

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ A MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

EMPLOYEE SATISFACTION AND MOTIVATION SYSTEM OF THE COMPANY AND SUGGESTIONS FOR THEIR  
IMPROVEMENT

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Hudec

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2022

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Jan Hudec</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

## **Spokojenost zaměstnanců a motivační systém firmy a návrhy na zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíl práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů  
Závěr  
Seznam literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zlepšit motivačního systém a loajalitu zaměstnanců na základě empirického výzkumu ve firmě. Součástí práce je i finanční zhodnocení navržených doporučení.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael, 2020. Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Brno: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

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

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.

RICHARDS, Shola, 2016. Making work work: the positivity solution for any work environment. New York: Sterling. ISBN 978-1-4549-1872-1.

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.

URBAN, Jan, 2017. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá spokojeností zaměstnanců a motivačním systémem vybrané společnosti. v pěti logických částech se práce postupně zaměřuje na uvedení do problematiky, literární rešerši, kde se věnuje motivaci zaměstnanců, komunikaci, pracovišti a kolektivu a zaměstnaneckým benefitům. Ve stěžejní části práce je popsán návrh a realizace dotazníkového šetření, vyhodnocení výsledků a zhodnocení motivačního systému firmy. Na základě těchto poznatků je realizován návrh možných zlepšení konkrétních oblastí.

## **Klíčová slova**

motivace zaměstnanců, komunikace, mezilidské vztahy, zaměstnanecké benefity, pracoviště, kolektiv, spokojenost zaměstnanců

## **Abstract**

The thesis deals with employee satisfaction and motivation system of the selected company. In five logical parts, the thesis gradually focuses on the introduction to the issue, literature research, where it discusses employee motivation, communication, workplace and team and employee benefits. The main part of the thesis describes the design and realization of the questionnaire survey, the evaluation of the results and the assessment of the company's motivation system. Based on these findings, a proposal for possible improvements in specific areas is implemented.

## **Keywords**

employee motivation, communication, interpersonal relations, employee benefits, workplace, team, employee satisfaction



## **Bibliografická citace**

HUDEC, Jan. *Spokojenost zaměstnanců a motivační systém firmy a návrhy na zlepšení* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-20].

Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139402>. Diplomová práce.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.

Vedoucí práce Anna Putnová.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne: 9. května 2022

---

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA, za cenné rady a odbornou pomoc během zpracování této práce. Děkuji také mé rodině za podporu, trpělivost a pochopení.

V Brně dne: 9. května 2022

---

podpis autora

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
2.1 Motivace zaměstnanců .....	13
2.1.1 Teorie motivace.....	15
2.1.2 Odměny a sankce jako přístup k motivaci.....	18
2.1.3 Působení motivace.....	19
2.1.4 Pracovní výkonnost.....	21
2.1.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	23
2.2 Komunikace.....	25
2.2.1 Nadřízený a podřízený.....	26
2.2.2 Mezi zaměstnanci.....	28
2.2.3 Konflikt .....	28
2.2.4 Zpětná vazba .....	30
2.3 Pracoviště a kolektiv.....	32
2.3.1 Pracovní vztahy .....	32
2.3.2 Mezilidské vztahy a prostředí.....	33
2.3.3 Šikana na pracovišti .....	34
2.3.4 Stres.....	34
2.3.5 Fluktuace zaměstnanců.....	35
2.4 Odměňování a zaměstnanecké benefity.....	37
<b>3. ANALÝZA PROBLÉMU .....</b>	<b>40</b>
3.1 Společnost Lorem Ipsum a.s.....	40
3.2 Současný motivační systém společnosti.....	40
3.2.1 Životní a zdravotní benefity.....	41
3.2.2 Finanční benefity .....	42
3.2.3 Firemní benefity.....	42
3.2.4 Nadstandardní vzdělávání.....	42
3.2.5 Volnočasové benefity .....	42
3.2.6 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost .....	42
3.3 Dotazníkové šetření.....	43
3.3.1 Klíčová slova a baterie otázek.....	44
3.3.2 Provedení dotazníku a distribuce.....	46
3.3.3 Předvýzkum.....	47
3.4 Analýza dat a výsledky průzkumu.....	48
3.4.1 Shrnutí odpovědí dotazníkového šetření .....	49

3.4.2	Testování hypotéz .....	73
3.4.3	Limity výzkumu .....	79
3.5	Zodpovězení výzkumných otázek .....	80
<b>4.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ .....</b>	<b>84</b>
4.1	13. plat .....	84
4.2	Zavedení flexibilních benefitů .....	86
4.3	Návštěva kamenných prodejen vedením Společnosti .....	86
<b>5.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Zaměstnanci tvoří základní stavební blok většiny společností. Ať už každý zvlášť, v týmech nebo skupinách, společnou silou se podepisují na chodu společnosti. Dobře motivovaní zaměstnanci v odpovídajícím pracovním prostředí odvádí lepší pracovní výkony za stejnou dobu než zaměstnanci, kteří nemají dostatečnou motivaci nebo pracují v nevyhovujícím pracovním prostředí. Svými pracovními výsledky se podílejí na hospodářských výsledcích a konkurenceschopnosti dané společnosti v konkurenčním prostředí, proto je spokojenost zaměstnanců stálé téma, které v průběhu let bylo a stále je aktuální i přesto, že se trh jako takový postupně mění a prochází průběžnou inovací.

Primárním faktorem pro motivaci zaměstnanců je odpovídající hladina jejich platu, dobře zpracovaný motivační systém společnosti a pracovní prostředí, resp. vztahy mezi zaměstnanci a s vedením společnosti. Mezi zaměstnanecké benefity může společnost zařadit i takové benefity, jejichž čerpáním zaměstnanci zvyšují svoji hodnotu v očích společnosti, např. jazykové kurzy, kurzy rozvoje osobnosti nebo profesní vzdělávání.

Joshi (2021) provedeným výzkumem mezi zaměstnanci a vztahem motivace k jejich pracovním výsledkům dokládá, že motivační systém a systém odměňování zaměstnanců je klíčový k tomu, abych managementu pomáhal směřovat zaměstnance určitým směrem. Výsledkem výzkumu je zjištění, že odměny, uznání a spokojenost zaměstnanců mají přímý vliv na jejich pracovní výsledky a produktivitu.

Tato práce je rozdělena do pěti logických celků. v první kapitole se práce zabývá vymezením problému a stanovením cílů práce. Druhá kapitola obsahuje literární rešerši a získání všech potřebných náležitostí, které jsou pro zpracování práce zásadní. Třetí kapitola se podrobněji dotýká problematiky výzkumu, zvoleného přístupu, metody a využití techniky sběru dat, průběhu realizace šetření a strategie distribuce dotazníku. Ve třetí kapitole je věnován také značný prostor analýze dat a vyvození výsledků dotazníkového šetření. Ke konci třetí kapitoly jsou testovány stanovené hypotézy a také jsou uvedeny limity výzkumu. Čtvrtá kapitola obsahuje vlastní návrhy řešení nedostatků motivačního systému společnosti a je diskutován jejich přínos. v páté kapitole je vedena diskuse nad výsledky výzkumu a shrnutí práce ve formě závěru.

# 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Hlavním výzkumným cílem této práce je analyzovat současný motivační systém společnosti a zjistit přínos jednotlivých částí motivačního systému z pohledu zaměstnanců. s ohledem na výsledky výzkumu bude zformulováno doporučení pro úpravu stávajícího motivačního systému společnosti.

Aby bylo možné dosáhnout zvoleného výzkumného cíle, je zapotřebí zvolit vhodnou centrální výzkumnou otázku, na základě které budou stanoveny dílčí výzkumné cíle a výzkumné otázky. Shrnutí hlavního výzkumného cíle, centrální výzkumné otázky, dílčích výzkumných cílů a dílčích výzkumných otázek je prezentováno v tabulce 1.1.

Dílčí výzkumné cíle se zaměřují na jednotlivé oblasti tematiky diplomové práce a zodpovězením dílčích výzkumných otázek lze vyvodit závěr na centrální výzkumnou otázku.

Výzkum bude prováděn standardizovanou metodou s využitím dotazníkového šetření, jedná se tedy o kvantitativní výzkum. Práce je řešena ve spolupráci se společností, která je na žádost vedení společnosti v této práci anonymizována a dále v textu vystupuje pod názvem Lorem Ipsum, a.s.

**Tabulka 1.1: Přehled výzkumných cílů a výzkumných otázek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>HVC</b>	Analyzovat současný motivační systém společnosti a zjistit přínos jednotlivých částí motivačního systému z pohledu zaměstnanců.
<b>CVO</b>	Které součásti motivačního systému společnosti jsou nejpřínosnější a do jaké míry ovlivňují spokojenost zaměstnanců?
<b>VC1</b>	Seřadit skupiny poskytovaných benefitů podle podílu přínosnosti pro zaměstnance.
<b>VO1</b>	Které skupiny poskytovaných benefitů považují zaměstnanci za nejpřínosnější?
<b>VC2</b>	Zjistit vliv pracovního prostředí a kolektivu na pracovní morálku zaměstnanců.
<b>VO2</b>	Do jaké míry je pracovní morálka zaměstnanců ovlivněna pracovním prostředím a kolektivem?
<b>VC3</b>	Definovat kvalitu komunikace a zpětné vazby ve společnosti.
<b>VO3</b>	Jak probíhá v rámci společnosti komunikace a předávání zpětné vazby?

Součástí řešení této diplomové práce je i stanovení hypotéz, přičemž tyto hypotézy budou s využitím statistické analýzy potvrzeny, či vyvráceny. Přehled stanovených obecných hypotéz je uveden v tabulce 1.2.

**Tabulka 1.2: Přehled stanovených obecných hypotéz**

(Zdroj: vlastní zpracování)

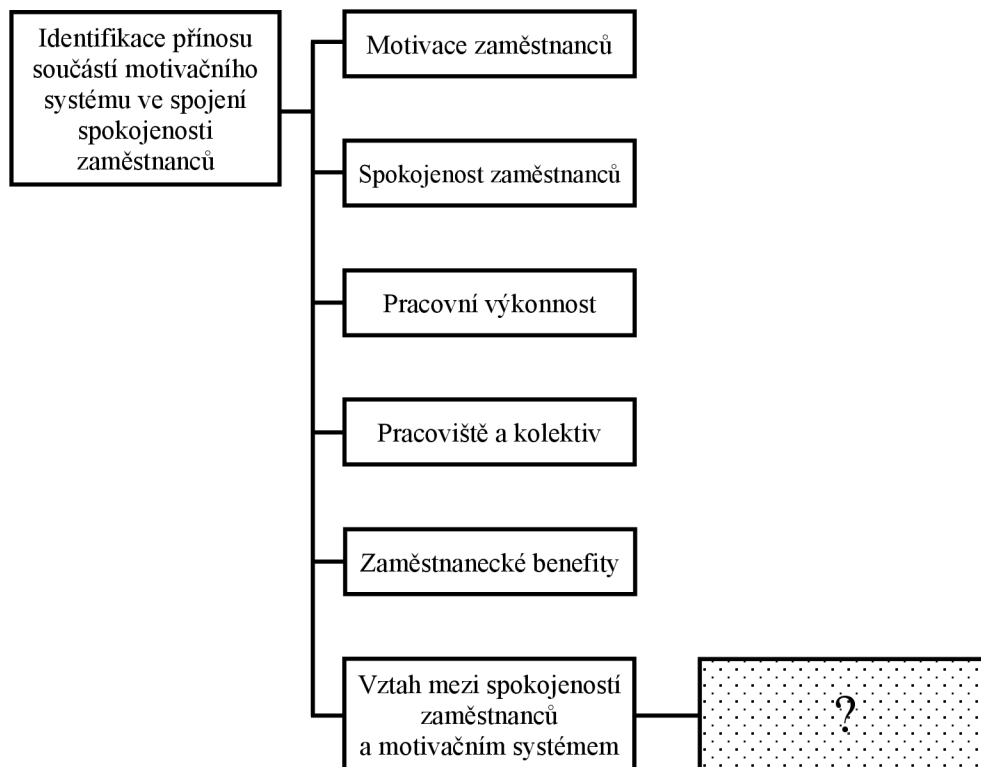
<b>OH1</b>	Nabídka dostupných zaměstnaneckých benefitů motivuje zaměstnance k podávání lepších pracovních výkonů.
<b>OH2</b>	Preference fixních a flexibilních benefitů se odvíjí od věku zaměstnance.
<b>OH3</b>	Věk zaměstnance ovlivňuje počet přijatých pochval.



## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Aby byl výzkum, kterým se tato práce zabývá, dostatečně kvalitní, je nejen potřeba provést samotný výzkum tak, aby byl spolehlivý a validní, ale je také potřeba jej z teoretické stránky podložit literární rešerší.

Relevantní teoretická data získáme vhodným rozbořením centrální výzkumné otázky a klíčových slov, které z ní vyplývají. Pro vizuální reprezentaci lze využít jednoduchého grafu zobrazeného na obrázku 2.1, který ilustruje teoretický rámec.



Obrázek 2.1: Grafické zpracování teoretického rámce  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.1 Motivace zaměstnanců

Každý jedinec má vlastní pořadí priorit, které je dáno jeho životním stylem, prostředím, ze kterého pochází, sociálním okolím a koníčky či zájmy. Motivace zaměstnance je tedy značně subjektivní záležitost a každého zaměstnance motivuje identický faktor jinou měrou, a stejně tak zaměstnanci dosahují naplnění svých potřeb jinými způsoby. Motivačních faktorů je velké množství a je důležité, aby byly vybrány takové motivační

faktory, které nejen motivují, ale zároveň motivují v oblasti, která je žádoucí, a na kterou je ze strany společnosti cíleno.

Podávání určitého pracovního výkonu na pracovišti je rozhodnutí, které zaměstnanec vytváří sám a společnost se může pouze pokusit o to, aby bylo cílem zaměstnance podávat co nejlepší pracovní výkony a tím vytvářet přidanou hodnotu pro společnost. Motivace, zvláště negativní, na základě individuálních pracovních výsledků nemusí být vždy nejlepší možná volba ze strany společnosti. Pokud se zaměstnanci přestane dodávat potřebná motivace nebo bude negativní, můžeme očekávat, že bude klesat jeho produktivita. (Plamínek 2018)

Přístup k motivaci obecně je kombinací tří faktorů – osobnosti člověka, životních podmínek, a momentální situace, ve které se člověk nachází. (Plamínek, 2015)

Definice motivace existuje celá řada, ale podstata motivace je stejná. k motivaci dochází, pokud zaměstnanec očekává, že určitý výkon prováděný vlastní vůlí povede k dosažení nějakého cíle a očekávané odměny, což je odměna, která uspokojuje individuální potřeby. (Tureckiová, 2004)

Motivaci zaměstnance lze také vnímat jako zažehnutí vnitřního impulsu zaměstnance, díky kterému se uvede do pohybu ve směru, kterým chceme, za účelem dosažení určitého výsledku. (Adair, 2004)

Společným rysem motivace je fakt, že činnost vykonávaná zaměstnanci je hnána kupředu jejich vlastní vůlí. Výsledkem správné motivace je vytvoření takového pracovního prostředí, které zaměstnance podporuje v podávání co nejlepších pracovních výsledků. Dle Clegga (2005) veškerá motivace v pracovním prostředí ideálně vede ke zlepšení výkonu a rozvinutí pracovní spokojenosti.

Armstrong (2020) definuje tři složky motivace, a sice cíl, úsilí a vytrvalost. Pokud je zaměstnanec dostatečně motivován, má jasně určený cíl, kterého se snaží dosáhnout. Během své cesty za cílem uplatňuje úsilí, které určuje, jak snadno se k cíli dostane a vytrvalost určuje, jak dlouho na cestě za cílem vydrží a jestli se mu podaří cíle dosáhnout.

Motivaci lze rozdělit na dva typy – vnitřní a vnější. v prvním typu vychází motivace z nitra zaměstnance a je podporována sebou samým, protože práce, kterou zaměstnanec vykonává, vede k uspokojení jeho vlastních potřeb, nebo mu přináší uspokojení – je to vnitřní typ motivace. Ve druhém typu vychází motivace z faktu, že jsou zaměstnanci

motivováni externími faktory, jako jsou například benefity, výše platu nebo pracovní pozice – je to motivace vnější. Mezi vnější motivaci lze zařadit i různé sankce nebo kritiku, i když je to motivace negativní, stále je to externí vliv, který na zaměstnance působí.

Liší se i doba působení vnitřní a vnější motivace, kdy vnější vlivy mají často rychlý efekt působení a vnitřní vlivy působí dlouhodoběji. (Armstrong, 2020)

Je potřeba ovšem dbát na to, aby se strana, která motivaci přijímá, necítila být manipulována. Proces motivace by měl přinášet výhodu oběma stranám, což vytváří vzhledem k daným okolnostem situace, na které neexistuje jednoznačná příručka a řešení musí vycházet z praktických zkušeností.

### 2.1.1 Teorie motivace

Téma motivace souvisí s motivačními teoriemi, přičemž autoři publikací probírají motivaci z různých úhlů pohledu v závislosti na oblasti jejího uplatnění. Tyto teorie mají rozdílný přístup k motivačním faktorům a k jejich následnému dělení.

#### 2.1.1.1 Maslowova pyramida potřeb

S jednou z nejzákladnějších teorií motivace přišel psycholog Abraham Harold Maslow již v roce 1943, který sestavil tzv. pyramidu potřeb, ve které seřadil pět skupin faktorů lidských potřeb od nejn nutnějších po méně potřebné, přičemž principem teorie je fakt, že žádná skupina faktorů nesmí strádat, aby člověk pociťoval naplnění, uspokojení a dlouhodobě prosperoval. (Plamínek, 2015)

Smyslem teorie je naplňování lidských potřeb poskládaných v pyramidě směrem odspodu nahoru, přičemž pokud není naplněna určitá potřeba, nelze se posunout výše. Na úpatí pyramidy jsou základní potřeby člověka, které se postupně směrem nahoru mění v potřebu seberealizace. Maslowova pyramida potřeb je znázorněna na obrázku 2.2. Pět skupin potřeb, které tvoří jednotlivá patra pyramidy, jsou následující:

- **Potřeby fyziologické** – nejzákladnější lidské potřeby, jako je jídlo a pití, odpočinek, zdraví. Z hlediska pracovního prostředí je uspokojuje mzda za práci.
- **Potřeby jistoty** – také potřeba bezpečí. Naplňují je především pracovní podmínky a prostředí pracoviště.

- **Potřeby sociální** – zahrnujeme zde potřebu přátelství, sociálních pout a přijetí do kolektivu. Pracovně je naplňuje atmosféra na pracovišti a sociální kontakty. Zároveň je tato úroveň poslední úrovní základních potřeb.
- **Potřeby uznání** – stoupání vlastní osobnosti v očích ostatních. Naplňováním této potřeby roste míra ocenění, prestiže a především sebeúcty. Další úroveň včetně této lze označit jako potřeby vlastního ega.
- **Potřeby seberealizace** – naplňuje je možnost rozvíjet se, kreativita a uplatňování vlastních zkušeností. Tato nejvyšší úroveň potřeb podle Maslowa nemůže být zcela naplněna a čím větší uspokojení, tím silnější může být.



**Obrázek 2.2: Maslowova pyramida potřeb**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Urban, 2017a)

Nutno znovu podotknout, že ačkoliv Maslowova teorie potřeb shrnuje základní motivační faktory, nemusí se v pracovním prostředí nutně projevit a dodržet hierarchické seřazení potřeb. Naplnění nižšího stupně potřeb nemusí zaměstnance posunout ke stupni vyššímu a setrvají na daném stupni. Naopak může nastat také situace, kdy se začne naplňovat vyšší úroveň potřeb, aniž by byla zcela naplněna úroveň předcházející. Takové situace vycházejí ze značně individuálního přístupu zaměstnanců k přítomným motivačním faktorům. (Urban, 2017a)

Clegg (2005) ve své knize o motivaci v souvislosti s jednotlivými skupinami potřeb uvádí, že ačkoliv jsou tyto skupiny pro různá pracovní zaměření relativně obecná, tak jsou stále základem motivačních faktorů jednotlivců a pokud některá z těchto skupin u jednotlivce strádá, je možné takové skupiny využít jako prioritní cíl motivace.

### 2.1.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

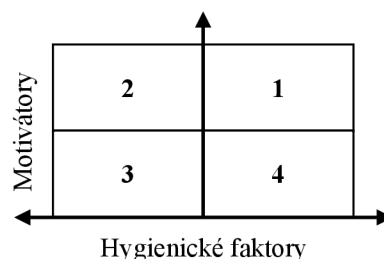
Model druhé uznávané teorie vytvořil v roce 1959 Frederick Herzberg. Popsal dvě skupiny faktorů, které ovlivňují výkon a motivaci zaměstnance na pracovišti, v zásadě je dělí dle toho, zda přináší spokojenost, nebo nespokojenost.

První skupinou jsou hygienické faktory. Samy o sobě nemají motivační charakter, ale při jejich absenci či nízké úrovni mohou zaměstnanci ztrácet chuť pracovat a vzrůstá jejich nespokojenost. Může se jednat o nevyhovující firemní politiku, vztahy s nadřízenými a kolegy, pracovní podmínky či výši platu. Především jsou však hygienické faktory spojeny s pracovními podmínkami.

Druhou skupinou jsou motivační faktory, tzv. „motivátory“, které zajišťují, že je zaměstnanec spokojený. Jedná se o dobře odvedenou práci, uznání, možnost smysluplné práce, účast na procesu rozhodování nebo pocitu důležitosti. (Herzberg, Mausner a Snyderman, 2017)

Urban (2017a) uvádí dva závěry, které vyplývají z Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Prvním je, že nespokojené zaměstnance lze motivovat, ale obtížně, a v případě úspěchu bývá také tato motivace dražší. Nespokojení zaměstnanci neberou svou práci natolik vážně, čímž také klesá jejich pracovní nasazení, odvedená práce a vztahy na pracovišti. Pro vyšší úspěšnost jejich motivace je důležité prvně odstranit příčinu jejich nespokojenosti. Druhým závěrem je uvědomění si, že pouhé odstranění faktorů způsobujících nespokojenost zaměstnanců, nemusí zároveň přinést i jejich motivaci. Ide o nutný požadavek pro růst motivace, nikoliv však jediný.

Obrázek 2.3 ilustruje kombinace hygienických faktorů a motivátorů. Oblast je rozdělena do čtyř kvadrantů, popis jednotlivých kvadrantů je uveden níže. Svislá osa rozděluje negativní a pozitivní hygienické faktory.



**Obrázek 2.3: Kombinace motivátorů a hygienických faktorů**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Urban, 2017a)

- **1. kvadrant** – jsou přítomny motivátory a pozitivní hygienické faktory. Zde jsou zaměstnanci motivovaní a mají minimum stížností.
- **2. kvadrant** – jsou přítomny motivátory, ale převládají negativní hygienické faktory. Zaměstnanci považují svou práci za zajímavou, ale přítomné hygienické faktory brání hlubší motivaci.
- **3. kvadrant** – nejsou přítomny motivátory a převládají negativní hygienické faktory. Zaměstnanci nepovažují práci za zajímavou a ani nejsou v zaměstnání spokojeni.
- **4. kvadrant** – motivátory scházejí, ale přetrvávají pozitivní hygienické faktory. Zaměstnanci jsou spokojeni, ale nejsou dostatečně motivovaní, takže svou práci berou jako možnost výdělků než příležitost kariérního růstu.

