci súhlasili s tvrdením, že sa v spoločnosti cítia spokojne a nerozmýšľajú o zmene zamestnania v blízkej budúcnosti. Dôvodom pre spokojnosť, ktorý uviedla väčšina zamestnancov, bol kolektív. Zamestnanci však napriek vysokej miere spokojnosti cítia isté nedostatky, ktoré dokázali identifikovať a vyžadujú ich nápravu pre úplnú spokojnosť.

Zistené nedostatky, ktorých nápravu som navrhla v kapitole číslo 9 – Zoznam odporúčaní, budú predložené vedeniu pobočky, ktorá dostane všetky informácie, ktoré k týmto odporúčaniam viedli. Medzi najväčší problém zamestnanci zaradili nedostatočnú komunikáciu u jedného člena manažérskeho tímu a jeho nespravodlivý prístup. Taktiež je veľkým problémom pocit podhodnotenia vo finančnom odmeňovaní. Je na zvážení samotného vedenia reštaurácie, ako s týmito informáciami v budúcnosti vynaloží.

## Zoznam použitej literatúry

- AL MAMUN, Chowdhury Abdullah a Md. Nazmul HASAN, 2017. Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management* [online]. Business Perspectives, 2017, **15**, 63-71 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: doi: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06).
- BLANCHARD, Olivier a Dani RODRIK, 2021. *Combating inequality : rethinking government's role: edited by Olivier Blanchard and Dani Rodrik*. 1. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. ISBN 978-0-262-04561-2.
- DECRESSIN, Anja, Tomeka HILL, Kristin MCCUE a Martha STINSON, 2009. The Role of Fringe Benefits in Employer and Workforce Dynamics. *Producer Dynamics: New Evidence from Micro Data*. Chicago: University of Chicago Press, s. 473-505. ISBN 978-0-226-17256-9.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- GOODSTEIN, Eban S. a Stephen POLASKY, 2020. *Economics and the environment*. 9. Hoboken: NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-69350-5.
- GRIFFETH, Rodger, HOM, Peter a GAERTNER, Stefan, 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management* [online]. Sage Journals, 2000, 463-488 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>.
- HÁŠA, Stanislav, 2016. *Co je nového v managementu*. 1. Praha: Nová beseda. Co je nového. ISBN 978-80-906089-9-3.
- HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8983-6.
- HERMOCHOVÁ, Soňa, 2005. *Skupinová dynamika ve školní třídě*. Kladno: AISIS. Dokážu to?. ISBN 80-239-5612-4.
- HOFMANN, Eberhardt a Monika LÖHLE, 2017. *Jak se úspěšně učit: nejlepší strategie a techniky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0286-0.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ, 2007. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-1629-6.

CHAN, Simon CH; MAK, Wai-ming, 2016. Have you experienced fun in the workplace? *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2016 [online]. World Scientific Publishing House, 2016, 27-38 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://bcpsqc.ca/wp-content/uploads/2018/03/Have-you-experienced-fun-in-the-workplace.pdf>.

KOLLÁRIK, Teodor, 2011. *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?*. 1. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-2965-1.

KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava, 2013. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-802-4433-974.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MICHALÍK, David, 2009. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?: Příručka pro kancelářská pracoviště* [online]. Praha: Oddělení psychologie MV ČR, 2009 [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4755-151.

PLAMÍNEK, Jiří, 2016. *Průvodce lidským myšlením a chováním*. Praha: Argo. ISBN 978-80-257-1995-4.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2020. *Džungle v nás: praktická psychologie pro každého*. Praha: Grada. ISBN 978-802-7116-911.

- ROBBINS, Stephen a Timothy JUDGE, 2017. *Organizational Behavior*. 17. Pearson. ISBN 9780134103983.
- ROLÍNEK, Ladislav, 2003. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 80-704-0613-5.
- SPECTOR, Paul, 2006. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. 8. Wiley. ISBN 978-1-119-82893-8.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.
- ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7113-859.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VISION AND STRATEGY, 2022. *AmRest* © [online]. AmRest Holdings SE, 2022 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.amrest.eu/en/about-us/vision-and-strategy>.

## Zoznam grafov

Graf č. 1: Dĺžka zamestnania (vlastný zdroj) .....	32
Graf č. 2: Celková spokojnosť s prácou (vlastný zdroj).....	33
Graf č. 3: Atmosféra na pracovisku (vlastný zdroj) .....	34
Graf č. 4: Pocity spolupatričnosti s úspešným tímom (vlastný zdroj) .....	35
Graf č. 5: Poskytovanie informácií (vlastný zdroj).....	36
Graf č. 6: Pomoc a podpora od kolegov (vlastný zdroj).....	37
Graf č. 7: Jednanie kolegov (vlastný zdroj).....	38
Graf č. 8: Osobné jednanie (vlastný zdroj) .....	39
Graf č. 9: Spokojnosť s odmenou (vlastný zdroj) .....	41
Graf č. 10: Spokojnosť s benefítmí (vlastný zdroj).....	42