### 2.1.2 Odměny a sankce jako přístup k motivaci

Pracovní výkon zaměstnance je dán úrovní jeho motivace. Je proto třeba zvolit vhodné motivační prostředky, které jsou zaměstnanci považovány za motivující, protože jak bylo zmíněno dříve, určité prostředky, jakkoliv motivující, nemusí být jednotlivci za motivující považovány. Zároveň je potřeba zajistit, aby vhodné motivační prostředky byly také správně a efektivně využívány.

Urban (2017a) uvádí, že většina pracovní činnosti vychází ze správné motivace. Zaměstnanec tedy očekává, že za odvedenou práci se mu dostane odměny, která do určité míry uspokojí jeho potřeby. Tato odměna za vykonanou práci nemusí však být nutně pouze finanční či hmotná, ale lze si pod ní představit cokoli, co zaměstnanec vnímá jako příjemné a co uspokojuje jednu nebo více jeho potřeb. Z tohoto principu vychází i další jeho motivace.

Úroveň motivace a přístupu zaměstnance k práci lze ovlivnit i uvedením určitých motivátorů, které zaměstnanec vnímá jako nepříjemné a negativní. Tyto motivátory není nutné uplatnit, postačí pouze jejich existence. Povědomí o jejich existenci může zaměstnanci vyvolat představy jejich uplatnění a averzi k nim, čemuž se zaměstnanec bude automaticky snažit vyhýbat, jelikož to pro něj představuje negativní pocity a emoce. (Plamínek, 2015)

V ideálním případě by měly určité motivační faktory provázet i průběh pracovní činnosti a doplnit tak motivační faktory, které se dostaví po dokončení úkolu nebo práce.

Do kategorie průběžných motivačních faktorů lze zařadit například duševní růst, získání nových schopností, možnost rozhodování o pracovní činnosti apod. Primárně se zde vyskytují vnitřní motivační faktory.

Vnější motivační faktory se dostaví zpravidla po dokončení práce, ale aby byly dlouhodobě efektivní, je potřeba zajistit, aby nebyly získávány automaticky, měly by se tedy pojit na dosažené výsledky nebo jednání zaměstnance. (Urban, 2017a)

Z výše uvedeného důvodu lze konstatovat, že zisk pravidelných finančních prostředků (typicky mzda) není z tohoto pohledu motivátorem. Stále je to však nedílnou a velmi důležitou složkou, která zajišťuje stabilitu zaměstnance.

Sankcí se rozumí určitý vjem, který je pro příjemce negativní. Ve firemním prostředí může být sankcí například kritika nebo snížení odměny za vykonanou práci, pokud nebyla vykonána správně nebo včas. Sankce by měly být však transparentní, tzn. každý zaměstnanec by měl vědět, jaké sankce mu hrozí a v jakých případech. Stejně tak by sankce měly být jednotné, aby nikdo nebyl ve výhodě oproti ostatním.

Sankce by měly být přítomné, neboť napomáhají v organizaci udržet řád, vymezují určité mantinely pro zaměstnance. Neměly by být využívány nerozvázně, ale pouze v daných situacích, např. pro prevenci nechtěného chování zaměstnanců. Sankce jako prostředek pro zvýšení pracovního výkonu by měla být využita pouze v případě, že zaměstnanec pracovní výkon snížil záměrně. v situaci, kdy zaměstnanec není se svou prací dostatečně seznámen, nemá potřebné prostředky pro výkon práce nebo nemá dostatečné znalosti nebo schopnosti, by měla být především zjištěna příčina problému, sjednána náprava a mělo by být využito spíše pozitivní motivace.

### **2.1.3 Působení motivace**

Základním pravidlem pracovní motivace, jak zmiňuje Urban (2017a), je fakt, že největší efekt má bezprostředně po aplikaci. v průběhu času, pokud není průběžně doplňována, postupně mizí. Hlavními důvody, proč pracovní motivace u zaměstnanců klesá, jsou:

- chybějící odměny za správně vykonanou práci,
- pozdní získání odměn za vykonanou práci,
- odměny se pro zaměstnance zdají být nedosažitelné,
- chybějící nebo neefektivní sankce.

Řešení pro tyto důvody slábnutí pracovní motivace jsou z teoretického pohledu relativně snadné, ale jsou silně závislé na lidském faktoru.

V případě chybějících odměn za správně vykonanou práci může být klíčově rozdílné vnímání plnění stanovených cílů – vedoucí pracovník považuje plnění cílů za samozřejmé s tím, že za to je zaměstnanec placený, ale zaměstnanec nemusí základní finanční odměnu považovat jako dostatečnou za vynaložené úsilí a očekává něco navíc.

Odměny za vykonanou práci mohou přicházet jak v průběhu práce (např. pochvaly), tak i po dokončení práce. Důležité je mít na paměti, že čím dříve odměna za odvedenou práci přijde, tím větší motivační účinek bude mít. s odstupem času efekt výrazně klesá. Pochvaly během práce jsou také často opomíjeny, nebo nejsou považovány za důležité. Armstrong (2020), Plamínek (2018), Urban (2017) a další odborníci v oboru se však shodují, že vyslovení uznání nebo udělení pochvaly je jednou z nejefektivnějších a nejlevnějších metod pozitivní motivace zaměstnanců.

Nastavené odměny, které zaměstnanci mohou získat, by měly být pro zaměstnance dosažitelné. Pokud má odměna příliš vysoká kritéria nebo nejsou přesně stanoveny, nemusí mít odměna na zaměstnance zamýšlený efekt. Pokud zaměstnanec v dosažení odměny nevěří nebo o odměně není přesvědčený, nevynaloží takové úsilí, aby se na odměnu pokusil dosáhnout.

Posledním zmíněným důvodem je absence sankcí nebo jejich nevymáhání. Pokud zaměstnanec není dostatečně motivován jinými faktory, aby pracovní činnost vykonával svědomitě a zároveň není za takové chování sankcionován, může dlouhodobě vykazovat nižší pracovní nasazení, nespolehlivě odvedenou práci a demotivující efekt pro ostatní v kolektivu.

Stejně jako motivace působí nejlépe bezprostředně po aplikaci, je nutné zmínit důležitost vhodného způsobu zadání úkolu. To, jak zaměstnanec zadaný úkol přijme, se poté přímo projektuje do jím vykonávané práce. Urban (2017a) zmiňuje pět oblastí, na které je dobré při zadávání úkolu myslet:

- srozumitelně a jednoznačně vysvětlit očekávané výstupy práce,
- vyjádřit důvěru v dokončení práce,
- možnost vyjádřit názor při zadávání práce,
- zdůraznit význam práce,
- myslet na náročnost práce.



Plamínek (2018) definuje 4 podmínky zadávané práce, které by měly být splněny, aby byla práce pro zaměstnance motivující:

- srozumitelnost zadané práce pro zaměstnance,
- zadání do určité míry vytvořené individuálně pro konkrétního zaměstnance,
- zadaná práce by měla být považována za splnitelnou,
- úkol by měl být přiměřeně obtížný, aby byl zároveň i výzvou.

Dodržení výše uvedených bodů, kterých je doporučeno se při zadávání práce držet, napomáhá také k tomu, aby nebyla zadávaná práce, která je do jisté míry také vnímána jako příkaz, považována za manipulativní a nadměrně nepřesvědčovala zaměstnance. Důvěryhodnost zadání, společné zájmy, a především možnost dialogu mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem je vstřícným krokem pro pozitivní přijetí zadání. (Urban, 2017a)

#### **2.1.4 Pracovní výkonnost**

Pracovní výkon zaměstnanců závisí na míře jejich motivace, která je tvořena mnohými faktory, mimo jiné také dříve zmíněnými. Jedním z dalších faktorů, který se podílí na úrovni motivace, je vnímaná zábavnost práce. Zaměstnanci by měli být v práci spokojeni a jejich pracovní činnost by je měla alespoň do určité míry bavit. Čím spokojenější zaměstnanec je, tím bude přístupnější k motivaci, a tím víc by také měl být zainteresovanější do své práce.

Armstrong (2015) ke vztahu spokojenosti zaměstnance a jeho pracovní výkonnosti uvádí myšlenku, že spokojený zaměstnanec nemusí být automaticky také vysoce produktivní, a že vysoce produktivní zaměstnanec nemusí být zároveň spokojený.

Téma pracovní výkonnosti leží především na bedrech společnosti, popřípadě vedoucích pracovníků. Již od první chvíle, kdy má společnost v plánu obsadit danou pracovní pozici novým či jiným zaměstnancem, je potřeba zvážit následující dvě věci:

- zvolená osoba by měla mít předpoklady a projevit zájem pro danou pozici,
- zvolená osoba by měla mít dostatečné znalosti v oblasti, které je možno v případě nutnosti dále rozvíjet.

Jak bylo zmíněno v kapitole 2.1.2, neúplné znalosti nebo nedostatečné schopnosti při výkonu určité práce nejsou primárně důvodem pro udělení sankcí, ale mělo by se prvně přistoupit k zjištění příčiny problému. Pokud výsledkem zjištění bude, že pracovník pouze nechápe zadání práce, má částečné znalosti nebo práci nikdy nevykonával, je namístě využít možnosti opětovného vysvětlení postupu pracovní činnosti, proškolení zaměstnance či tréninku.

Pokud zaměstnanec vykazuje nedostatečnou pracovní výkonnost, Plamínek (2015) navrhuje užití tzv. diagnostické triády, což je kombinace otázek „chce?“ – „umí?“ – „může?“ pro zjištění příčiny snížené pracovní výkonnosti zaměstnance. Po určení jedné či více příčin lze přistoupit k dalším specifickým krokům pro odstranění těchto příčin.

Často se stává, že vedoucí pracovník při zadávání nové práce mylně předpokládá, že podřízený zaměstnanec perfektně zná pracovní postup a má práci dostatečně osvojenou. Vhodnou praktikou je kromě nabídky vysvětlení práce, která by sama o sobě měla být automatická, také možnost dotázání se v případě jakýchkoliv nejasností. Zvláště při špatné komunikaci mezi zaměstnanci panuje obava ze špatného hodnocení v případě upřesňujících dotazů.

Pracovní výkonnost se neodvíjí pouze od náplně zadané práce, ale také od toho, jakým způsobem byla práce vedoucím pracovníkem zadána. Plamínek (2018) jako jeden z možných přístupů k zadávání práce podřízeným zaměstnancům uvádí metodu SMART, která definuje pět oblastí, podle kterých by zadání práce mělo být vytvořeno a které by měly být při zadávání práce vysvětleny:

- **S (specific)** – zadání práce by mělo být jednoznačné a srozumitelně vysvětlené,
- **M (measurable)** – výsledky práce by měly být určitým způsobem měřitelné,
- **A (accepted)** – zaměstnanci by zadání práce měli přijmout,
- **R (realistic)** – zadání práce by pro zaměstnance mělo být proveditelné,
- **T (timed)** – měla by být definována doba, ve které by práce měla být hotova.

Armstrong (2020) pro zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců navrhuje následující body, pokud to povaha práce umožňuje:

- zaměstnanci by měli výkon práce vnímat jako celek,
- kombinovat úkoly v rámci pracovní náplně,
- práce by měla být různorodá,

- zaměstnanci by měli mít možnost upravit vlastní pracovní metody a tempo práce,
- zaměstnanci by měli mít možnost vlastního rozhodování,
- zaměstnanci by měli mít aktivní zpětnou vazbu ohledně výsledků práce,
- zaměstnanci by měli být obeznámeni s průběhem sledování výkonnosti,
- zaměstnanci by měli mít možnost využívat svých schopností pro vyšší efektivitu,
- zaměstnanci by měli mít možnost dosažení vlastních cílů a rozvoje.

Průběh zpracovávání zadaného úkolu je vhodné pravidelně kontrolovat ze strany nadřízeného pracovníka. Nejen, že se odhalí potenciální chyby už v pracovním procesu a existuje lepší a vyšší míra nápravy takové chyby, ale i samotná myšlenka prováděné kontroly je důležitou součástí motivace zaměstnance. Možnost případné kontroly vede k lépe odváděné práci a zaměstnanec je na ni více soustředěn.

Rozsah kontroly je nutné volit s ohledem na podstatu vykonávané práce a na zaúkolovaného pracovníka. v případech, kdy práce není natolik komplikovaná, nezahrnuje koordinovanou spolupráci více zaměstnanců nebo je zaúkolovaný zaměstnanec dostatečně zkušený, může nadměrná aktivní kontrola práce působit demotivačně nebo jako vyjádření nedůvěry. (Urban, 2017a)

### **2.1.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Schopnosti zaměstnanců přímo určují, jakým způsobem, v jaké kvalitě a jak rychle budou plnit zadané pracovní úkoly. Při zadávání práce je nutné myslet na to, aby kladené požadavky odpovídaly možnostem konkrétního zaměstnance. Pokud budou požadavky příliš vysoké, nebude zaměstnanec schopen zadanou práci splnit, nebo bude odvedená práce nekvalitní. Plamínek (2018) definuje vzdělávání jako promyšlené získávání vzdělání nebo racionální změnu vlastního chování. v určité rovině existuje i učení spontánní, které je založené na metodě pokus-omyl, která ale nemusí být cílená a objevuje se při výkonu pracovní činnosti.

Podle Armstronga (2020) se drtivá většina vzdělávání odehrává přímo na pracovišti – zhruba 70 % nových vědomostí se zaměstnanec naučí na základě svých pracovních zkušeností, 20 % nových vědomostí zaměstnanec získá od jiných zaměstnanců a zbylých 10 % připadá na vzdělávací kurzy.

Holátová (2014) považuje lidský faktor za klíčový v oblasti rozvoje firmy, udržitelné konkurenceschopnosti firmy a využití potenciálu zaměstnanců. Práci s lidským faktorem rozlišuje na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců je zaměřen na možné potřeby v budoucnosti a na osobní a profesionální růst, přičemž časový horizont uplatnění změn je dlouhodobý. Vzdělávání je chápáno jako rozvoj dovedností, znalostí a schopností, které jsou určené pro zlepšení aktuálního pracovního výkonu a efekt uplatnění změn je okamžitý.

Pokud má zaměstnanec potenciál vykonávat pracovní činnost, která má vysoké nároky, ale zaměstnanci chybí potřebné zkušenosti nebo schopnosti, je možné vhodnou formou doplnit jeho vzdělání a zkušenosti nebo snížit pracovní nároky, pokud to smysl takové práce umožňuje.

Před započítáním vzdělávacího procesu je nutné pečlivě zvážit konkrétní zaměstnance, kteří dodatečné vzdělání potřebují, jestli jsou zaměstnanci schopni dané vzdělávání absolvovat a v jaké míře vzdělávání formulovat. Proces vzdělávání zaměstnanců je zdoluhavý a představuje určitou finanční zátěž pro firmu, než budou daní zaměstnanci schopni těžit z nabytých znalostí a přemění je na zisk. Vzdělávání zaměstnanců je potřeba vnímat jako investici, která v dlouhodobém hledisku přináší prospěch. (Plamínek, 2018)

Účastníky vzdělávacího procesu je vhodné správně motivovat pro vyšší retenci nových poznatků, stejně jako je nutné motivovat zaměstnance pro podávání optimálních pracovních výkonů. Urban (2017a) motivaci dělí na 4 části podle toho, v jaké fázi procesu učení přichází:

- před zahájením vzdělávání,
- v průběhu vzdělávání,
- motivace založená na ověřování získaných poznatků,
- motivace založená na využívání nových schopností.

Motivace přicházející před započítáním vzdělávání pomáhá zvýšit zájem o vzdělání samotné a pomáhá udržet nové informace v paměti. Motivaci v průběhu vzdělávání lze zvýšit integrací interaktivních částí, kdy účastníci např. řeší případové studie a mohou uplatnit nově nabyté vědomosti v rámci cvičení. Pozornost účastníků stoupá v případě povědomí o závěrečné zkoušce nebo rozhovoru, které mají za úkol ověřit jejich znalosti. Pokud nejsou nové poznatky a vědomosti po absolvování vzdělávání uplatněny v praxi,

zvyšuje se šance jejich zapomenutí či špatného užívání. Vhodné motivační praktiky napomáhají začlenění nových vědomostí do pracovního procesu. (Urban, 2017a)

## 2.2 Komunikace

Způsob komunikace a vedení lidí z velké části závisí na lidském faktoru. Ačkoliv jsou nastaveny určité mantinely slušnosti, respektu a úrovní komunikace, vše se odvíjí od vnitřního přesvědčení zúčastněných, jakým způsobem budou komunikaci vést.

V pracovním prostředí komunikace zpravidla probíhá mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným zaměstnancem, kde má hlavní a poslední slovo především nadřízený pracovník. Důsledkem této nerovnosti a statusu „znevýhodněné“ strany pro zaměstnance vznikají nedorozumění a konflikty, které se následně musí řešit.

Vzájemný respekt je nutnou podmínkou úspěšné komunikace a je zapotřebí znát definici respektu, kterou Richards (2016) uvádí jako neměnný akt vážení si myšlenek druhých, jejich nápadů, pocitů a blahobytu. Dále Richards (2016) definuje 3 klíčové body, které souvisí s respektem na pracovišti:

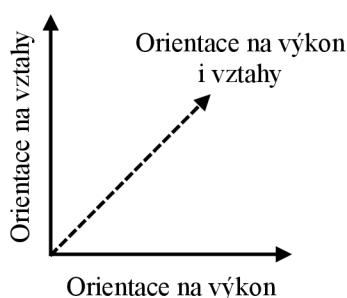
- respekt není podmíněný a měl by být stejný pro všechny,
- respekt není zasloužený, což ovšem neznamená, že se v průběhu času na základě určitých událostí nemůže respekt k někomu změnit,
- respekt nelze získat zastrašováním.

Velmi rozdílná je komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem a mezi zaměstnanci na stejné úrovni. Zatímco vedoucí pracovník upřednostňuje komunikaci k týmu nebo většímu celku zaměstnanců než k jednotlivcům, mezi zaměstnanci na stejné úrovni je komunikace zaměřená více osobně. Stejnou myšlenku dokládá i Bednář (2016). Tyto dvě kategorie komunikace jsou podrobněji rozebrány v následujících kapitolách.

Obecně platí, že za většinou konfliktů a nedorozumění stojí nedostatečná komunikace, rozdílné očekávání nebo nedorozumění.

### 2.2.1 Nadřízený a podřízený

Způsob komunikace také utváří princip osobního přístupu, který vedoucí pracovník uznává. Dva extrémy, které popisuje Bednář (2016) a které jsou zobrazeny na obrázku 2.4, jsou orientace na vztahy na pracovišti a orientace na odvedenou práci a výkon zaměstnanců. Mezi tyto dva hraniční body je možno zařadit všechny vedoucí pracovníky, kteří se určitou mírou přiklání k jednomu nebo druhému, málokdo je ovšem orientován tak, aby neexistoval podíl i druhé složky nebo se nacházel v nulovém bodě, tj. vykazoval celkový nezájem. v případě vykazování nezájmu by byla daná pozice vedoucího pracovníka na pováženou.



**Obrázek 2.4: Orientace vedoucího pracovníka**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Bednář, 2016)

Způsob komunikace s vedoucím pracovníkem lze volit podle toho, kam spadá jeho převažující zájem. Pokud je vedoucí pracovník zaměřený čistě na práci a výkon, argumenty související se sociálním cítěním nebudou natolik úspěšné, pokud vůbec, jako argumenty obsahující tvrdá data a výsledky. Totéž platí i naopak, pokud je vedoucí pracovník zaměřen primárně na vztahy s lidmi.

Většina podřízených zaměstnanců vnímá nadřízeného pracovníka s respektem, ovšem stává se, že jeho osoba bývá nepochopena a vznikají nešvary, nejčastěji z následujících důvodů:

- vedoucí pracovník má na starosti jinou náplň práce než podřízení zaměstnanci,
- vedoucí pracovník má kvůli své práci omezený kontakt se svými podřízenými,
- vedoucí pracovník kvůli omezenému času upřednostňuje tým než jednotlivce.

Aby komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem byla efektivní, otevřená a předala co nejvíce informací, musí mezi zúčastněnými stranami existovat

především důvěra. Důvěru je nejprve potřeba vybudovat, což je obtížná situace, která vyžaduje pravidelný kontakt nadřízeného pracovníka s podřízenými zaměstnanci a udržování přehledu o práci podřízených pracovníků. Klíčovým je také preferovat komunikaci s jednotlivci a projevit zájem, samozřejmě v rámci možností dané situace.

*„Náš problém je pro šéfa jinak důležitý než pro nás samotné, a to, co je z našeho pohledu naprosto jasné, z jeho pohledu jasné být vůbec nemusí.“* (Bednář, 2016, s. 17)

Z výše uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovník nemá přehled o veškeré práci, kterou podřízení pracovníci provádějí a nemusí jí znát dopodrobna. Následkem čehož může nastat situace, že podřízený zaměstnanec předpokládá, že si nadřízený pracovník uvědomí nebo vyvodí určitou věc, jenže to se často nestává, a naopak to vede k nedorozuměním a nevyslyšeným očekáváním. k tomuto přispívá i fakt, že podřízený zaměstnanec pravděpodobně zná nadřízeného pracovníka lépe, než by tomu bylo naopak.

Problematiku rozdílné perspektivy lze přenést i do odváděné práce, výsledků a jejího hodnocení. Vedoucí pracovník může mít rozdílné očekávání nebo může vnímat odvedenou práci jinak než zaměstnanec, který ji vykonával. v takovém případě je nejlepším řešením ujasnit si očekávání hned při zadávání práce a určit předpokládané výstupy. *„Zatímco podřízený si myslí, že udělal maximum, jeho nadřízený je přesvědčen, že neudělal dost.“* (Bednář, 2016, s. 26)

Při komunikaci s nadřízeným pracovníkem by se mělo dbát na následující kvality, které uvádí Bednář (2016), ale jsou uplatnitelné i v obecné rovině komunikace, nejen v pracovním prostředí, stejně tak i mezi zaměstnanci samotnými.

- vést komunikaci v mezích slušnosti a korektnosti může být v určitých situacích obtížné, nicméně je nutné tyto meze dodržet. v případě řešení konfliktu zůstat taktní a mimo osobní rovinu.
- komunikaci soustředit na prováděnou práci a v případě dodatečných dotazů být soustředěný na odpověď. Zahrnovat to, co děláme a jak to děláme.
- vnímat autoritu nadřízeného pracovníka a nepoučovat jej. v případě alternativního řešení toto řešení slušně nabídnout.
- pro komunikaci si vybrat vhodný čas i místo, které je vhodné volit na základě předmětu konverzace. Je dobré odhadnout, jestli je nadřízený pracovník s to, aby konverzaci plně vnímal a pochopil její sdělení.

- V případě nedostatku času být co nejvíce konkrétní, případně požadovat termín, kdy by bylo možné záležitost vyřídit.

Využívat argumentačních faulů, psychologických triků či jiných manipulačních metod k dosažení vlastního cíle je během komunikace s nadřízeným pracovníkem naprosto nevhodné.

### **2.2.2 Mezi zaměstnanci**

Komunikace mezi zaměstnanci, kteří jsou určitým způsobem navzájem vnímáni jako sobě rovni, je možno charakterizovat jako více otevřenou a upřímnou, než je tomu při komunikaci s vedoucím pracovníkem.

Největší podíl na tom má prakticky denní kontakt mezi zaměstnanci, což vede k rychlému vybudování vztahů a poznání kolegů. Druhý důvod je opět psychologický, jelikož sdělení negativního názoru ohledně práce či nadřízeného pracovníka nebude mít pro zaměstnance postih. Je obtížné od kohokoliv přijmout kritiku či negativní názor na věc a opravdu nezaujatě a konstruktivně se nad sdělením zamyslet a pokusit se o nápravu.

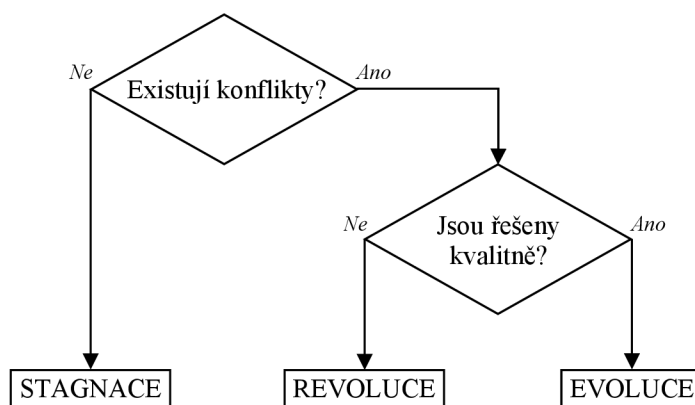
### **2.2.3 Konflikt**

Konflikt lze definovat jako dva či více rozdílných názorů, postojů či přesvědčení, které zainteresované strany nepovažují v daném stavu a čase za přijatelné a snaží se o prosazení vlastního řešení nebo v lepším případě nalezení kompromisu.

V pracovním kolektivu podle Urbana (2017b) konflikty vznikají nejčastěji kvůli nejasně určeným pravomocím jednotlivých zaměstnanců, špatně definovaným zadáním práce, nelogického vedení, vlastním přesvědčením zaměstnanců a odlišným názorům.

Původ konfliktu obvykle nebývá jednostranný, ale do jisté míry se o něj prosadilo více účastníků konfliktu. Je důležité zmínit, že konflikty jsou zcela běžné, jelikož lidé obecně vyznávají mnoho názorů, které se nemusí nutně shodovat s názory jiných. v pracovním prostředí dokonce Plamínek (2018) přikládá konfliktům přímý vliv na vitalitu pracovních systémů, která je ovlivněna způsobem řešení existujících konfliktů. Vznik konfliktu představuje narušení rovnováhy systému firmy, který lze na základě následného přístupu k řešení konfliktu označit za stagnaci, revoluci, nebo evoluci systému. Obrázek 2.5 zobrazuje vliv konfliktů pro systém firmy.





**Obrázek 2.5: Vliv konfliktů na systém firmy**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Plamínek, 2018)

V případě, kdy se ve firmě nevyskytují konflikty, se objevuje stagnace vývoje firmy bez vnitřní dynamiky, která by pomáhala v rozvoji. Pokud konflikty existují, ale jejich řešení je nesprávné či neexistující, není ve firmě rovnováha a směřuje k zásadní změně. Evoluce nastává v momentě, kdy se vyskytnou konflikty a jsou zároveň kvalitně řešeny. (Plamínek, 2018)

Jak bylo také zmíněno v kapitole 2.2.2 o komunikaci mezi zaměstnanci, stejně tak v případě konfliktu existuje rozdílné pojetí v rámci konfliktu s nadřízeným pracovníkem a konfliktu mezi zaměstnanci. v případě konfliktu mezi zaměstnanci existuje povědomá rovnováha mezi oběma stranami a lze při řešení konfliktu využít stejných metod a práv, kdežto v případě konfliktu s vedoucím pracovníkem je podřízený zaměstnanec automaticky v nevýhodě, jelikož má v rámci konfliktu poslední slovo.

Přístup ke konfliktu všech zúčastněných stran by i navzdory k výše zmíněnému měl být férový a bez vyhrožování postihem. Při řešení konfliktu je důležité odstranit osobnostní složku, která je zdrojem jednání založeného na emocích stran, a soustředit se na podstatu problému, který je potřeba vyřešit. Konflikt jako takový je zčásti poháněn právě osobnostní složkou, která tvoří větší pole sporu, než jaký je právě řešený problém a jádro konfliktu.

V případě, kdy se při řešení konfliktu zúčastněné strany neshodnou na návrhu řešení jedné ze stran, by se mělo přejít ke vhodnému kompromisu, který je pro všechny akceptovatelný. Cílem konfliktu by nemělo být získání maxima na úkor druhé strany, kterého by teoreticky bylo možné dosáhnout, ale zároveň ani neustoupit a nepřijmout jakékoliv navržené řešení, pokud by představovalo pouze krátkodobé řešení problému.

Pokud konflikt přeroste v hádku, je prioritou hádku ukončit, protože hádky nevede k rozumnému vyřešení konfliktu, který se buď nevyřeší a naopak prohloubí, nebo je řešení značně jednostranné. Pokud se povede hádku ukončit, je rozumné zkusit pokračovat v řešení konfliktu. Pokud se hádku ukončit nepovede, je dobré počkat a ke konfliktu se vrátit později a z jiné perspektivy. (Bednář, 2016)

Mnoho konfliktů vzniká v relativně krátkém čase a za určitých unikátních okolností, lze je proto klasifikovat podle Bednáře (2016) jako konflikty okamžité nebo situační. Pokud je takových konfliktů mnoho a vznikají často bez jednoznačného řešení, mohou se z nich stát konflikty perzistentní nebo trvalé. v takovém případě už vznik konfliktu nečeká na spouštěč, ale na příležitost, protože už na samotnou druhou zúčastněnou stranu je pohlíženo znechuceně a negativně.

Řešením nedorozumění a konfliktu je právě komunikace, nikoliv její absence, a určitá míra iniciativy zainteresovaných stran. Urban (2017b) dále uvádí, že by se konfliktů neměli účastnit ti, kterých se konflikt přímo netýká, pokud nebudou jednou z konfliktních stran požádáni o pomoc s vyřešením daného konfliktu. Daný výrok ovšem platí pouze v úrovni zaměstnanců v kolektivu, nikoliv pro vedoucího pracovníka, jehož prací a úmyslem je omezit a vyřešit konflikty na pracovišti. Zaměstnanci se většinou na vedoucího pracovníka s prosbou o pomoc obrátí. Vedoucí pracovník nebo jím pověřená osoba pro vyřešení konfliktu musí postupovat nestranně.

#### **2.2.4 Zpětná vazba**

Komunikace je klíčová. Pro hladký chod interních procesů, vykonávané práce a firmy jako celku je zapotřebí, aby existoval neustálý tok informací. Zpětnou vazbou se rozumí ucelený soubor věcných poznatků a konstruktivních informací, jejichž úkolem je obeznámit příjemce o určité skutečnosti.

Zpětnou vazbu lze přijímat i rozdávat, většinou se tak děje i v rámci běžné komunikace, bez explicitního záměru. Důležité je, aby byla zpětná vazba oboustranná, v rámci pracovního prostředí jak ze strany vedoucího pracovníka směrem k zaměstnanci, tak ze strany zaměstnance k vedoucímu pracovníkovi či výše. v kolektivu zpětná vazba také dokáže předcházet vzniku konfliktů, kdy jsou možné spouštěče konfliktu eliminovány již využitím zpětné vazby.

Jako určitý způsob zpětné vazby lze považovat i hodnocení dosažených pracovních výsledků prostřednictvím pohovoru. Taková zpětná vazba by měla být založena na tvrdých ukazatelích a pohovor by se měl řídit podle stanovených pravidel, které shrnuje Plamínek (2018):

- pohovor by měl být dialogem, tzn. všechny zúčastněné strany by měly mít prostor pro vyjádření,
- strukturu pohovoru vede hodnotitel, ale k jednotlivým tématům by se měl prvně vyjadřovat hodnocený,
- obsahově by se mělo postupovat od pozitivního k negativnímu a od přítomnosti do minulosti,
- prvně je pozornost věnována věcným tématům.

Pokud se zpětná vazba týká odvedené práce, měla by být provedena co nejdříve a co nejkonkrétněji. s delším časovým odstupem případné nedostatky ztrácejí na důležitosti či jsou vnímány zkresleně. Naopak v případě pozitivní zpětné vazby může mít pro zaměstnance nižší motivační efekt.

Cílem zpětné vazby v pracovním procesu je buď uvědomit zaměstnance o vhodném pracovním postupu nebo dosažených výsledcích práce, nebo v případě kritické zpětné vazby zaměstnance upozornit na špatný pracovní postup či nevhodné chování. Kritickou zpětnou vazbu je však nutné vždy koncipovat tak, aby nevyvolávala nadměrné nepříjemné pocity či emoce a ve výsledku se snažila napravit předmět kritiky prostřednictvím nabídky hledání vhodného společného východiska. (Urban, 2017a)

Clegg (2005) zdůrazňuje i zpětnou vazbu směrem od zaměstnanců k vedoucímu pracovníkovi. Obzvláště motivovaní zaměstnanci přicházejí s novými nápady a myšlenkami, které mají snahu předat vedoucímu pracovníkovi se snahou o prosazení. Způsob přijetí takové zpětné vazby vedoucím pracovníkem dále určuje míru motivace zaměstnanců a množství a formu budoucí zpětné vazby. Časová náročnost vyslechnutí myšlenky zaměstnance není vysoká a už jen vstřícný přístup vedoucího zaměstnance přispívá k celkové spokojenosti zaměstnance, byť by se myšlenka či nápad nemusel ve výsledku zrealizovat.

## 2.3 Pracoviště a kolektiv

Ve firemním prostředí převládá předpoklad, že ačkoliv zájem jedince leží prvně u sebe sama a až na druhém místě jsou ostatní, tak ve firemním prostředí budou zaměstnanci tvořit tým a společnými silami dokáží více, než by tomu bylo v případě individuálních výkonů. Vytvoří určitou míru synergie.

### 2.3.1 Pracovní vztahy

Vytvoření pracovního kolektivu a to, jaké pracovní vztahy mezi zaměstnanci budou převládat, záleží převážně na osobnostech zaměstnanců. Výsledek však přímo ovlivňuje pracovní výkonnost týmu jako celku. Pokud zaměstnanci nebudou spolupracovat, nebude tým tak efektivní. Plamínek (2018) definuje 5 typů pracovních vztahů a přístupů k práci ostatních:

- **Soutěžení** – každý zaměstnanec chce získat více než ten druhý a převládají vlastní zájmy. Soutěžení může být škodlivým faktorem pro týmovou spolupráci, ale naopak pokud existuje zdravá rivalita, podněcuje tím zaměstnance k podávání vyšších pracovních výkonů.
- **Spolupráce** – zaměstnanci vlastními silami a koordinovanou prací vytvářejí společné hodnoty, kterých by jako jedinci nebyli schopni dosáhnout, nebo velmi obtížně.
- **Pasivita** – zaměstnanci do jisté míry spolupracují, ale vytvořené hodnoty nepřináší velký zisk pro tým. Je preferována práce jednotlivců, zaměstnanci nemají dostatek podnětů.
- **Destrukce** – zaměstnanci vědomě i nevědomě sabotují práci ostatních, přičemž mohou sami utrpět. Na rozdíl od soutěžení není výsledek destrukce pro nikoho přínosem.
- **Přizpůsobení** – zaměstnanci jsou ochotni přizpůsobit se jiné osobě v týmu s určitou úrovní obětavosti.

Z výše uvedeného pouze soutěžení a spolupráce představují takové pracovní vztahy, které jsou pro tým přínosem a které je preferované podněcovat ze strany vedoucího pracovníka. Často využívaným prostředkem pro stimulaci těchto vztahů je metoda hodnocení a odměn, kdy je na základě spolupráce zaměstnanců nebo soutěžení uvnitř

týmu podněcována pracovní výkonnost. Výskyt spolupráce nebo soutěžení lze do jisté míry ovlivnit vnějším tlakem, který na tým vytváří vedoucí pracovník.

### 2.3.2 Mezilidské vztahy a prostředí

Základem zdravého týmu jsou sdílené hodnoty všemi členy týmu a stejná myšlenka. Rozmanitost jednotlivých zaměstnanců – členů týmu – je však určitou zárukou pro vznik konfliktů, které, jak už bylo řečeno v kapitole 2.2.3, nemusí být nutně škodlivé. Konflikt jako takový narušuje přirozenou stabilitu týmu a pokud je správně vedený a řešený, představuje určitou dynamiku, která přispívá k rozvoji týmu jako celku.

Vztahy a atmosféru na pracovišti ovlivňuje i chování jednotlivců v rámci běžné komunikace. Otrávit atmosféru či změnit vztah mezi určitými zaměstnanci nemusí být dílem jednoho či dvou závažných špatných činů, ale může to být i následkem postupných maličkostí, které během delšího časového horizontu přerostou v pravidelné a vnímatelné jevy. Jsou to projevy obecné lidské nezdvořilosti a neslušnosti a Richards (2016) mezi běžné projevy uvádí např. zlehčování dosažených cílů kolegů, zesměšňování, šíření nepravdivých zvěstí, ignorování pozdravů, sbírání zásluh za cizí práci nebo shazování viny na ostatní.

Projevy neslušného chování ničí vzájemné vztahy na pracovišti, a kromě toho také snižuje morálku zaměstnanců a jejich chuť do práce. v případě komunikace zaměstnanců se zákazníky také zvyšují pravděpodobnost cíleného vybíjení frustrace právě na zákaznících.

Pomoci udržet atmosféru na pracovišti v pozitivní rovině však nevyžaduje od zaměstnanců mnoho a jsou to především maličkosti, které přispívají. Obecně jsou to projevy laskavosti bez náladovosti a ohledu na to, co se momentálně odehrává; sebeovládání, které pomáhá patřičně zareagovat v každé situaci; a vlastní morální zásady, které mají lidé naučené. Další drobnosti jako úsměv, malé dobré skutky, komplimenty nebo podpora druhých jsou také velmi přínosné.

*„Vy a každá další osoba, se kterou momentálně pracujete, jste v rámci přetváření pracovního prostředí k lepšímu pro kolegy i zákazníky buďto součástí problému, nebo součástí řešení.“<sup>1</sup> (Richards, 2016, s. 29, přeloženo autorem)*

---

<sup>1</sup> „You, and every person who you are currently working with, are either part of the problem or part of the solution when it comes to making the workplace better for your colleagues and customers.“ (Richards, 2016, s. 29, původní znění)

### 2.3.3 Šikana na pracovišti

Šikana na pracovišti může využívat verbální i neverbální komunikace a na rozdíl od konfliktu je to opakovaná a neopodstatněná činnost. Jednou z možných definic je tato: opakované a neopodstatněné skutky jedinců či skupin zaměřených na jiné jedince či skupiny, které mají za úkol zastrašit, ponížit nebo podkopat morálku, nebo představují riziko pro zdraví či bezpečnost těchto osob. (Richards, 2016)

Šikana je naprosto nepřijatelná a nemyslitelná činnost, která na pracovišti nemá své místo. Neměla by být v žádném případě spojována s negativní zpětnou vazbou či sankcemi. Sama o sobě vytváří na pracovišti nepřátelské prostředí a veškeré náznaky by měly být již od počátku předmětem řešení s cílem jejich odstranění.

### 2.3.4 Stres

Stres se vyskytuje na každém pracovišti a je součástí pracovního procesu. Vyplývá z podstaty práce a každý zaměstnanec na něj reaguje individuálně, záleží na jeho míře odolnosti vůči působícím stresorům.

Vznik stresu se připisuje událostem, které zaměstnanec subjektivně vnímá jako situace, ve kterých vznikají požadavky překračující jeho momentální možnosti a schopnosti. Působení stresu ovlivňuje chování zaměstnance a má vliv na jeho kognitivní schopnosti. Nepřímo také stres přispívá k tvorbě konfliktů.

Podle délky působení stresorů na zaměstnance se rozlišuje stres krátkodobý (situační) a dlouhodobý (chronický).

Krátkodobý stres vzniká v situacích, které jsou subjektivně vnímány jako náročné, osobní výzva nebo dočasné pracovní přetížení. Vystavováním se krátkodobému stresu zaměstnanec posiluje svou imunitu vůči budoucím stresovým situacím, což umožňuje zachovat chladnou hlavu a racionální myšlení. Schopnosti zaměstnance v takové situaci nejsou zahlceny ani přehlušeny návalem stresorů a může se také dočasně zvednout pracovní výkonnost zaměstnance.

Ke vzniku dlouhodobého (chronického) stresu přispívají subjektivně neřešitelné situace a nedosažitelné cíle, které zaměstnanec nemůže vlastními silami ovlivnit. Dlouhodobý stres neovlivňuje pouze práce jako taková, ale také chování ostatních a mezilidské vztahy, především vedoucích pracovníků.

Faktory, které přispívají ke vzniku stresu, uvádí Urban (2017b) jako následující:

- dlouhodobý špatný způsob komunikace ze strany vedoucího pracovníka,
- nevhodně podávaná zpětná vazba, především negativní,
- nemožnost změnit výsledky své práce a nespokojenost s prací,
- výkon práce, která je v rozporu s osobním přesvědčením zaměstnance,
- nejistota v zaměstnání, časté změny a nedůvěra v zaměstnance ze strany vedoucích pracovníků.

Chronický stres působí negativně na fyzické i psychické zdraví zaměstnance, zvyšuje únavu, urychluje vyčerpání a vede k poklesu soustředění. Neřešený dlouhodobý stres může vést k situaci, která je označována jako pracovní vyhoření. Pracovní vyhoření se vyznačuje nechutí do práce, obecně negativním postojem zaměstnance a vyčerpáním energie.

Zájmem firmy by mělo být omezit vznik stresu a působení stresorů na zaměstnance na pracovištích. Pro zjištění existence a působení stresorů je možné provést vhodnou analýzu pracoviště a zaměstnanců, z které lze vyvodit hlavní stresové faktory, jež lze jednoduše a efektivně potlačit. Vznik, působení a omezení stresových faktorů je do jisté míry závislé na konkrétních pracovištích, nicméně Urban (2017b) uvádí následující obecné opatření pro prevenci jejich vzniku:

- vhodná úprava pracovní činnosti, pracovní doby a pracovního prostředí,
- úprava způsobu odměňování pracovníků,
- zlepšení vzájemné komunikace mezi vedoucími pracovníky a mezi zaměstnanci,
- promptní a nestranné řešení vzniklých konfliktů.

### **2.3.5 Fluktuace zaměstnanců**

Fluktuace zaměstnanců je termín označující odchod stávajících zaměstnanců z firmy a příchod nových zaměstnanců do firmy. Změnu zaměstnanců v kolektivu snáší každý jinak, představuje totiž zásah do určitého celku a naruší jej. Zpřetrhá existující vazby a sociální vztahy, které je nutné v rámci kolektivu s novým členem vybudovat znovu.

Zájmem firmy je co nejvíce stabilizovat důležité zaměstnance, aby se minimalizovalo riziko jejich odchodu. Pokud však zaměstnanci firmu opustí, představuje to pro firmu dva zásadní problémy:

- Přišla firma s odchodem zaměstnance i o cenné zkušenosti, vědomosti, know-how? a představuje to pro firmu problém?
- Do jaké míry a jak rychle je možné zaměstnance nahradit novým zaměstnancem, aby se eliminovaly ztráty vzniklé narušením pracovního procesu? Bude nutné jej dodatečně kvalifikovat, proškolit či zaučit?

To, jestli zaměstnanci zůstanou, nebo firmu opustí, záleží na vzájemné kombinaci mnoha faktorů, které jsou z velké části konzultovány v rámci teoretické části této práce. v obecné rovině jsou důležité oblasti finanční odměny, možnosti osobního růstu, vnímání firmy jako celku a přístupu a vztahu firmy a vedoucích pracovníků k zaměstnancům. (Urban, 2017a)

Skutečnost, že zaměstnanec firmu opustí, nemusí nutně znamenat pro firmu újmu. Pokud takový zaměstnanec odváděl nekvalitní práci nebo neměl na pracovišti dobré vztahy s ostatními zaměstnanci, je pro firmu jeho odchod přínosem. Odchod zaměstnance může být vyvolán jak ze strany zaměstnance, tzn. dobrovolný odchod, tak i ze strany firmy, kdy zaměstnanec dostane výpověď. (Holátová, 2014)

Výhodou zaměstnání v menší či středně velké firmě má podle Holátové (2014) oproti velkým firmám osobnější vztah mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, nevýhodou je však omezenější možnost kariérního růstu.

Vzorec pro výpočet míry celkové fluktuace v procentech uvádí Armstrong (2015) jako

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \times 100,$$

přičemž hodnoty pro výpočet se udávají během zvoleného období, typicky jeden rok. Je možná i varianta vzorce pro výpočet dobrovolné fluktuace zaměstnanců v procentech, kdy se využije stejného vzorce, pouze se nahradí hodnota v čitateli zlomku za počet zaměstnanců, kteří firmu opustili dobrovolně.

Ideální míru fluktuace zaměstnanců není možné určit a je pro každou firmu unikátní, ovšem Holátová (2014) uvádí hodnotu 5–7 %, kdy je minimalizován negativní vliv efektů



fluktuace zaměstnanců a zároveň je stále zajištěn správný interní chod firmy, např. kariérní postup zaměstnanců a obsazení vzniklých volných pracovních pozic. Určitou míru fluktuace, která je pro firmu prospěšná a běžná, popisuje i Bednář (2018).

Pokud je míra fluktuace vysoká a není zjevný žádný konkrétní důvod odchodu zaměstnanců z firmy, může být problém v nesprávně nastaveném motivačním systému firmy. v takovém případě Bednář (2018) navrhuje prozkoumat jednotlivé složky motivačního systému a ověřit, jestli plní funkci, kterou od nich firma očekává. Do oblastí, které mají vliv na fluktuaci zaměstnanců, řadí následující:

- hodnotící systém a oceňování zaměstnanců,
- výroční benefity,
- možnost osobního a kariérního růstu,
- rozvoj komunikace a spolupráce zaměstnanců,
- mimopracovní aktivity,
- veřejné mínění o firmě.

Pokud zaměstnanec podá výpověď, je to z jeho strany posledním a legálním krokem k odchodu z firmy. Z pohledu firmy by k tomuto kroku ale nemělo docházet bez předchozího povědomí, ať už vypozerovaného vedoucím pracovníkem či kolegy, nebo sděleného samotným zaměstnancem. Ne všechny zaměstnance je pak ze strany firmy potřebné ve firmě udržet a podle toho se také liší následné způsoby, jakými lze zaměstnance ještě před podáním výpovědi přesvědčit nebo změnit jejich názor o odchodu.

Důvodů odchodu zaměstnance může být mnoho, finančních i nefinančních. Úlohou kompetentních pracovníků je zjistit, které důvody odchodu převládají a jakým způsobem je možné je napravit. Stává se, že rozhodnutím odejít z firmy zaměstnanci řeší problémy, které nebyli schopni vykomunikovat, ale které mají řešení. Vstřícnost a snaha pochopit a vyřešit tyto důvody, obzvláště s přijatelným kompromisem, zvyšuje šanci zaměstnance udržet ve firmě. (Bednář, 2018)

## **2.4 Odměňování a zaměstnanecké benefity**

Finanční odměna hraje klíčovou roli pro získání a udržení pracovníků. Základní formou finanční odměny je mzda, jejíž pevná složka by měla být tvořena na základě náročnosti

práce a přínosu této práce pro firmu, pohyblivá složka pak na základě osobního výkonu zaměstnance, výsledků firmy či jiných ukazatelů. Na úrovni odvětví, ve kterém firma operuje, by pak měla být mzda konkurenceschopná. (Urban, 2017a)

Podle Plamínka (2018) lze na mzdu pohlížet jako na způsob, kterým si firma kupuje potenciál a výkon zaměstnanců, tzn. zaměstnanci jsou jejími interními dodavateli.

Zaměstnanecké benefity jsou po základním platu další významnou složkou v celku motivačního systému společnosti. Mezi zaměstnanci jsou zaměstnanecké benefity velmi oblíbené, což vyplývá i ze samotné povahy člověka.

Podle Dvořákové (2012) se dají zaměstnanecké benefity definovat jako výhody, které plynou z pracovního poměru a které je možné získat nad rámec běžných pracovních povinností. Zaměstnanecké benefity přináší zaměstnancům dodatečné zvýhodnění, přičemž nejsou povinně stanoveny zákonem a jsou dobrovolně poskytovány společností.

Brůha a kol. (2016) dělí poskytované zaměstnanecké benefity do několika kategorií.

- První kategorie obsahuje jednotný program zaměstnaneckých benefitů pro všechny zaměstnance, a k tomu je poskytován výčet nadstandardních benefitů pro klíčové zaměstnance.
- Druhá kategorie obsahuje také jednotný program zaměstnaneckých benefitů pro všechny zaměstnance, a k tomu výčet benefitů určených pro sociálně slabší zaměstnance.
- Třetí kategorie je tzv. Cafeteria systém, jehož prostřednictvím si může každý zaměstnanec vybrat vlastní seznam benefitů podle svých preferencí v rámci stanoveného finančního rozpočtu.

Zaměstnanecké benefity lze dělit na plošné a pružné. Plošné benefity firma nabízí bez explicitní volby ze strany zaměstnance. Pružné benefity si zaměstnanci mohou zvolit z předem stanoveného výčtu podle svých preferencí. Výběr pružných benefitů může být omezen např. na základě doby pracovního vztahu, pracovní pozice nebo pracovního výkonu. (Urban, 2017a)

Firemní benefity spadají podle Urbana (2017a) do „motivační šedé zóny“ a do pracovního výkonu zaměstnanců se promítají částečně a z dlouhodobého hlediska. Zaměstnanci benefity vnímají jako součást, na kterou mají automaticky nárok, a nikoliv jako doplněk pracovního vztahu. Zároveň v případě plošných benefitů nevyhovují

všechny benefity všem stejně a nejsou v rámci motivace zaměstnanců natolik efektivní. Výběr benefitů je také často založen na porovnání benefitů konkurenčních firem a neobjevují se unikátní benefity, které by firmu diferenciovaly.

Pokud by firma sledovala zvýšení efektivitu zaměstnaneckých benefitů, a tím i celkové výkonnosti zaměstnanců, měla by kromě obecných benefitů zařadit i benefity, které souvisí s předmětem činnosti, jsou mezi zaměstnanci žádané a které mohou zaměstnancům pomáhat s výkonem práce.

Tabulka 2.1 shrnuje přehled častých zaměstnaneckých benefitů, které se vyskytují v nabídce firem. Výčet je založen na zaměstnaneckých benefitech uvedených v publikacích od autorů Holátová (2014) a Macháček (2019). Výčet benefitů v jednotlivých kategoriích je abecedně seřazen.

**Tabulka 2.1: Přehled častých zaměstnaneckých benefitů**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Holátová, 2014; Macháček, 2019)

<b>Životní a zdravotní benefity</b>	Důchodové (penzijní) připojištění Občerstvení na pracovišti (jídlo, pití) Sickdays (možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení) Životní pojištění
<b>Finanční benefity</b>	Bonusy při doporučení zaměstnance Prémie pravidelné (např. třináctý plat) Prémie nepravidelné (např. po dosažení určitého výkonu) Příspěvky na rekreaci dětí Příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání Stravenky, poukázky
<b>Firemní benefity</b>	Dárky k životním a pracovním jubileím Dovolená nad minimální rámec Možnost práce z domova Podnikový automobil, mobilní telefon nebo počítač Poskytování pracovního oděvu Používání podnikových automobilů pro osobní účely Stravování v podniku Výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům
<b>Nadstandardní vzdělávání</b>	Jazykové kurzy Odborné kurzy Placené studijní volno Vzdělávání hrazené podnikem
<b>Volnočasové benefity</b>	Kulturní a sportovní aktivity MultiSport karta Organizování dotovaných zájezdů

### **3. ANALÝZA PROBLÉMU**

Tato kapitola se věnuje představení společnosti, kde probíhal výzkum, popisu aktuálního stavu a řešení motivačního systému a připomenutí hlavního cíle výzkumu, definice centrální výzkumné otázky, dílčích cílů v rámci výzkumu a stanovených hypotéz. a vytvořením hlavních klíčových slov, díky kterým lze vytvořit baterii otázek, které budou následně použity v dotazníkovém šetření.

#### **3.1 Společnost Lorem Ipsum a.s.**

Společnost, ve kterém probíhal výzkum v rámci této diplomové práce, je na žádost této společnosti anonymizována. Tato podkapitola v obecné rovině přiblíží předmět podnikání této společnosti a uvede další informace.

Hlavní předmět podnikání společnosti Lorem Ipsum a.s. (dále pouze jako Společnost) je prodej luxusní kosmetiky a kosmetických doplňků. Kromě prodeje kosmetiky poskytuje ve vybraných prodejnách služby kosmetického salónu.

Společnost v době psaní této diplomové provozuje na území České republiky více než 40 kamenných prodejen, ve kterých zaměstnává dohromady 109 zaměstnanců. Svě zboží nabízí i prostřednictvím e-shopu. v rámci podnikání se také věnuje charitativní činnosti, a kromě spolupráce s jinými charitativními projekty založila vlastní nadační fond.

Společnost si drží své postavení na trhu jako jediný český subjekt v dané oblasti, bez úvěrů nebo jiných provozních investic.

Tým vedení Společnosti se kromě nutných pozic výkonného ředitele, technického manažera, účetní a personalisty orientuje především na marketingově zaměřené pozice, a sice marketingového manažera a koordinátora, brand manažera, analytika a nákupčího. v rámci prodejen jsou to pozice vedoucí prodejny, prodavačky/poradkyně a na vybraných prodejnách také kosmetičky.

#### **3.2 Současný motivační systém společnosti**

Následující tabulka 3.1 je kopií tabulky 2.1 (s. 39) a jsou zde navíc tučně vyznačeny benefity, které Společnost svým zaměstnancům poskytuje. Pro přehlednost jsou zde uvedeny i benefity vycházející z literární rešerše, které ale Společnost neposkytuje.

**Tabulka 3.1: Souhrn poskytovaných benefitů Společností**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Životní a zdravotní benefity</b>	Důchodové (penzijní) připojištění <b>Občerstvení na pracovišti (jídlo, pití)</b> <b>Sick days (možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení)</b> Životní pojištění
<b>Finanční benefity</b>	Bonusy při doporučení nového zaměstnance Prémie pravidelné (např. třináctý plat) <b>Prémie nepravidelné (např. po dosažení určitého výkonu)</b> Příspěvky na rekreaci dětí Příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání <b>Stravenky, poukázky</b>
<b>Firemní benefity</b>	Dárky k životním a pracovním jubileím Dovolená nad minimální rámec Možnost práce z domova <b>Podnikový automobil, mobilní telefon nebo počítač</b> <b>Poskytování pracovního oděvu</b> <b>Používání podnikových automobilů pro osobní účely</b> <b>Stravování v podniku</b> <b>Výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům</b>
<b>Nadstandardní vzdělávání</b>	Jazykové kurzy <b>Odborné kurzy</b> Placené studijní volno <b>Vzdělávání hrazené podnikem</b>
<b>Volnočasové benefity</b>	Kulturní a sportovní aktivity MultiSport karta Organizování dotovaných zájezdů

Veškeré poskytované benefity spadají do plošně poskytovaných benefitů a není zaveden pružný (Cafeteria) systém poskytování benefitů.

Pracovní doba zaměstnanců v kamenných prodejnách je pevně daná. Na většině prodejen, které jsou součástí obchodních domů, otevírací dobu (a tedy pracovní dobu) určuje konkrétní obchodní dům. Směny zaměstnanců fungují na principu krátkého a dlouhého týdne a trvá po celou dobu otevírací doby dané prodejny.

### 3.2.1 Životní a zdravotní benefity

Z kategorie životních a zdravotních benefitů Společnost poskytuje občerstvení na pracovišti a sick days, tj. určité zdravotní volno, které je zaměstnancům dostupné v určitém rozmezí, řádově několika dnů, které mohou na dle vlastního uvážení využít.

Zamyšleným určením je využití v případech neočekávané nemoci, krátkodobého vyléčení nebo v případě neodkladného vyřízení osobních záležitostí. Pojem sick days nebo zdravotního volna není v českém zákoníku práce definován a je tedy zcela na zaměstnavateli, jaké parametry benefitu nastaví (počet dnů, postup při čerpání, náhrada mzdy). (Dashöfer, 2020)

### **3.2.2 Finanční benefity**

V kategorii finančních benefitů jsou poskytovány zaměstnancům stravenky a nepravidelné prémie. Nepravidelné prémie pro zaměstnance prodejen jsou určovány na měsíční bázi a jsou po splnění podmínek vypláceny k měsíční mzdě. Podmínky jsou stanoveny jako určitý měsíční tržba prodejny, případně prodej určitého množství daného zboží.

### **3.2.3 Firemní benefity**

Firemních benefitů Společnost poskytuje nejvíce, jmenovitě podnikový automobil a telefon s možností využití pro soukromé účely, pracovní oděv na pozicích, které to vyžadují (podle § 104 zákoníku práce), stravování v podniku a prodej podnikových produktů zaměstnancům se slevou.

### **3.2.4 Nadstandardní vzdělávání**

U nadstandardního vzdělávání jsou k dispozici a probíhají jazykové a odborné kurzy, viz kapitola 3.2.6 o OP LZZ a z výčtu volnočasových benefitů Společnost nenabízí žádný.

### **3.2.5 Volnočasové benefity**

Společnost každým rokem pořádá výroční vánoční večírek, na který jsou pozváni zaměstnanci managementu a vedení. Zaměstnanci prodejen na tuto událost pozvání nejsou. Kromě zmíněného vánočního večírku Společnost nepořádá žádné jiné teambuildingové nebo společenské akce.

### **3.2.6 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**

Tento operační program je podle stránek Evropského sociálního fondu České republiky obecně vytvořen za účelem „...*snížování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených*

*obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech“ (OP Lidské zdroje a zaměstnanost, b. r.).*

Společnost jej v rámci svého uplatnění dále upřesňuje jako program pro komplexní vzdělávání pracovníků za účelem zvýšení kvalifikace zaměstnanců a udržení konkurenceschopnosti Společnosti. Tohoto dosahuje využitím pravidelného školení v potřebných dovednostech, jelikož každodenní náplň práce zahrnuje mimo jiné komunikaci se zákazníky a uspokojení jejich potřeb a požadavků, odborné odpovědi na dotazy zákazníků týkající se nabízeného sortimentu a služeb, prodejní činnost a vyřizování reklamací. Pro potřeby školení, získávání nových dovedností a prohlubování znalostí existujících dovedností společnost zajistila své interní lektory.

V rámci operačního programu společnost stanovila tři cílové skupiny:

- specifické skupiny zaměstnanců nad 50 let,
- zaměstnanci,
- specifické skupiny zaměstnanců do 25 let,

kteřé se v průběhu 15 měsíců, ve kterých probíhal projekt, proškolily v následujících oblastech:

- jazykové kurzy,
- komunikace a práce se zákazníkem,
- řízení pracovních kolektivů a manažerské dovednosti,
- příprava interních lektorů.

Projekt lze hodnotit jako úspěšný, neboť napomohl konkurenceschopnosti Společnosti, přispěl rozvoji kvalifikačních úrovní a kompetencí zaměstnanců, a především se podílel na začlenění dvou cílových skupin – mladí lidé a ženy po mateřské dovolené – zpět do pracovních kolektivů. v rámci projektu bylo proškoleny 99 lidí, ale i když dotovaný projekt skončil, pro udržení nabytých znalostí a schopností je nutné v rozvoji nadále pokračovat. Proto Společnost nadále plánuje vzdělávat zaměstnance dle aktuálních potřeb Společnosti s využitím vlastních zdrojů.

### **3.3 Dotazníkové šetření**

Cílem výzkumu je analyzovat současný motivační systém společnosti a zjistit přínos jednotlivých částí motivačního systému z pohledu zaměstnanců. Jelikož jsou zaměstnanci

zaměstnání v kamenných prodejnách, které jsou rozmístěny po celé republice, jeví se jako nejlepší analyticko-výzkumnou metodou pro získání primárních dat dotazníkové šetření.

Alternativní možností je provést osobní rozhovory se zaměstnanci, ale tato možnost je zamítnuta z následujících důvodů:

- prodejny jsou rozmístěny po celé republice a cestování by bylo velmi nákladné jak finančně, tak časově,
- prodejny mají provoz rozdělený na směny, přičemž by bylo možné zastihnout vždy jen jednu směnu zaměstnanců a tím by nebyli dotázáni všichni zaměstnanci dané prodejny,
- nelze zajistit, že by v daný okamžik měli zaměstnanci čas na soustředěný a nepřerušovaný rozhovor z důvodu nutné obsluhy zákazníků.

Provedený výzkum je tedy exploratorní, kdy je zkoumána a popisována aktuální situace a jsou stanoveny hypotézy. Výzkum je realizován kvantitativním přístupem. Výzkum má deduktivní povahu.

Pro zpracování dat z dotazníků je využito programu Microsoft Excel z balíčku kancelářských aplikací Microsoft Office. Ze zpracovaných dat jsou vytvořeny vhodné grafy a komentář doplňující data.

### **3.3.1 Klíčová slova a baterie otázek**

Pro sestavení baterie otázek je nutné rozebrat centrální výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky a identifikovat klíčová slova. Sestavená baterie otázek bude předlohou pro vytvoření vhodných otázek v dotazníku. Rozborem centrální výzkumné otázky tedy získáme následující klíčová slova, která nyní nejsou nutně uvedena ve výsledném pořadí:

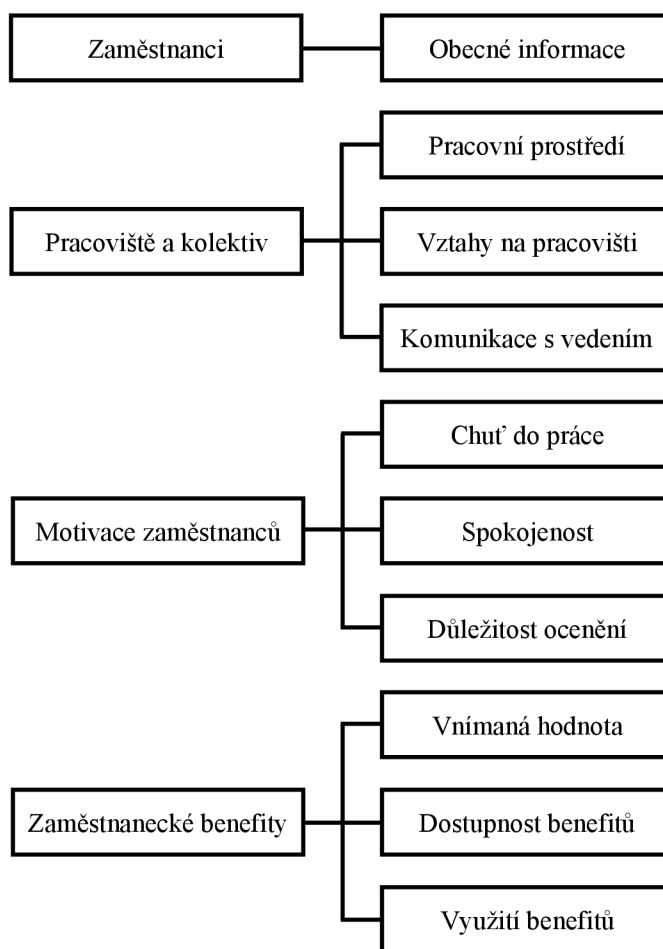
- motivace,
- spokojenost,
- pracoviště,
- vztahy,
- benefity,
- komunikace,
- práce.



Tato klíčová slova je možné rozšířit do logičtějších celků, ze kterých lze poskládat kategorie v baterii otázek užitých v dotazníkovém šetření:

- pracovní motivace a chuť do práce,
- vztahy na pracovišti,
- pracovní prostředí,
- spokojenost zaměstnanců,
- zaměstnanecké benefity,
- dostupnost benefitů,
- kvalita benefitů,
- komunikace mezi vedením a zaměstnanci.

Obrázek 3.1 je grafickou reprezentací možné baterie otázek využitých v dotazníkovém šetření.



**Obrázek 3.1: Grafická reprezentace baterie otázek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledný sestavený dotazník se skládá z 28 uzavřených otázek, které jsou směřovány tak, aby byly odpovědi jak validní, tak spolehlivé. Otázky jsou rozdělené do 4 logických celků a byla snaha otázky formulovat tak, aby byly neutrální a nesugestivní, jednoduše pochopitelné, s jasně položenou otázkou a aby se dotazovaly na jednu konkrétní věc. Tento přístup k formulaci otázek definuje Disman (2000).

Po zpracování literární rešerše, rozebrání výzkumných otázek a vytvoření baterie otázek pro dotazník, jsou navrženy obecné hypotézy, které jsou uvedeny v tabulce 1.2 (s. 12).

### 3.3.2 Provedení dotazníku a distribuce

Výsledný dotazník, který byl vytvořený pomocí online služby Google Forms, měl být původně rozeslán zaměstnancům pomocí Internetu do jejich pracovních emailových schránek. Kvůli omezení přístupu na externí internetové zdroje v zaměstnání musel však

být dotazník přepsán a upraven do textové podoby, která umožňovala vyplnění v tištěné podobě.

Finální verze dotazníku byla distribuována prostřednictvím osobní návštěvy na prodejnách s osobním uvedením, průvodním slovem a žádostí o vyplnění. Na určitých prodejnách byl autor v zastoupení zaměstnance z vedení Společnosti, na ostatních prodejnách byl autor sám, ale zaměstnanci byli předem informováni vedením Společnosti.

Výsledná zvolená metoda distribuce dotazníku – osobní návštěva prodejen – má společně některé nevýhody s dříve zmíněnou metodou rozhovoru, a sice:

- časově a finančně nákladné cestování – z tohoto důvodu byl omezen počet a rozsah prodejen, které bylo možné navštívit,
- provoz prodejen na směny – nebylo možné dotazník předložit všem zaměstnancům prodejen, obzvláště na vzdálenějších prodejnách; blízké prodejny byly navštíveny vícekrát,
- výhodou dotazníku oproti rozhovoru je možnost přerušit vyplňování bez ztráty myšlenky respondenta (v případě nutnosti obsloužit zákazníka).

### 3.3.3 Předvýzkum

Před distribucí finální verze dotazníku byl proveden předvýzkum, jehož cílem bylo ověřit pochopitelnost otázek, jejich logické rozdělení, zaznamenání doby vyplňování dotazníku a získat zpětnou vazbu od respondentů.

Předvýzkum byl proveden na 2 prodejnách v rámci osobní návštěvy a dotazník byl vyplněn 6 zaměstnanci. Po celou dobu vyplňování dotazníku byl autor přítomen v případě dodatečných nebo upřesňujících otázek ze strany respondentů. Na základě zpětné vazby od respondentů bylo upraveno 5 otázek. Úprava otázek je shrnuta v tabulce 3.2.

**Tabulka 3.2: Souhrn upravených otázek na základě výsledků předvýzkumu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Původní znění otázky č. 4</b>	Je Vaše chuť do práce ovlivněna motivací ze strany zaměstnavatele nebo spolupracovníků?
<b>Upravené znění otázky č. 4</b>	Je Vaše chuť do práce ovlivněna motivací ze strany zaměstnavatele a spolupracovníků?
<b>Původní znění otázky č. 5</b>	Je náplň Vaší práce různorodá, nebo spíše monotónní?
<b>Upravené znění otázky č. 5</b>	V následující stupnici označte rozmanitost náplně Vaší práce.

<b>Původní znění otázky č. 8</b>	Jakou váhu při rozhodování o novém zaměstnání přikládáte nabízeným zaměstnaneckým benefitům?
<b>Upravené znění otázky č. 8</b>	V následující stupnici označte váhu, jakou přikládáte nabízeným zaměstnaneckým benefitům při rozhodování o novém zaměstnání.
<b>Původní znění otázky č. 14</b>	Do jaké míry Vás nabízené benefity motivují k podávání lepších pracovních výkonů?
<b>Upravené znění otázky č. 14</b>	V následující stupnici označte, do jaké míry Vás nabízené benefity motivují k podávání lepších pracovních výkonů.
<b>Původní znění otázky č. 15</b>	Z nabídky uvedené níže vyberte kategorii benefitů, kterou preferujete nejvíce.
<b>Upravené znění otázky č. 15</b>	Z nabídky uvedené níže seřadte kategorie benefitů podle Vašich preferencí. (1 = preferuji nejvíce, 5 = preferuji nejméně)

Původní znění otázky č. 4 bylo respondenty chápáno ve smyslu vylučovacím, kdy považovali chuť do práce za ovlivněnou buď ze strany zaměstnavatele, nebo ze strany spolupracovníků. Zamýšlený výklad otázky byl takový, zdali přístup zaměstnavatele a spolupracovníků ovlivní chuť do práce zaměstnanců, či nikoliv.

Otázky č. 5, 8, a 14 byly upraveny tak, aby více refletovaly užití lineární stupnice pro odpověď.

Původní znění otázky č. 15 vyžadovalo vyznačení nejvíce preferované skupiny benefitů (z obecného hlediska, ne nutně těch, které v současnosti nabízí zaměstnavatel). Otázka byla změněna na seřazení skupin benefitů podle preferencí respondenta, formulace otázky byla vhodně doplněna.

### **3.4 Analýza dat a výsledky průzkumu**

Oslovených respondentů bylo celkem 48, z nichž 2 respondenti odmítli dotazník vyplnit z důvodu krátkodobé brigády a odpovědi by tak zkreslovaly výsledky, další 2 respondenti neměli na vyplnění čas z důvodu obsluhování zákazníka (kosmetický salón). Dohromady dotazník vyplnilo a navrátilo 44 zaměstnanců ze 14 prodejen v Jihomoravském, Olomouckém, Královéhradeckém a Libereckém kraji. Všechny dotazníky byly vyplněny na počkání s možností dodatečných otázek ze strany respondentů. Průměrná doba vyplňování byla méně než 10 minut. Celková míra návratnosti byla 44 vyplněných dotazníků od 48 oslovených respondentů, což odpovídá 91,67% míře návratnosti. Návštěva prodejen ve společnosti zaměstnance z vedení Společnosti napomohla vyšší

míře návratnosti dotazníků. Zaměstnanci byli více ochotnější vyplnit dotazník, než kdyby autor přišel sám a bez oznámení.

### 3.4.1 Shrnutí odpovědí dotazníkového šetření

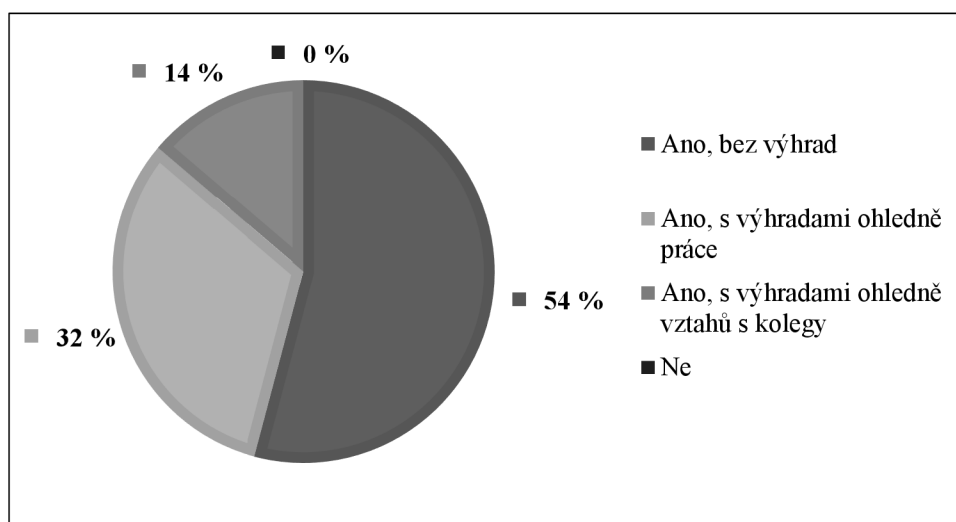
Dotazník je rozdělen do 4 tematických celků, otázky jsou rozděleny následovně:

- **část Motivace:** 7 otázek, otázky č. 1–7,
- **část Benefity:** 10 otázek, otázky č. 8–17,
- **část Prostředí:** 4 otázky, otázky č. 18–21,
- **část Komunikace:** 7 otázek, otázky č. 22–28.

#### Otázka č. 1:

#### Jste na svém pracovišti spokojen/a?

Respondenti měli na výběr ze 4 možností, přičemž v nadpoloviční většině (54 %) převažovala odpověď „ano, bez výhrad“. Na základě této otázky samotné lze usuzovat, že jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání obecně spokojeni. Zbýlých 46 % respondentů uvádí určité výhrady na pracovišti buď ohledně práce, nebo vztahů s kolegy. Nikdo z respondentů nevedl, že by nebyl na svém pracovišti spokojen. Podstata práce a pracovní podmínky zaměstnancům tedy vyhovují.

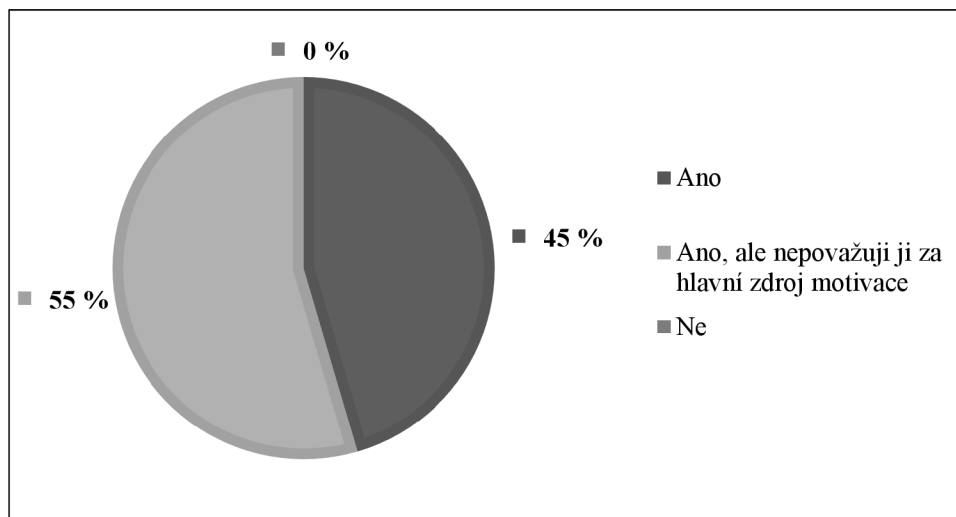


**Graf 3.1: Odpovědi respondentů na otázku č. 1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 2:

#### Považujete obdrženou pochvalu od kolegy jako určitý způsob motivace?

Na základě literární rešerše je pochvala velmi efektivní a zároveň velmi levný způsob motivace zaměstnanců. Tato otázka dokládá toto tvrzení, 45 % respondentů považuje pochvalu za účinný zdroj motivace a 55 % respondentů považuje obdrženou pochvalu za sekundární zdroj motivace. Žádný z respondentů neodpověděl, že by pochvalu jako zdroj motivace nevnímal.



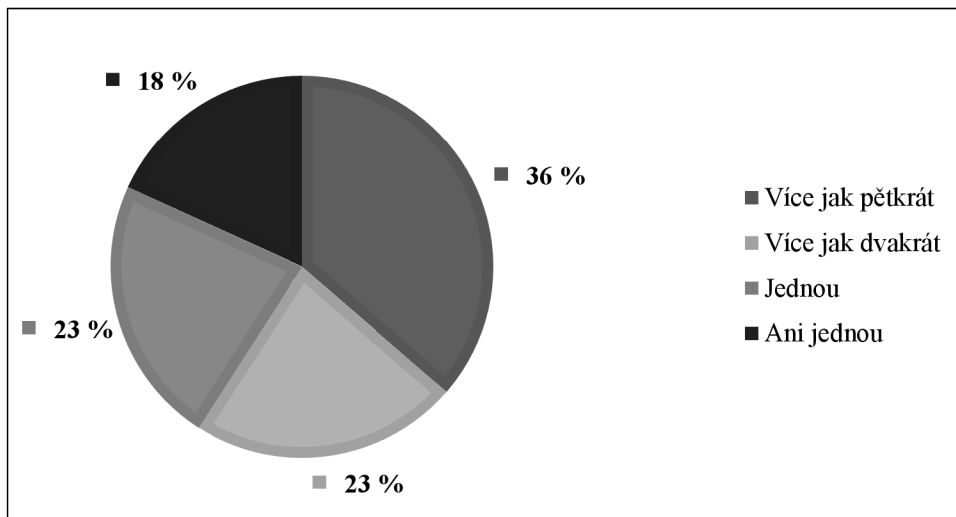
**Graf 3.2: Odpovědi respondentů na otázku č. 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 3:

#### Pokud jste pochvalu obdržel/a, kolikrát za posledních 30 dnů se tak stalo?

Tato otázka se pojí s předcházející otázkou a upřesňuje, kolikrát za uplynulých 30 dní respondent obdržel pochvalu. Časté sdělování pochvaly buduje kolektiv zaměstnanců a působí kladně nejen na příjemce pochvaly, ale také na tým, kterého je příjemce součástí. Pomáhá udržet pozitivní atmosféru na pracovišti a signalizuje funkční komunikaci v týmu.

Jednotlivé prodejny je možné chápat včetně jejich zaměstnanců jako samostatné jednotky. Komunikace a vztahy jsou tak nezávislé na ostatních prodejnách. Z odpovědí respondentů vyplývá, že četnost udělování pochval se značně liší, 18 % respondentů během posledních 30 dnů neobdrželo pochvalu, kdežto 36 % respondentů za stejné období obdrželo pochvalu více než pětkrát. Necelá polovina respondentů (46 %) obdržela za stejné období pochvalu minimálně jednou.



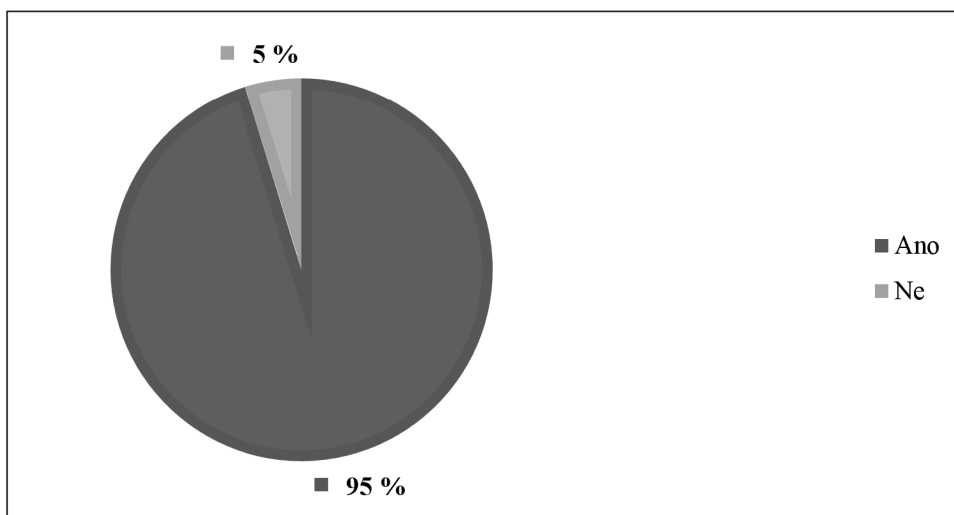
**Graf 3.3: Odpovědi respondentů na otázku č. 3**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka č. 4:**

#### **Je Vaše chuť do práce ovlivněna motivací ze strany zaměstnavatele a spolupracovníků?**

Vnější motivace jsou důležitou složkou celkové motivace, kterou doplňuje vnitřní motivace. Přístup zaměstnavatele a vztahy se spolupracovníky značně ovlivňují chuť do práce a pracovní výkonnost zaměstnanců.

Respondenti byly dotázáni, jestli impulzy ze strany zaměstnavatele a spolupracovníků ovlivňují jejich chuť do práce, jinými slovy, jestli jsou lehce ovlivnitelní vnějšími vlivy. Drtivá většina respondentů (95 %) odpověděla, že motivace ze strany zaměstnavatele a spolupracovníků ovlivňuje jejich přístup a chuť do práce.



**Graf 3.4: Odpovědi respondentů na otázku č. 4**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 5:**

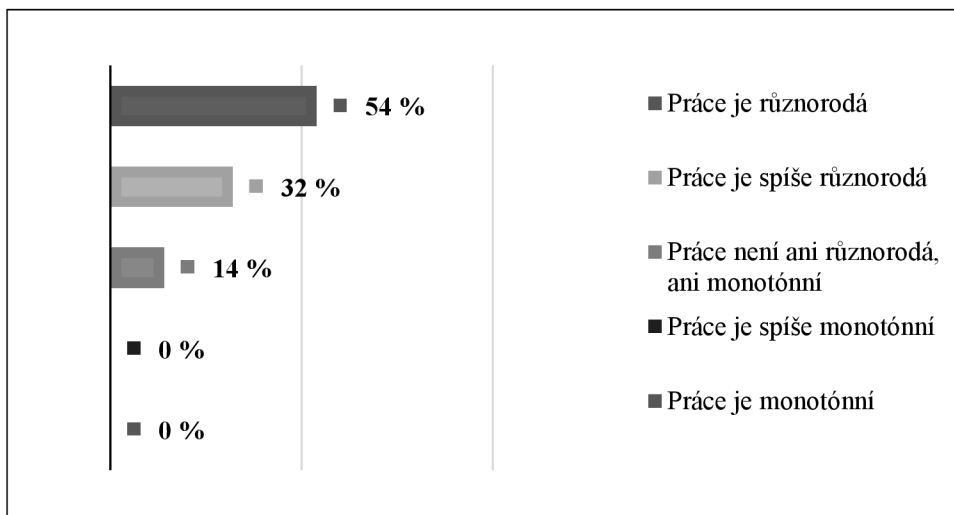
**V následující stupnici označte rozmanitost náplně Vaší práce.**

Na výslednou spokojenost zaměstnanců má vliv také práce, kterou na pracovišti vykonávají. Různorodost práce zvyšuje míru vnímané zábavnosti práce, a tím také podporuje produktivitu zaměstnanců. Různorodá práce také vyžaduje vyšší míru vlastní iniciativy zaměstnanců, kteří jsou poté do práce více vtaženi.

V oblasti prodeje kosmetiky a kosmetických doplňků, případně služeb kosmetického salónu, zaměstnanci denně přichází do kontaktu s lidmi a pracují s nimi. Právě zákazníci do určité míry přinášejí vnímanou různorodost práce ze strany respondentů.

Na otázku vnímané různorodosti práce odpovědělo 54 % respondentů, že náplň práce považují za různorodou a 32 % respondentů za spíše různorodou. Pouze 14 % respondentů považuje náplň práce za neutrální a žádný z respondentů neoznačil práci jako monotónní.





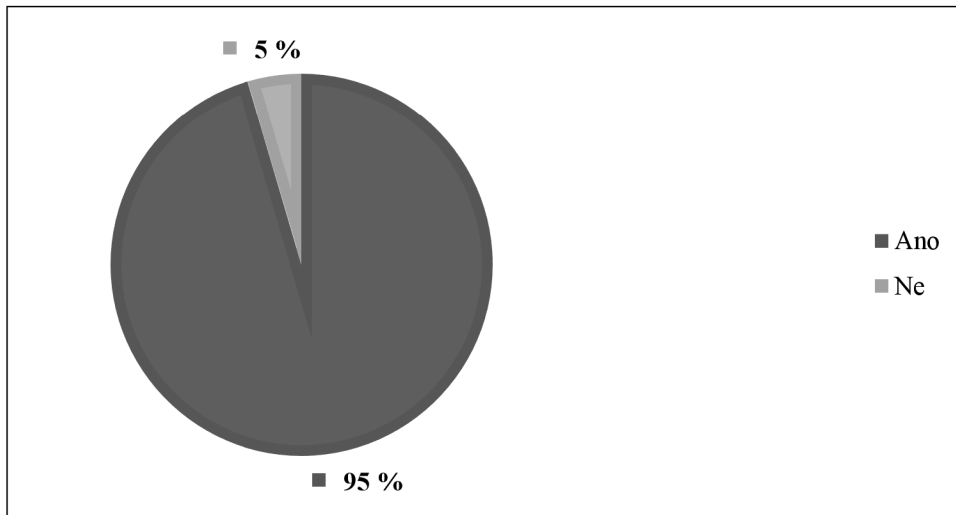
**Graf 3.5: Odpovědi respondentů na otázku č. 5**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka č. 6:**

#### **Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte?**

Pokud zaměstnanec vykonávaná práce nenaplňuje, je obtížnější jej pozitivně motivovat. Takový zaměstnanec nemusí dosahovat požadované pracovní výkonnosti, protože jej práce nebaví a nemá důvod dělat víc, než je absolutní minimum. Zaměstnanec, který není ztotožněn s pracovní činností hůře přijímá zadání práce a je vyšší šance, že podá výpověď. v oblasti prodeje kosmetiky není moc možností, jak zaměstnance přeradit nebo změnit náplň jeho práce.

Drtivá většina (95 %) respondentů však odpovědělo, že je jejich práce naplňuje, pouze 5 % respondentů uvedlo, že je jejich práce nenaplňuje. Možné vysvětlení je, že těchto 5 % respondentů práci považují pouze jako možnost vydělání peněz a nemusí zamýšlet být zde zaměstnaní dlouhodobě.

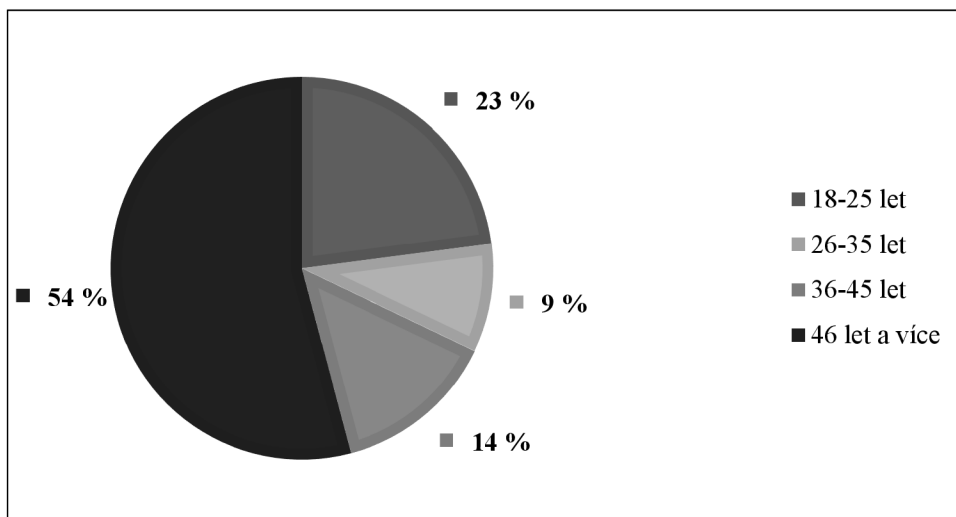


**Graf 3.6: Odpovědi respondentů na otázku č. 6**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 7:**

**Jaký je Váš věk?**

Tato otázka slouží pro získání údajů o respondentech, které je možné využít pro přesnější filtrování a dělení dat u dalších odpovědí. Věkové složení respondentů bylo v otázce rozděleno do 4 intervalů a podle odpovědí respondentů jsou věková rozmezí seřazena takto: „46 let a více“ (54 % respondentů), „18–25 let“ (23 %) respondentů, „36–45 let“ (14 % respondentů) a „26–35 let“ (9 % respondentů). Majoritní věk zaměstnanců je tedy 46 a více let, ale je patrná snaha o omlazení kolektivu, protože je početná i věková skupina do 25, potažmo 35 let.



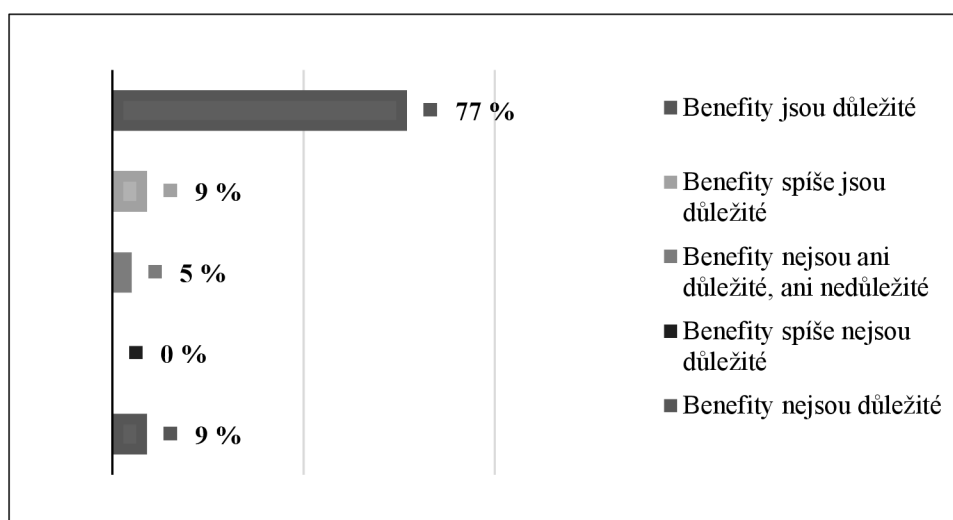
**Graf 3.7: Odpovědi respondentů na otázku č. 7**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 8:

**V následující stupnici označte váhu, jakou přikládáte nabízeným zaměstnaneckým benefitům při rozhodování o novém zaměstnání.**

Zaměstnanecké benefity jsou dobrovolně nabízeny zaměstnavatelem a pro zaměstnance je to vnější zdroj motivace. Pokud by se zaměstnanci ocitli v situaci výběru nového zaměstnání, tato otázka zkoumá, jak moc jsou benefity důležité při výběru.

Značná většina respondentů (77 %) uvedla, že nabízené benefity jsou vlivným faktorem výběru zaměstnání. Dvě druhé nejpočetnější skupiny (9 % respondentů a 9 % respondentů) uvedly, že benefity jsou do určité míry důležité, a druhá skupina že benefity při výběru zaměstnání nejsou vůbec důležité. Poslední skupina (5 % respondentů) vnímá benefity při rozhodování o zaměstnání neutrálně.



**Graf 3.8: Odpovědi respondentů na otázku č. 8**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 9:

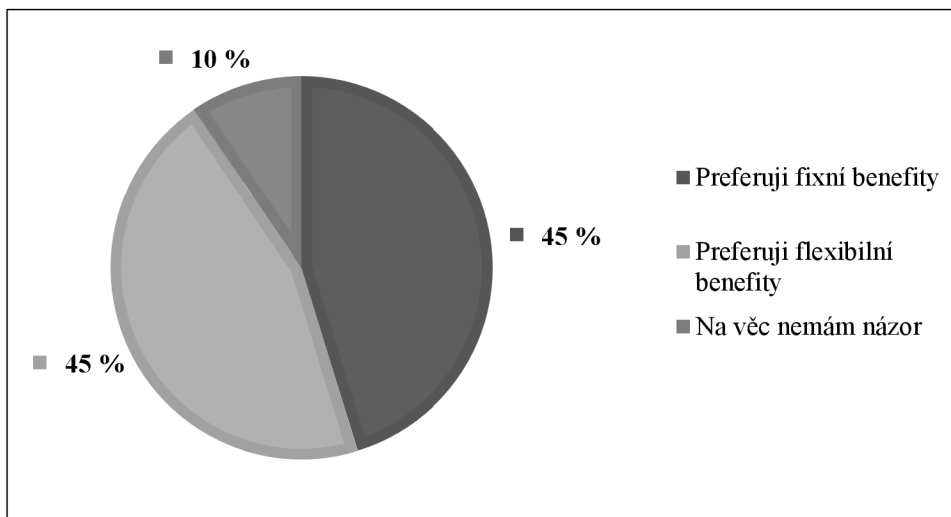
**Preferujete fixní (předem dané benefity), nebo flexibilní (kreditový systém, vlastní volba uplatnění) způsob zaměstnaneckých benefitů?**

Fixní benefity jsou benefity, které jsou určeny všem zaměstnancům. Flexibilní benefity jsou založeny na bázi kreditového principu, kdy si z určité banky vlastních kreditů může zaměstnanec poskládat vlastní balíček benefitů, o které má zájem.

Tato otázka se zaměřuje na preferenci zaměstnanců právě v ohledu fixních a flexibilních benefitů. Část respondentů (10 %) na věc nemá názor, ale v porovnání s otázkou č. 13 všichni respondenti, kteří uvedli „na věc nemám názor“, na otázku

ohledně využívání benefitů odpověděli „rozhodně ano“. Lze tedy usuzovat, že jim nezáleží na způsobu nabídky výběru benefitů, ale dostupné benefity využívají.

Zbylé odpovědi jsou rozděleny přesně na polovinu, kdy 45 % respondentů preferuje fixní benefity a 45 % respondentů preferuje flexibilní benefity.



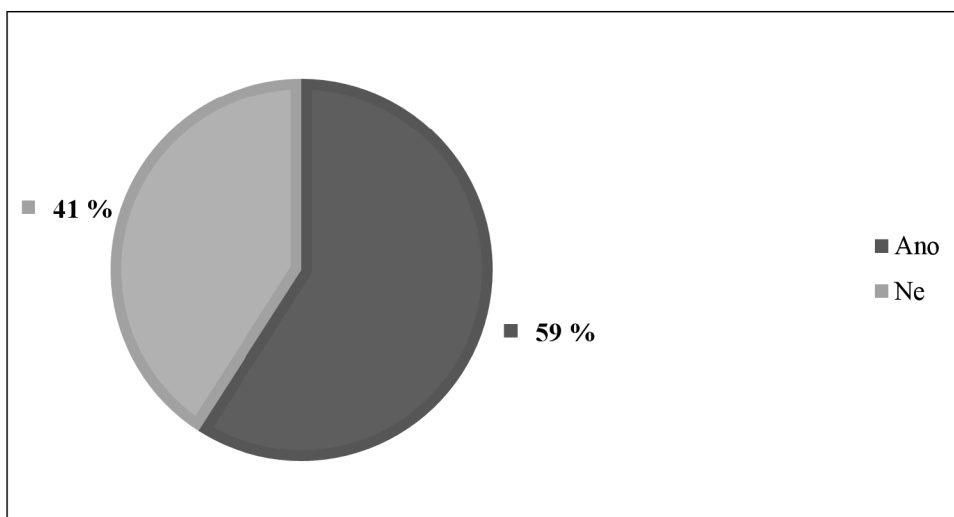
**Graf 3.9: Odpovědi respondentů na otázku č. 9**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka č. 10:**

**Existují ve Vašem zaměstnání individuální dárky ze strany zaměstnavatele, tzn. něco přímo pro Vás?**

Zájem o zaměstnance ze strany vedení společnosti lze projevít například i drobnými hmotnými dárky. Záleží na typu dárku a personalizaci dárku přímo podle zájmů a preferencí konkrétního zaměstnance, ale veškeré dárky pro zaměstnance jsou vnímány pozitivně. Míra personalizace určuje kvalitu vztahů a přesahuje i do osobní roviny, kdy už není zaměstnanec vnímán pouze jako zaměstnanec, ale existuje snaha poznat zaměstnance i jako člověka. Personalizace dárků se ovšem odvíjí od možností společnosti, kdy individuální dárky zvyšují administrativu a potenciální náklady.

Ve Společnosti jsou zaměstnancům každoročně dávány ke konci roku bonboniéry či jiné drobné hmotné dárky, přičemž zde hraje roli rozdílné vnímání pojetí individuality dárku. Proto 59 % respondentů uvedlo, že individuální dárky ze strany zaměstnavatele existují a 41 % respondentů uvedlo, že takové dárky neexistují – např. nemusí bonboniéru považovat za dostatečně individuální dárek.



**Graf 3.10: Odpovědi respondentů na otázku č. 10**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

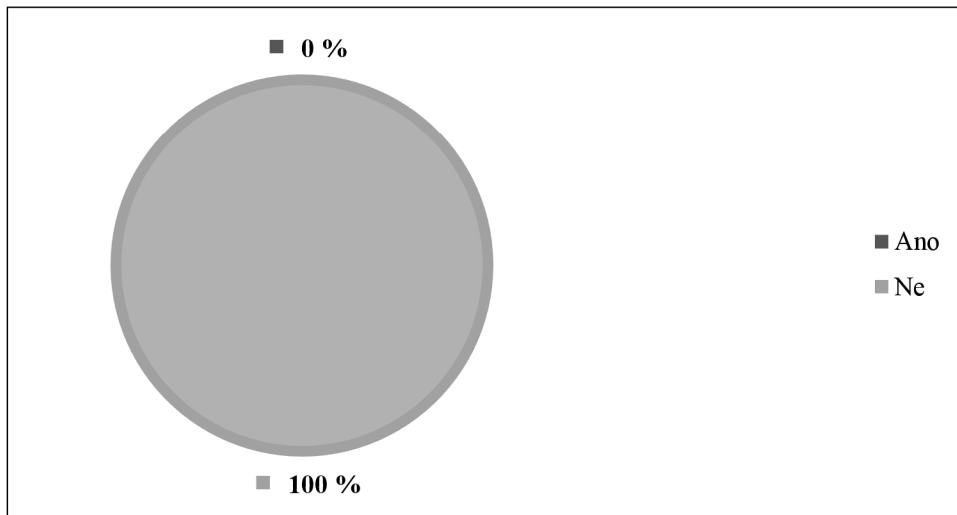
**Otázka č. 11:**

**Jsou ve Vašem zaměstnání pořádány výroční události? (např. vánoční večírek)**

Výroční události jsou způsob, jakým lze budovat týmového ducha a přispívat ke kultuře společnosti. Většinou jsou pořádány mimo pracovní dobu nebo v době pracovního volna.

Ve Společnosti jsou pořádány výroční události ve formě vánočního večírku, ale pouze pro vedení společnosti a zaměstnance na centrále Společnosti. Tento krok lze obhájit tím, že prodejny jsou samostatné celky po celé republice a účastí zaměstnanců na vánočním večírku by bylo možné budovat vztahy maximálně vedoucích zaměstnanců prodejen s vedením Společnosti. Vztahy zaměstnanců mezi jednotlivými prodejny nemá smysl budovat, jelikož mezi sebou nejsou v kontaktu a jinak spolu nespolupracují.

Respondenti se všichni shodli (100 %), že výroční události ve Společnosti (z pohledu zaměstnanců) neexistují.



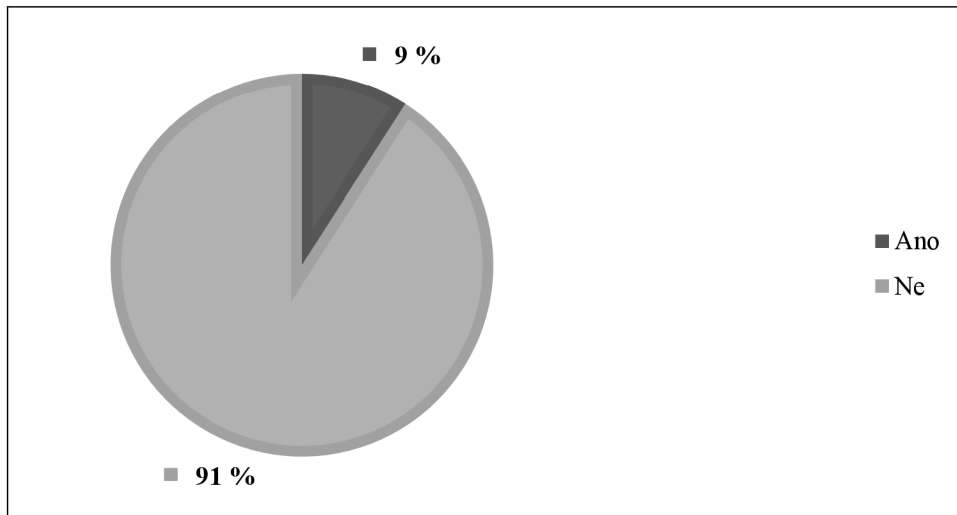
**Graf 3.11: Odpovědi respondentů na otázku č. 11**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 12:**

**Jsou ve Vašem zaměstnání pořádány mimopracovní aktivity?  
(např. teambuildingy, výlety)**

Logický podklad je stejný jako u předcházející otázky, tj. že prodejny fungují na samostatné bázi nespojivě mezi sebou. Pořádání mimopracovních aktivit na úrovni všech prodejen by mělo smysl pouze s vedoucími pracovníky prodejen za účelem budování vztahů s vedením Společnosti. Mimopracovní aktivity v rámci jednotlivých prodejen má v tomto případě smysl řešit individuálně mezi zaměstnanci samotnými, např. návštěva kavárny po práci, bowling, výlet apod. Nevýhodou tohoto řešení je nutnost financování zaměstnanci, jelikož taková mimopracovní aktivita není iniciována a placena Společností.

Naprostá většina respondentů (91 %) uvedlo neexistenci mimopracovních aktivit v rámci zaměstnání a zbylých 9 % respondentů uvádí, že mimopracovní aktivity v zaměstnání existují.



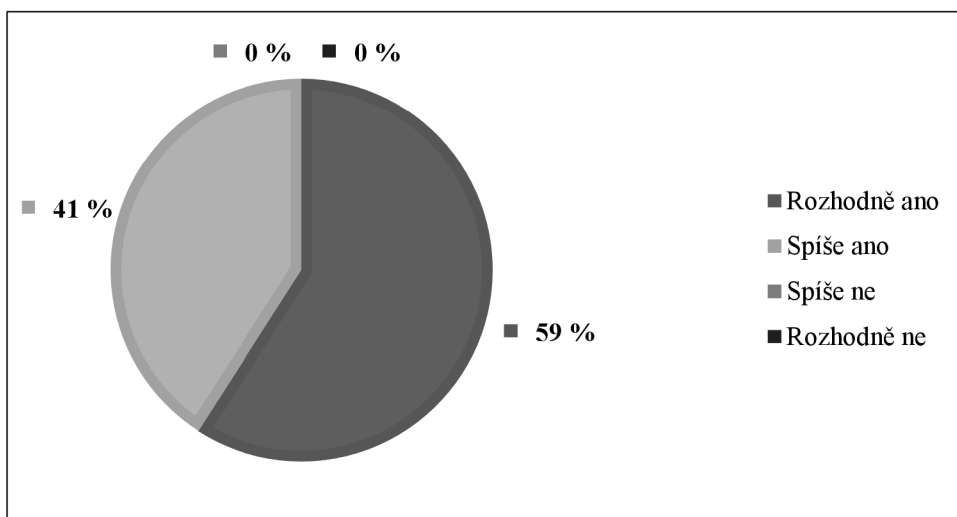
**Graf 3.12: Odpovědi respondentů na otázku č. 12**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 13:**

**Využíváte dostupné zaměstnanecké benefity?**

Zaměstnanecké benefity působí na zaměstnance jako vnější motivační faktor. Většina společností nabízí alespoň základní balíček benefitů, který je koncipován na základě porovnání s benefity nabízenými konkurencí. Ze sestavené nabídky benefitů si pak zaměstnanci mohou vybrat takové, které jim vyhovují.

Všichni respondenti dostupné zaměstnanecké benefity z určité části využívají, 59 % respondentů benefity „rozhodně“ využívá, zbylých 41 % respondentů benefity „spíše“ využívá.



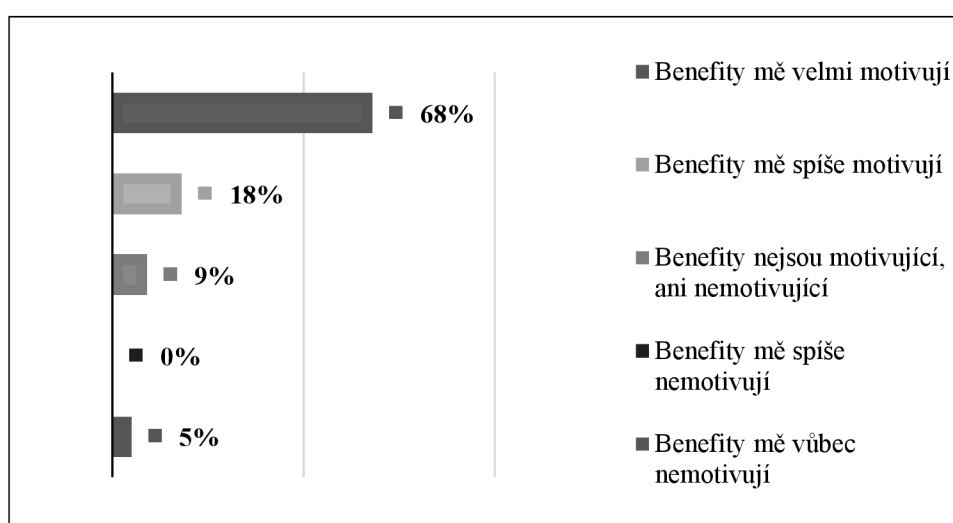
**Graf 3.13: Odpovědi respondentů na otázku č. 13**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 14:**

**V následující stupnici označte, do jaké míry Vás nabízené benefity motivují k podávání lepších pracovních výkonů.**

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a upřesňuje, do jaké míry zaměstnanci subjektivně vnímají motivační faktor nabízených benefitů pro podávání pracovních výkonů.

Značná většina respondentů (86 %) považuje benefity za motivující k podávání lepších pracovních výsledků, z toho pro 68 % respondentů jsou benefity velmi motivující. Pro 9 % respondentů nejsou benefity značným motivátorem a 5 % respondentů nabízené benefity nemotivují vůbec.



**Graf 3.14: Odpovědi respondentů na otázku č. 14**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 15:**

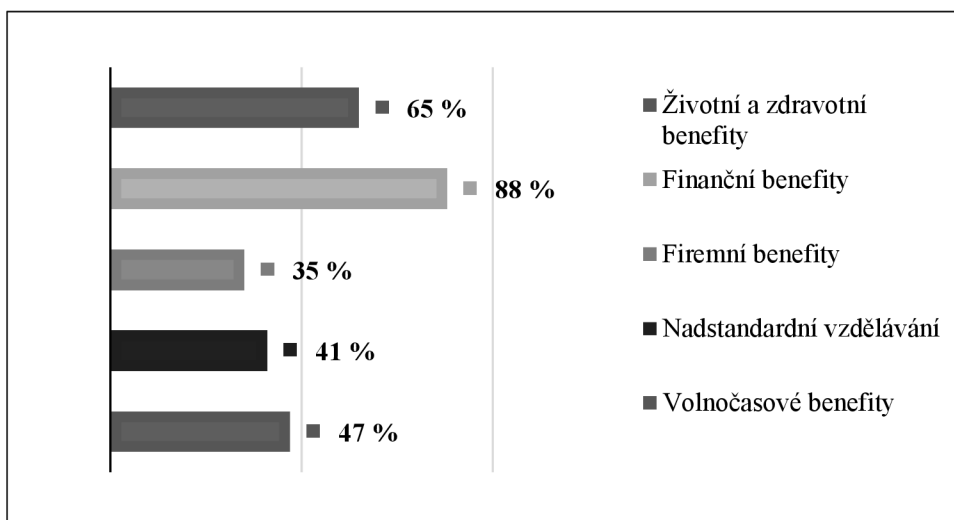
**Z nabídky uvedené níže seřadte kategorie benefitů podle Vašich preferencí.**

Na základě literární rešerše byl sestaven výčet obecně poskytovaných benefitů, rozdělený do 5 skupin. Respondenti měli za úkol seřadit tyto skupiny benefitů od subjektivně nejpreferovanějších po nejméně preferované.

V 5 dotaznících byla tato otázka vyplněna špatně, resp. skupiny benefitů nebyly seřazeny, ale byla vybrána pouze 1 nejpreferovanější skupina. Těchto 5 odpovědí bylo z celkových výsledků vyloučeno. Vzhledem k počtu zbývajících odpovědí má vyloučení nesprávně vyplněných otázek zanedbatelný vliv na reprezentativnost odpovědí.



Z celkového počtu odpovědí zvolilo 88 % respondentů skupinu finančních benefitů jako nejpreferovanější a druhou nejpreferovanější skupinou benefitů byly životní a zdravotní benefity (65 %). Zbylé tři místa obsadily skupiny volnočasových benefitů (47 %), nadstandardního vzdělávání (41 %) a firemních benefitů (35 %).



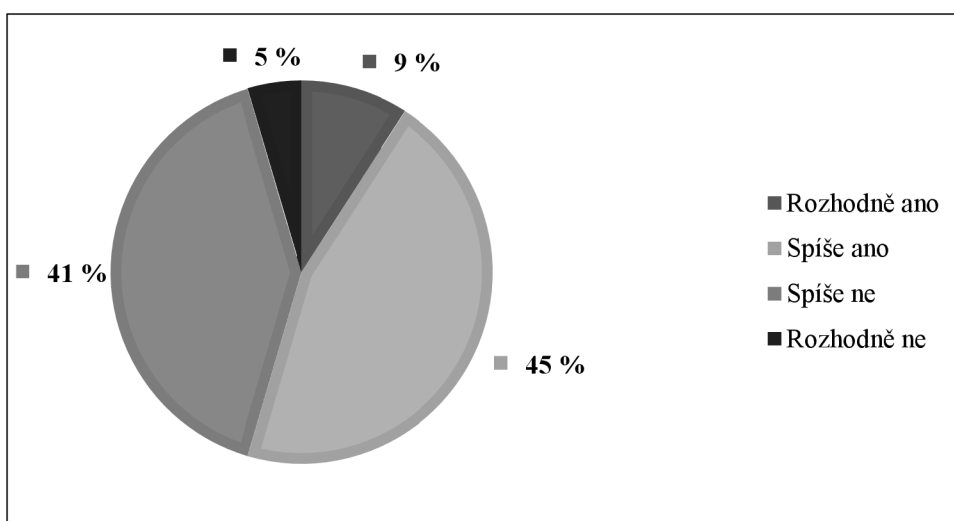
**Graf 3.15: Odpovědi respondentů na otázku č. 15**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka č. 16:**

#### **Je pro Vás nabídka aktuálně nabízených benefitů dostačující?**

Zaměstnanci si z nabídky zaměstnaneckých benefitů mohou vybrat ty, které mají zájem čerpat. Odpovědi respondentů na tuto otázku určují, nakolik jsou respondenti s aktuální nabídkou benefitů od zaměstnavatele spokojeni.

Pouze 9 % respondentů uvedlo, že jsou se současnou nabídkou benefitů naprosto spokojeni. Majoritní část odpovědí tvoří dvě části respondentů, kde 45 % respondentů je s nabídkou benefitů spokojeno, ale uvítalo by další benefity, které aktuálně nejsou na výběr, a 41 % respondentů uvedlo, že s nabídkou benefitů spíše nejsou spokojeni, tzn. benefity sice využívají, ale nabídka benefitů z velké části neodpovídá jejich požadavkům. Zbylých 5 % respondentů se současnou nabídkou benefitů není vůbec spokojeno.



**Graf 3.16: Odpovědi respondentů na otázku č. 16**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

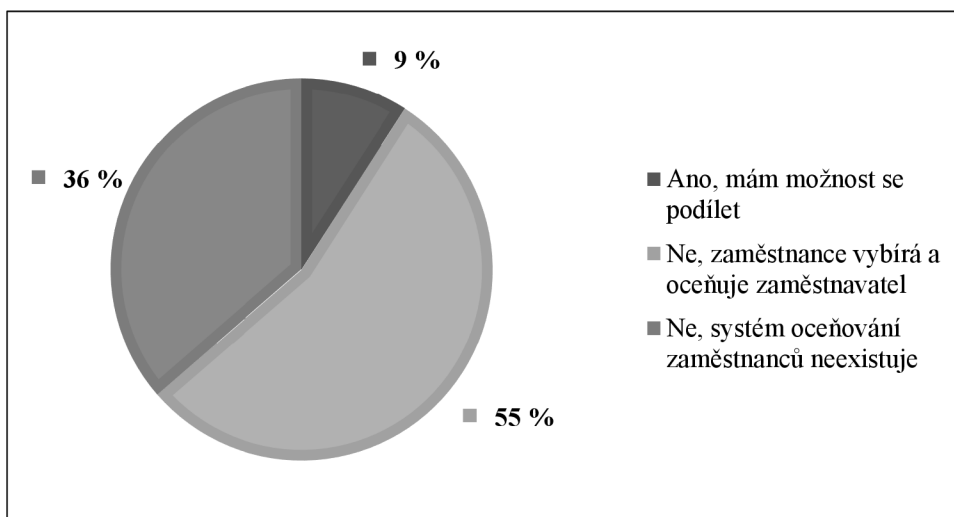
#### **Otázka č. 17:**

#### **Máte možnost se podílet na hlasování/ocěňování zaměstnanců, pokud takový systém ocěňování ve firmě existuje?**

System ocěňování zaměstnanců, pokud je pro všechny rovnocenný a hodnotí relevantní výkony nebo ukazatele, motivuje zaměstnance kolektivně. Největší motivaci pocítuje ohodnocený zaměstnanec, ale i pro ostatní zaměstnance existuje stejná šance na hodnocení. Možnost být ohodnocen je reálná a dosažitelná vidina budoucnosti, pro kterou může zaměstnanec vyvinout vyšší pracovní úsilí.

Ve Společnosti existuje systém hodnocení zaměstnanců na základě dosažených výsledků v rámci daného časového období. Tyto výsledky vyhodnocuje vedení společnosti. Systém hodnocení zaměstnanců na úrovni jednotlivých prodejen ve Společnosti není zaveden.

Nadpoloviční část respondentů (55 %) shodně odpovídá, že hodnocení zaměstnanců provádí zaměstnavatel. Část respondentů (36 %) není obeznámena s existencí systému hodnocení zaměstnanců. Posledních 9 % respondentů uvádí, že systém hodnocení zaměstnanců existuje a mohou se na hodnocení podílet. Nabízí se dvě možnosti vysvětlení, a sice že systém hodnocení zaměstnanců se provádí na určité prodejně nezávisle na vedení Společnosti a je to nepsaným pravidlem prodejny, nebo že respondenti zvolili chybnou odpověď.



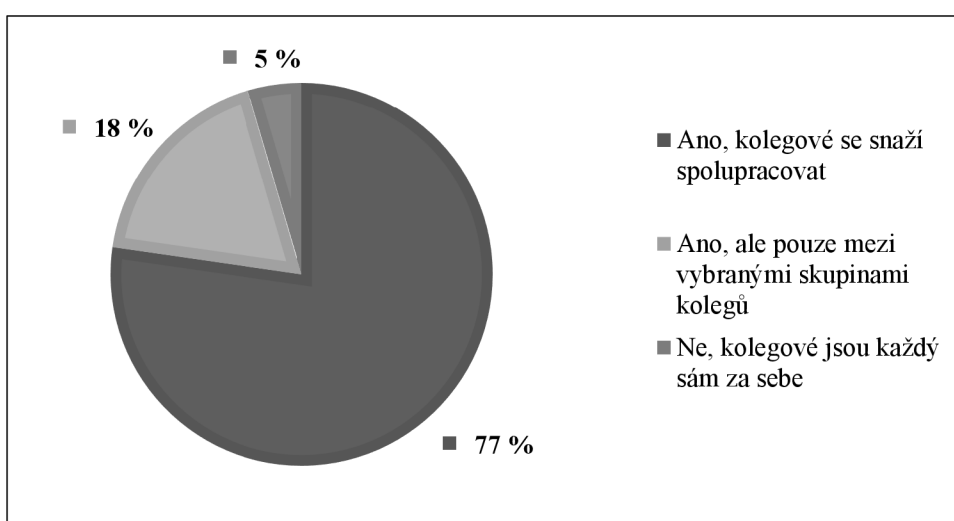
**Graf 3.17: Odpovědi respondentů na otázku č. 17**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 18:**

**Je ve Vašem pracovním kolektivu přítomen smysl pro týmového ducha?**

Tato otázka je zaměřena na vnímání kolektivní spolupráce a vztahů mezi zaměstnanci. Z týmové práce obecně vychází předpoklad lepších pracovních výsledků.

Většina respondentů (77 %) uvádí dobré vztahy na pracovišti, kdy mezi zaměstnanci převládají pozitivní mezilidské vztahy. Podle odpovědí části respondentů (18 %), na některých prodejnách se vyskytuje vytváření skupin zaměstnanců, které mohou vyznávat rozdílné přesvědčení, mají jiné věkové složení, nebo jiné osobní vztahové preference. Na malém vzorku prodejen (5 % respondentů) zaměstnanci vnímají nefunkční vztahy se spolupracovníky, nebo se jedná o malé prodejny, kde je pouze jeden zaměstnanec.



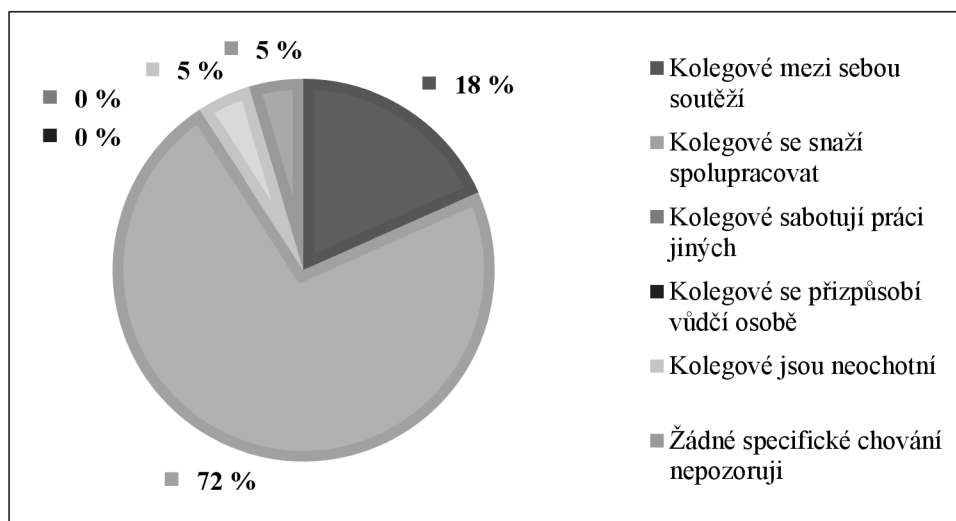
**Graf 3.18: Odpovědi respondentů na otázku č. 18**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 19:****Jaký způsob chování kolegů při plnění pracovních úkolů na pracovišti převažuje?**

Spolupráce mezi zaměstnanci na pracovišti, pokud to povaha práce umožňuje a vyžaduje, je žádoucí. Rozdílné povahy jednotlivců jsou zárukou dynamiky kolektivu a každý ze zaměstnanců má k práci vlastní přístup.

Tato otázka se respondentů dotazuje na vnímaný přístup k práci ostatních zaměstnanců na pracovišti. Většina respondentů (72 %) na pracovišti pozoruje spolupráci mezi zaměstnanci, ale další respondenti uvádí, že se vyskytuje i soutěžení mezi zaměstnanci (18 %), neochota zaměstnanců (5 %), nebo že se žádné specifické chování zaměstnanců nevyskytuje (5 %). Přizpůsobení se vůdčí osobě nebo sabotování ostatních zaměstnanců se na pracovištích nevyskytuje.

V souvislosti se soutěžením mezi zaměstnanci je vhodné zmínit zdravou a nezdravou rivalitu, kdy zdravá rivalita podněcuje zaměstnance k podávání lepších pracovních výkonů, zvláště pokud druhá osoba nasazuje vysoko laťku, ale nezdravá rivalita pracovním výkonům spíše škodí, kdy profituje jednatel na úkor jiných.



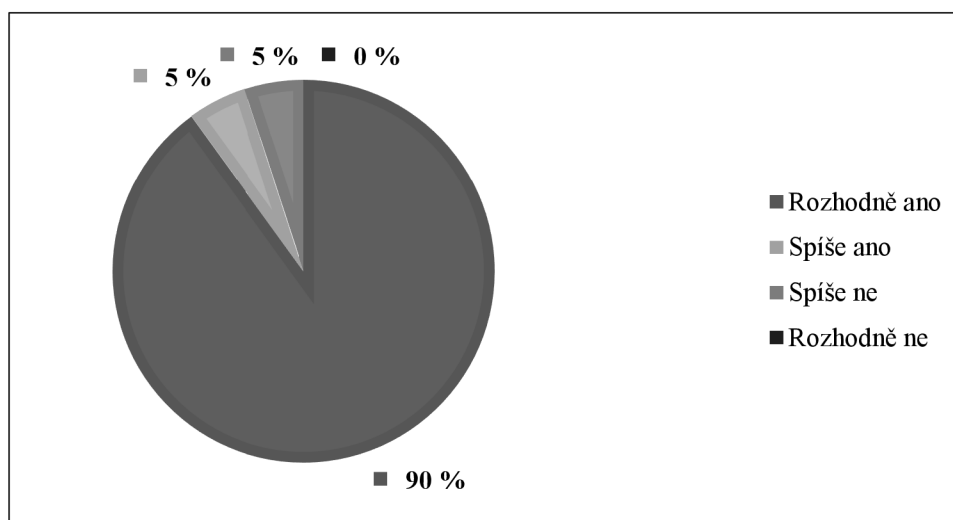
**Graf 3.19: Odpovědi respondentů na otázku č. 19**

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 20:****Myslíte si, že má kolektiv v pracovním prostředí vliv na kvalitu práce či pracovní výkon jednotlivců?**

Pracovní kolektiv a atmosféra na pracovišti přímo ovlivňuje pracovní výkonnost celého týmu. Špatné mezilidské vztahy podněcují hádky a konflikty, které odvádějí pozornost od práce a ubírají na celkové výkonnosti týmu. Naprostá většina respondentů (90 %) se

shoduje na značném vlivu kolektivu v pracovním prostředí na kvalitu práce a výkonu jednotlivců. Minimum respondentů (5 %) má také souhlasný názor na vliv kolektivu na výkon a zbylých 5 % respondentů je vůči externím vlivům do jisté míry netečná a nepovažuje vliv kolektivu za zásadní na kvalitě práce a pracovním výkonu.



**Graf 3.20: Odpovědi respondentů na otázku č. 20**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

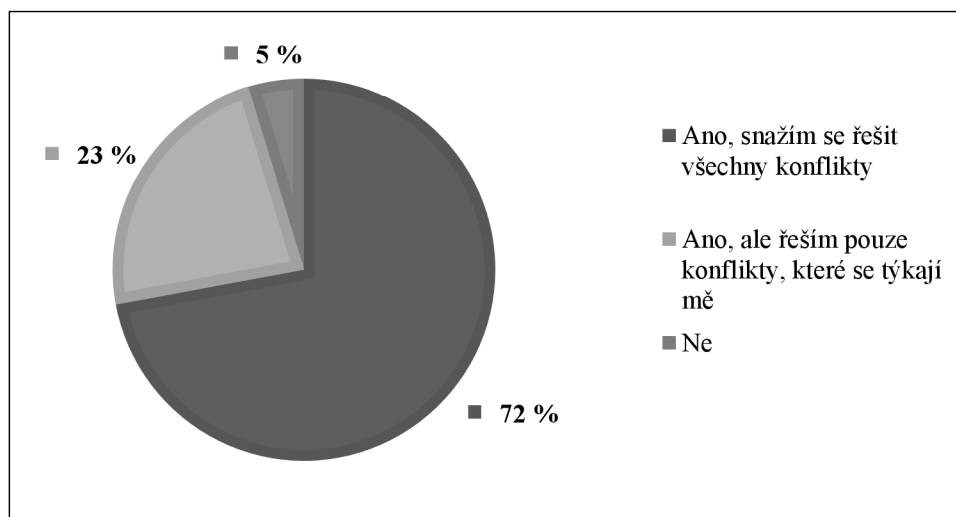
#### **Otázka č. 21:**

##### **Máte snahu o vyřešení nebo zmírnění konfliktů na pracovišti?**

Konflikty na pracovišti rozbíjejí stabilitu týmu, což může být do jisté míry přínosné, pokud jsou to konflikty týkající se práce a jsou řešeny kvalitně. Konfliktům se nedá zcela předejít a případné konflikty by měl pomoci vyřešit vedoucí pracovník nebo jím pověřená osoba.

Většina respondentů (72 %) se snaží řešit všechny konflikty, které se na pracovišti vyskytují, pokud je to možné. Tímto přispívají k celkové pohodě na pracovišti. Necelá čtvrtina respondentů (23 %) se zabývá pouze těmi konflikty, které se jich přímo týkají a 5 % respondentů konflikty nemá snahu řešit.

Absence snahy vyřešení konfliktů nutně neznamená neochotu nebo ignoranci, ale může být důvodem nezačlenění se do kolektivu, špatných vztahů na pracovišti nebo ostychu.



**Graf 3.21: Odpovědi respondentů na otázku č. 21**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

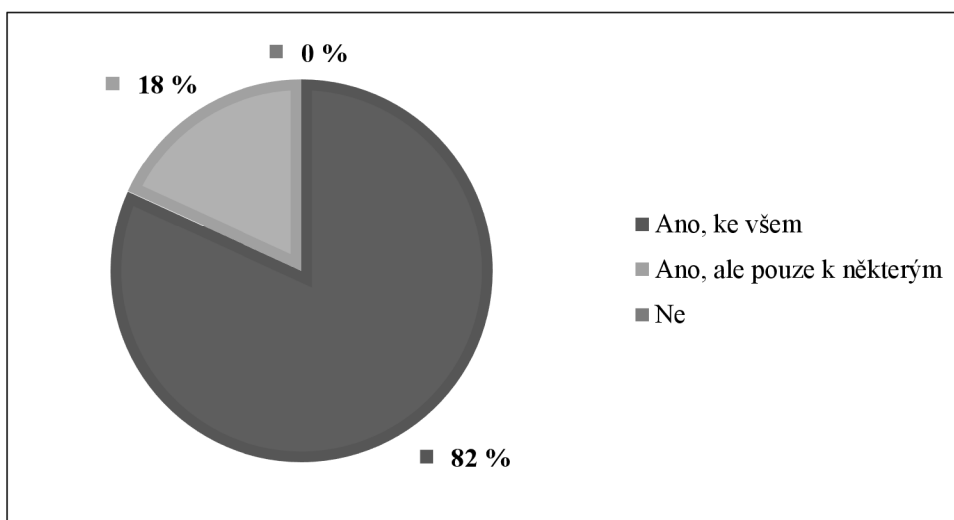
#### **Otázka č. 22:**

#### **Je přístup vedoucího pracovníka k ostatním zaměstnancům spravedlivý?**

Přístup vedoucího pracovníka by měl být ke všem zaměstnancům stejný, bez náznaku nadřezování či upřednostňování nebo zvýhodňování jiných. Tímto způsobem je možné vybudovat upřímné mezilidské vztahy a umožnit otevřenou komunikaci se zaměstnanci.

Tato otázka se vztahuje na hodnocení přístupu vedoucího pracovníka k ostatním zaměstnancům. Naprostá většina respondentů (82 %) uvádí, že je přístup vedoucího pracovníka ke všem spravedlivý a 18 % respondentů má výhrady, že přístup vedoucího pracovníka je spravedlivý pouze k některým zaměstnancům.

S nespravedlivým přístupem vedoucího pracovníka souvisí i pojem bossing, kdy je podřízený zaměstnanec úmyslně poškozován ze strany vedoucího pracovníka a je mu pravidelně znemožňován plný výkon práce. Pojem bossingu by mohl být relevantní ale až u respondentů, kteří by uvedli explicitní nesouhlas se spravedlivým přístupem vedoucího pracovníka. Předpokládanou neexistenci bossingu dokládají i odpovědi na otázku č. 1, která dokládá, že všichni respondenti jsou na svém pracovišti spokojeni, byť s výhradami.



**Graf 3.22: Odpovědi respondentů na otázku č. 22**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka č. 23:**

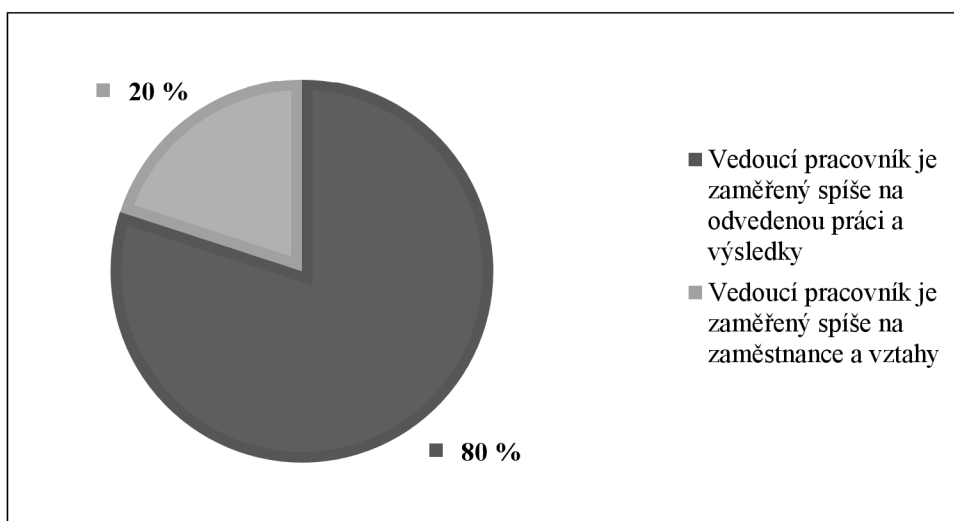
**Je vedoucí pracovník zaměřený spíše na odvedenou práci a výsledky, nebo na zaměstnance a vztahy?**

Přístup vedoucího pracovníka a jeho přístup k zaměstnancům (i přístup zaměstnanců k vedoucímu pracovníkovi) se odvíjí podle jeho pracovního zaměření. Liší se povaha argumentů, styl komunikace i způsob zadávání práce.

Na tuto otázku 4 respondenti nesprávně odpověděli, resp. vyplnili obě možnosti (možnost vybrat pouze jednu odpověď). Tyto odpovědi byly z celkového součtu vyloučeny. Počet nesprávných odpovědí vůči celku je zanedbatelný, a proto je tato otázka také vyhodnocena.

Respondenti převážně uvedli (80 %), že zaměření jejího vedoucího pracovníka je orientováno spíše na odvedenou práci a výsledky. Pouze 20 % respondentů uvedlo, že je vedoucí pracovník zaměřen spíše na zaměstnance a vztahy.

Odpovědi na tuto otázku jsou překvapující, v oblasti prodeje kosmetiky, a hlavně při práci s lidmi by bylo předpokladem zaměření na zaměstnance a vztahy, ale tato otázka to vyvrací. Vysvětlením může být značná motivace ze strany Společnosti, kdy jsou poskytovány nepravidelné finanční prémie na základě dosažených výsledků, proto se vedoucí pracovníci orientují spíše na odvedenou práci a výsledky.



**Graf 3.23: Odpovědi respondentů na otázku č. 23**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

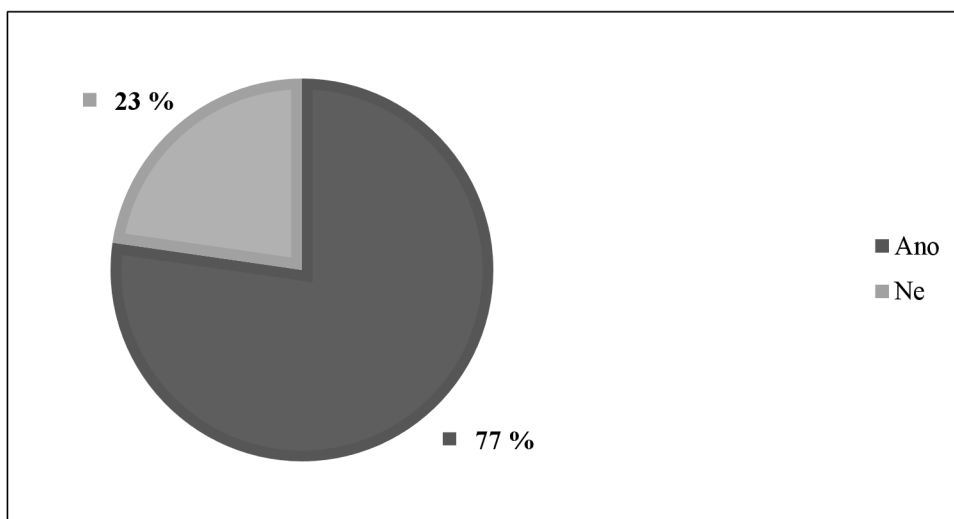
**Otázka č. 24:**

**Máte možnost zapojit se do chodu pracoviště či firmy, tzn. podat podnět, nápad nebo stížnost?**

Zpětná vazba ze strany zaměstnanců směrem k vedoucímu pracovníkovi nebo na vedení firmy je důležitá především ve smyslu motivace zaměstnance, kdy má zaměstnanec, který je zdrojem podnětu, pocit vyslechnutí a zapojení se do chodu firmy.

Velká část respondentů (77 %) uvádí, že možnost podat zpětnou vazbu směrem nahoru mají, zbylých 23 % respondentů tuto možnost vnímají jako nereálnou. v této situaci záleží, ze které pozice zpětná vazba vzniká – pokud se zpětnou vazbou přichází zaměstnanec, cílem pravděpodobně bude vedoucí pracovník, nebo bude prostřednictvím vedoucího pracovníka zprostředkována dále. Zaměstnanec pak vidí možnost podat zpětnou vazbu jako reálnou. Pokud ovšem zpětná vazba pochází od vedoucího pracovníka, bude pravděpodobně určena vedení Společnosti a zde se může lišit, jestli v tomto případě vnímají vedoucí pracovníci možnost zpětné vazby jako reálnou.





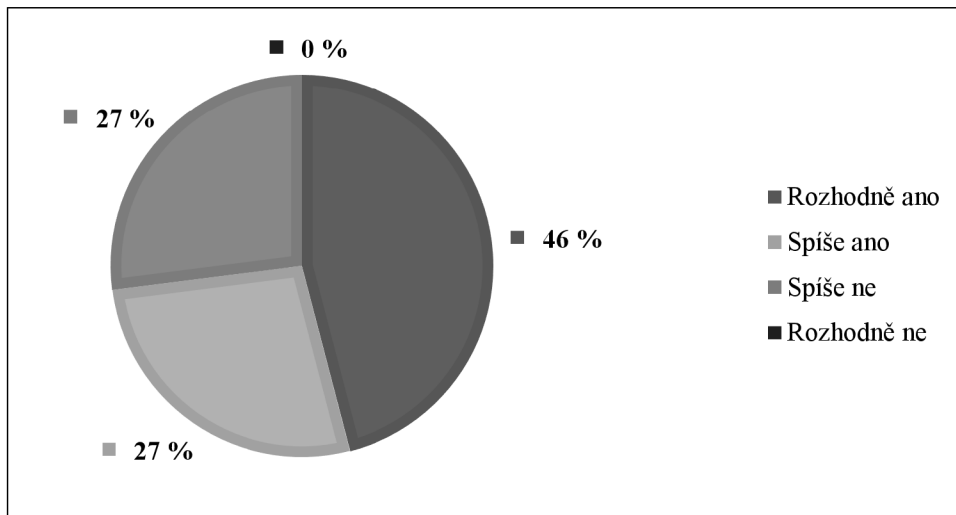
**Graf 3.24: Odpovědi respondentů na otázku č. 24**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 25:**

**Máte pocit, že jsou Vámi sdělené poznatky nadřízenému pracovníkovi brány v potaz?**

Nejen že případné nápady a myšlenky zaměstnanců mohou vylepšit pracovní proces nebo prostředí, ale pokud jsou vyslyšeny nebo konzultovány, přispívá to vzájemným vztahům se zaměstnancem a v rámci kolektivu.

Necelé tři čtvrtiny respondentů (73 %) uvádí pozitivní přijetí zpětné vazby, což značí komunikativnost a vstřícný postoj vedoucích zaměstnanců. Čtvrtina respondentů (27 %) uvádí spíše negativní postoj vedoucího pracovníka, kdy zpětnou vazbu nepovažují za dostatečně přijatou. Žádný z respondentů neuvádí vyloženě odmítavý přístup vedoucího pracovníka ke zpětné vazbě.



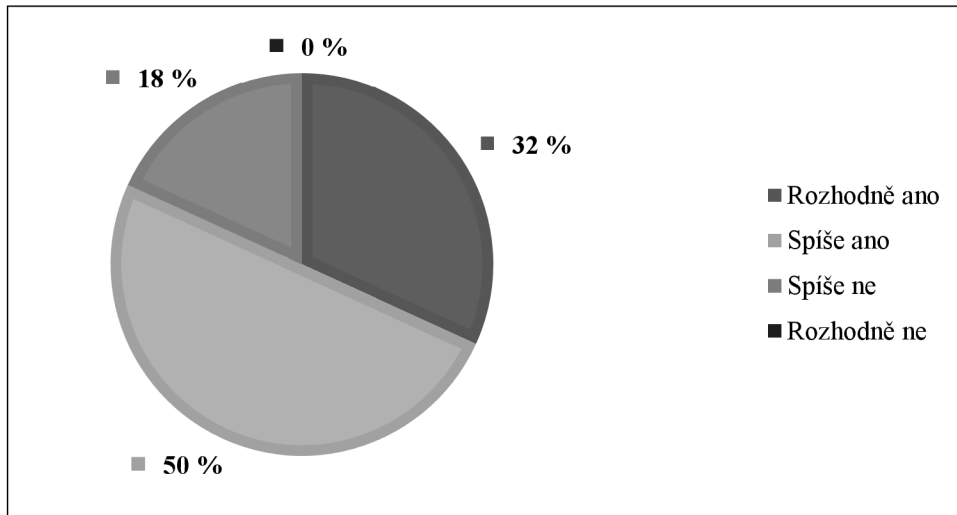
**Graf 3.25: Odpovědi respondentů na otázku č. 25**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 26:**

**Probíhá komunikace mezi kolegy na pracovišti upřímně, bez předsudků a s respektem?**

Komunikace mezi zaměstnanci i na úrovni odlišných pracovních pozic by se měla odvíjet v mezích slušnosti, s upřímným jednáním a s respektem k druhému. Takový přístup napomáhá udržet přátelskou a pozitivní atmosféru na pracovišti a předchází konfliktním situacím.

Třetina respondentů (32 %) považuje veškerou komunikaci na pracovišti ve výše uvedených mezích a 50 % respondentů považuje komunikaci za spíše upřímnou a v mezích slušnosti s občasnými přešlapy. Zbýlých 18 % respondentů označuje komunikaci na pracovišti za spíše neupřímnou s častými přešlapy mantinelů slušnosti.



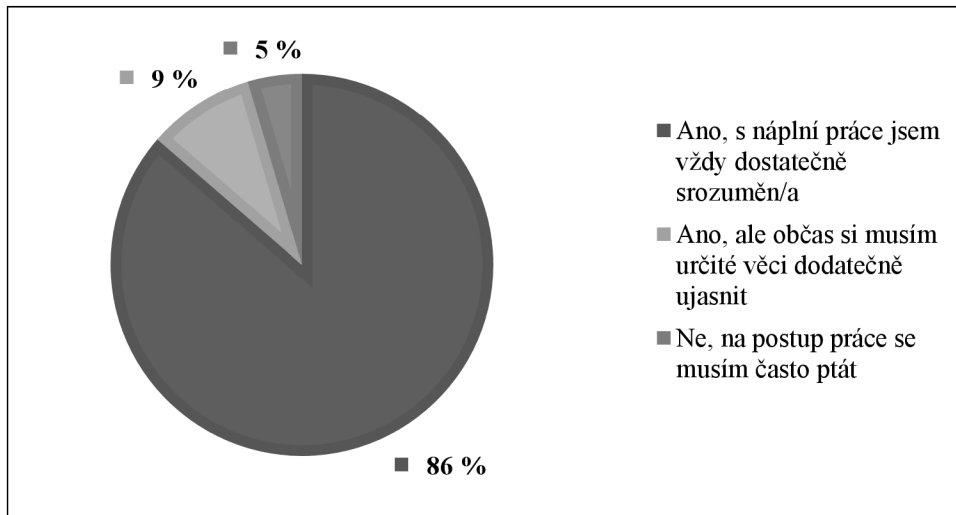
**Graf 3.26: Odpovědi respondentů na otázku č. 26**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 27:**

**Je Vám zadání práce jasně a srozumitelně vysvětleno tak, abyste mohl/a pracovat samostatně?**

Způsob zadání práce vedoucím pracovníkem je důležitý pro správný a efektivní výkon práce. Kompletní a srozumitelné zadání práce omezuje případné prostoje zaměstnanců.

Na pracovišti je 86 % respondentů vždy dostatečně a srozumitelně obeznámeno s náplní práce, 9 % respondentů má občasné dodatečné otázky ohledně zadání nebo výkonu práce a pouze 5 % se musí často dotazovat ohledně práce. Těchto 5 % je možné přisuzovat novým zaměstnancům a brigádníkům, kteří nejsou ještě plně obeznámeni s náplní práce nebo nemají pracovní proces dostatečně osvojen.



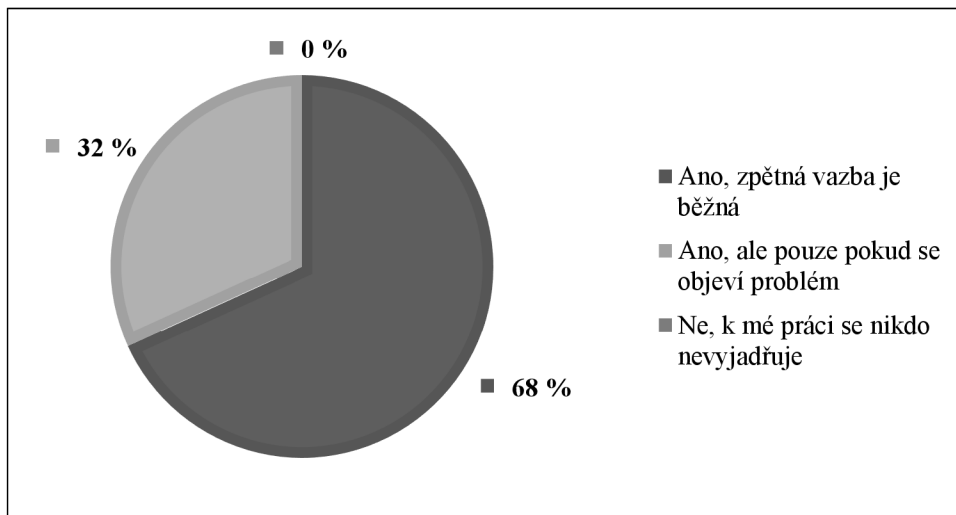
**Graf 3.27: Odpovědi respondentů na otázku č. 27**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 28:**

**Existuje zpětná vazba od kolegy nebo vedoucího pracovníka ohledně Vaší práce?**

Zpětná vazba je žádoucí nejen pro udržování vztahů mezi zaměstnanci, ale je také přínosná v momentě nesprávně vykonávané práce nebo nedostatečných pracovních výsledků. Zaměstnanec má možnost způsob výkonu práce napravit nebo je upozorněn na pracovní výsledky s nabídkou řešení problému.

Pro dvě třetiny respondentů (68 %) je výskyt zpětné vazby běžný a jsou na zpětnou vazbu zvyklí. Ke zbylým 32 % respondentů se zpětná vazba dostane pouze v případě nesrovnalostí ohledně vykonávané práce a hodnocení pracovních výsledků není běžné. v určité míře však zpětná vazba na pracovištích existuje.



**Graf 3.28: Odpovědi respondentů na otázku č. 28**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4.2 Testování hypotéz

Hypotézy, navržené s využitím zpracované literární rešerše, jsou v této kapitole pomocí statistické analýzy vyhodnoceny. Pro výpočet vzorců bude využito programu Microsoft Excel. Potvrzené či vyvrácené hypotézy pomohou částečně zodpovědět zvolené výzkumné otázky.

Testování všech hypotéz je založeno na testu nezávislosti dvou kvantitativních znaků a síle závislosti mezi znaky, pokud se prokáže. Zvolené znaky jsou upřesněny u jednotlivých hypotéz. Testování hypotéz probíhá na 5% hladině významnosti  $\alpha$ . Postup testování hypotéz je následující:

- 1) Na základě obecné hypotézy je formulována nulová hypotéza  $H_0$ , která značí nezávislost dvou znaků a alternativní hypotéza  $H_1$ , která značí závislost dvou znaků.
- 2) Vytvoří se kontingenční tabulky aktuálních a očekávaných četností pro užití funkce CHISQ.TEST, která jako výsledek vrátí  $p$ -hodnotu, která je porovnána se stanovenou hladinou významnosti  $\alpha$ .

3) Vypočítá se testové kritérium  $\chi^2$  pomocí vzorce

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

- kde:
- $A$  je pozorovaná četnost,
  - $E$  je očekávaná četnost,
  - $r$  je počet řádků,
  - $s$  je počet sloupců.

4) Pomocí funkce CHISQ.INV se získá kvantil Pearsonova rozdělení, kde argumenty pro tuto funkci jsou:

- *pravděpodobnost* =  $1 - \alpha$ ,
- *volnost* =  $(r - 1) \times (s - 1)$ .

5) Porovnájí se výsledky takto:

- pokud  $p$ -hodnota  $>$  hladina významnosti  $\alpha$  a zároveň testové kritérium  $\chi^2 <$  kvantil Pearsonova rozdělení, tak se přijme  $H_0$  a zamítne  $H_1$ ,
- pokud  $p$ -hodnota  $<$  hladina významnosti  $\alpha$  a zároveň testové kritérium  $\chi^2 \geq$  kvantil Pearsonova rozdělení, tak se zamítne  $H_0$  a přijme  $H_1$ .

6) Pokud se zamítne  $H_0$  a přijme  $H_1$ , je nutné vypočítat sílu závislosti mezi znaky pomocí Cramerova koeficientu kontingence, který se vypočítá jako

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \times (m - 1)}}$$

- kde:
- $\chi^2$  je testové kritérium,
  - $n$  je počet četností,
  - $m$  je menší číslo z počtu řádků a počtu sloupců.

### 3.4.2.1 Hypotéza 1

První hypotéza zkoumá závislost mezi kvalitou odváděné práce zaměstnanci a pestrostí nabízených zaměstnaneckých benefitů. Přesná formulace hypotézy je uvedena v tabulce 3.3. Hypotéza pracuje se dvěma znaky – současnou nabídkou benefitů a subjektivně vnímanou motivací zaměstnanců pomocí benefitů.

**Tabulka 3.3: Hypotéza 1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>OH1</b>	Nabídka dostupných zaměstnaneckých benefitů motivuje zaměstnance k podávání lepších pracovních výkonů.
<b>PH1</b>	Nabízené zaměstnanecké benefity mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců.
<b>H<sub>0</sub></b>	Nabízené zaměstnanecké benefity nemají vliv na pracovní výkon zaměstnanců.
<b>H<sub>1</sub></b>	Nabízené zaměstnanecké benefity mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

Data pro výpočet vychází z dotazníkových otázek č. 14 a č. 16 a jsou uvedena v následující tabulce 3.4. Před závorkou jsou uvedeny aktuální četnosti, v závorce očekávané četnosti.

Pro účely výpočtu jsou odpovědi na otázku č. 14 sloučeny do skupin „benefity motivují“ a „benefity nemotivují“. Skupina „benefity motivují“ je vytvořena z odpovědí „velmi motivují“ a „spíše motivují“, skupina „benefity nemotivují“ je vytvořena z odpovědí „nejsou motivující, ani nemotivující“, „spíše nemotivují“ a „vůbec nemotivují“.

Podobným způsobem jsou sloučeny i odpovědi na otázku č. 16, a to do skupin „je dostačující“ a „není dostačující“. Skupina „je dostačující“ je vytvořena z odpovědí „rozhodně ano“ a „spíše ano“, skupina „není dostačující“ je vytvořena z odpovědí „spíše ne“ a „rozhodně ne“.

**Tabulka 3.4: Četnosti odpovědí na otázky č. 14 a č. 16 pro hypotézu 1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

		Nabídka benefitů		
		Je dostačující	Není dostačující	<b>Celkem</b>
Benefity jako zdroj motivace	Benefity motivují	16 (18,55)	18 (15,45)	<b>34</b>
	Benefity nemotivují	8 (5,45)	2 (4,55)	<b>10</b>
	<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>44</b>

Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce 3.5.

**Tabulka 3.5: Výsledky výpočtů pro hypotézu 1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

p-hodnota	<b>0.065</b>
Testové kritérium $\chi^2$	<b>3.394</b>
Kvantil Pearsonova rozdělení	<b>3.841</b>

Výsledná  $p$ -hodnota je větší než 0,05 (5% hladina pravděpodobnosti) a testové kritérium je menší než kvantil Pearsonova rozdělení. Lze tedy přijmout nulovou hypotézu  $H_0$  a zamítnout alternativní hypotézu  $H_1$ . Nabízené zaměstnanecké benefity nemají vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

Kvalita odváděné práce a motivace k podávání lepších pracovních výsledků není přímo závislá na nabídce poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Motivaci zaměstnanců jako celek tvoří a ovlivňuje mnoho faktorů a zaměstnanecké benefity jsou pouze částí tohoto celku.

### 3.4.2.2 Hypotéza 2

Druhá hypotéza zkoumá závislost mezi věkem zaměstnance a preferencí způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů. Přesná formulace hypotézy je uvedena v tabulce 3.6. Hypotéza pracuje se dvěma znaky – věkem zaměstnance a preferencí fixního nebo flexibilního způsobu poskytování benefitů.

**Tabulka 3.6: Hypotéza 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>OH2</b>	Preference fixních a flexibilních benefitů se odvíjí od věku zaměstnance.
<b>PH2</b>	Existuje závislost mezi věkem zaměstnance a preferencí způsobu poskytování benefitů.
<b>H<sub>0</sub></b>	Věk zaměstnance nemá vliv na preferenci způsobu poskytování benefitů.
<b>H<sub>1</sub></b>	Věk zaměstnance má vliv na preferenci způsobu poskytování benefitů.

Data pro výpočet vychází z dotazníkových otázek č. 7 a č. 9 a jsou uvedena v následující tabulce 3.7. Před závorkou jsou uvedeny aktuální četnosti, v závorce očekávané četnosti.

Věkové skupiny jsou pro účely výpočtu sloučeny, přičemž věkové skupiny „18–25 let“ a „26–35 let“ tvoří skupinu „18–35 let“ a věkové skupiny „36–45 let“ a „46 let



a více“ tvoří skupinu „36 let a více“. Důvod sloučení je příliš nízké zastoupení respondentů ve skupinách „26–35 let“ a „36–45 let“. Zároveň byl vyřazen sloupec odpovědí „na věc nemám názor“, kterou zvolili 4 respondenti.

**Tabulka 3.7: Četnosti odpovědí na otázky č. 7 a č. 9 pro hypotézu 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

		Preference benefitů		
		Fixní	Flexibilní	<b>Celkem</b>
Věk zaměstnanců	18–35 let	16 (14)	12 (14)	<b>28</b>
	36 let a více	4 (6)	8 (6)	<b>12</b>
	<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>

Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce 3.8.

**Tabulka 3.8: Výsledky výpočtů pro hypotézu 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

p-hodnota	<b>0.168</b>
Testové kritérium $\chi^2$	<b>1.905</b>
Kvantil Pearsonova rozdělení	<b>3.841</b>

Výsledná  $p$ -hodnota je větší než 0,05 (5% hladina pravděpodobnosti) a testové kritérium je menší než kvantil Pearsonova rozdělení. Lze tedy přijmout nulovou hypotézu  $H_0$  a zamítnout alternativní hypotézu  $H_1$ . Věk zaměstnance nemá vliv na preferenci způsobu poskytování benefitů.

Výsledek hypotézy 2 nepotvrzuje teorii, kdy by mladší zaměstnanci preferovali možnost větší svobody při výběru vlastního balíčku zaměstnaneckých benefitů na základě kreditového systému, a naopak kdy by starší zaměstnanci preferovali pevně stanovený výčet benefitů, které mohou čerpat a které poskytují určitou subjektivní jistotu.

### 3.4.2.3 Hypotéza 3

Třetí hypotéza zkoumá závislost mezi četností přijatých pochval a věkem zaměstnance. Přesná formulace hypotézy je uvedena v tabulce 3.9. Hypotéza pracuje se dvěma znaky – počtem obdržovaných pochval a věkem zaměstnance.

**Tabulka 3.9: Hypotéza 3**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>OH3</b>	Věk zaměstnance ovlivňuje počet přijatých pochval.
<b>PH3</b>	Počet přijatých pochval je závislý na věku zaměstnance.
<b>H<sub>0</sub></b>	Počet přijatých pochval není závislý na věku zaměstnance.
<b>H<sub>1</sub></b>	Počet přijatých pochval je závislý na věku zaměstnance.

Data pro výpočet vychází z dotazníkových otázek č. 3 a č. 7 a jsou uvedena v následující tabulce 3.10. Před závorkou jsou uvedeny aktuální četnosti, v závorce očekávané četnosti.

Věkové skupiny jsou pro účely výpočtu sloučeny, přičemž věkové skupiny „18–25 let“ a „26–35 let“ tvoří skupinu „18–35 let“ a věkové skupiny „36–45 let“ a „46 let a více“ tvoří skupinu „36 let a více“. Důvod sloučení je příliš nízké zastoupení respondentů ve skupinách „26–35 let“ a „36–45 let“.

**Tabulka 3.10: Četnosti odpovědí na otázky č. 3 a č. 7 pro hypotézu 3**

(Zdroj: vlastní zpracování)

		Věk zaměstnanců		
		18–35 let	36 let a více	<b>Celkem</b>
Počet pochval	Více jak pět	6 (5,09)	10 (10,91)	<b>16</b>
	Více jak dvě	4 (3,18)	6 (6,82)	<b>10</b>
	Jedna	2 (3,18)	8 (6,82)	<b>10</b>
	Ani jedna	2 (2,55)	6 (5,45)	<b>8</b>
	<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>30</b>	<b>44</b>

Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce 3.11.

**Tabulka 3.11: Výsledky výpočtů pro hypotézu 3**

(Zdroj: vlastní zpracování)

p-hodnota	<b>0.714</b>
Testové kritérium $\chi^2$	<b>1.365</b>
Kvantil Pearsonova rozdělení	<b>7.815</b>

Výsledná  $p$ -hodnota je větší než 0,05 (5% hladina pravděpodobnosti) a testové kritérium je menší než kvantil Pearsonova rozdělení. Lze tedy přijmout nulovou hypotézu

$H_0$  a zamítnout alternativní hypotézu  $H_1$ . Počet přijatých pochval není závislý na věku zaměstnance.

Výsledek hypotézy 3, kdy pochvaly mezi zaměstnanci nejsou podmíněné nebo ovlivněné věkem zaměstnance, který by měl pochvalu přijmout, podporuje myšlenku nezaujatého pracovního prostředí, kde převládá přátelská atmosféra a pozitivní mezilidské vztahy s rovnocenností zaměstnanců během komunikace.

### 3.4.3 Limity výzkumu

Navzdory původnímu úmyslu rozeslat dotazník online formou, kdy by zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit kdykoliv během stanoveného období, musel být dotazník z důvodu omezení přístupu zaměstnanců na internet přepracován do fyzické podoby, vytištěn a prostřednictvím osobních návštěv prodejen byl předán zaměstnancům. Toto omezení vedlo ke snížení možného dosahu dotazníků, jelikož nebylo možné navštívit všechny prodejny, na které by dotazník byl jinak odeslán. v kontrastu s tímto mohl tento fakt vést k větší míře návratnosti u oslovených zaměstnanců, jelikož osobní kontakt se zaměstnanci mohl mít pozitivní vliv na celkový postoj zaměstnance k vyplnění dotazníku. Jelikož byla většina dotazníků vyplněna na počkání, měli respondenti navíc možnost upřesňující otázky v případě jakýchkoliv nejasností.

Dalším omezením oproti online distribuci dotazníku byla nemožnost oslovení všech zaměstnanců dané prodejny, jelikož se na prodejnách střídají zaměstnanci, kteří mají v daný den směnu. Toto omezení se dalo minimalizovat vícenásobnou návštěvou prodejen, u kterých to bylo možné.

Výsledky určitých otázek v dotazníku by mohly být v následné analýze podrobněji a přesněji rozebrány a pochopeny, pokud by součástí dotazníkového šetření byly i otázky na následující oblasti:

- rozlišení pracovní pozice (vedoucí prodejny a poradce/prodavač),
- rozlišení délky pracovního poměru,
- rozlišení počtu zaměstnanců na pracovišti během dané směny.

Otázka č. 18 „Je ve Vašem pracovním kolektivu přítomen smysl pro týmového ducha?“ uvádí jako jednu z možných odpovědí „Ano, kolegové se snaží spolupracovat“,

což může u respondentů implikovat či neúmyslně podpořit výběr odpovědi „Kolegové se snaží spolupracovat“ u otázky č. 19 „Jaký způsob chování kolegů při plnění pracovních úkolů na pracovišti převažuje?“ na úkor ostatních možných odpovědí.

### **3.5 Zodpovězení výzkumných otázek**

Provedená analýza výsledků dotazníkového šetření a otestování zvolených hypotéz umožňuje odpovědět na stanovené výzkumné cíle této práce.

Analýzou výsledků dotazníkového šetření a výpočtem stanovených hypotéz lze odpovědět na stanovené výzkumné cíle této práce.

#### **Výzkumný cíl 1:**

##### **Seřadit skupiny poskytovaných benefitů podle podílu přínosnosti pro zaměstnance.**

Výzkumnou otázkou se mělo zjistit, které skupiny poskytovaných benefitů považují zaměstnanci za nejpřínosnější.

Předložené skupiny benefitů v dotazníkovém šetření respondenti seřadili podle svých preferencí tak, že lze jednoznačně zvolit skupinu finančních benefitů za nejvíce preferovanou a pro respondenty nejvíce přínosnou. Jako nejvíce preferovanou zvolilo skupinu finančních benefitů celkem 88 % respondentů. Jako druhou nejvíce preferovanou skupinu benefitů respondenti zvolili životní a zdravotní benefity, se 65% podílem odpovědí. Třetí, čtvrtou a pátou skupinu benefitů, s postupně klesající tendencí odpovědí, zvolili respondenti volnočasové benefity (47 % odpovědí), nadstandardní vzdělávání (41 % odpovědí) a na posledním místě skupinu firemních benefitů (35 % odpovědí).

Lze konstatovat, že respondenti preferují převážně finanční benefity a životní a zdravotní benefity.

Současná nabídka zaměstnaneckých benefitů pro značnou část respondentů (46 % odpovědí) však není dostačující. Ačkoliv pro některé respondenty není nabídka benefitů dostačující, dostupné benefity všichni respondenti využívají a pro 86 % respondentů jsou benefity motivujícím faktorem v ohledu výkonu práce.

### **Výzkumný cíl 2:**

#### **Zjistit vliv pracovního prostředí a kolektivu na pracovní morálku zaměstnanců.**

Výzkumnou otázkou se mělo zjistit, do jaké míry je pracovní morálka zaměstnanců ovlivněna pracovním prostředím a kolektivem.

Zásadní odpovědí z dotazníkového šetření bylo, že naprosto všichni respondenti jsou na svém pracovišti spokojeni, přičemž 32 % respondentů má výhrady ohledně práce a 14 % respondentů má výhrady ohledně vztahů s dalšími zaměstnanci.

Navazující otázky v dotazníkovém šetření dále zjišťují a upřesňují vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, úroveň a způsob komunikace a ostatní aspekty pracovního prostředí. Všichni respondenti shodně uvádí, že obdrženu pochvalu považují jako určitý zdroj motivace. v rámci povzbuzení a pozitivní zpětné vazby 82 % respondentů obdrželo pochvalu za posledních 30 dnů minimálně jednou, z toho 23 % respondentů obdrželo pochvalu více jak dvakrát a dalších 23 % respondentů více jak pětkrát. Pro drtivou většinu respondentů (95 %) má pak přijatá pochvala velmi pozitivní dopad na jejich přístup k práci.

Práci, kterou respondenti vykonávají, žádný z respondentů nepovažuje za monotónní a většina respondentů práci považuje za různorodou. Určitá míra vlastní iniciativy, kterou respondenti musí vkládat do výkonu práce, má pozitivní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců, a tudíž podávají i lepší pracovní výsledky.

Na pracovišti většina respondentů pozoruje snahu o spolupráci při výkonu práce a pouhých 5 % respondentů se setkalo s individuálním přístupem zaměstnanců, kteří preferují vlastní práci než práci týmu jako celku. v rámci pracovních vztahů se na některých pracovištích vyskytuje určitá míra soutěžení mezi sebou, ale s ohledem na odpovědi na otázky týkající se spokojenosti a vztahů na pracovišti, lze toto soutěžení vnímat jako pozitivní vliv, který může zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců. Naprostá většina respondentů (90 %) také považuje za značný vliv kolektivu jako celku na výkon a spokojenost jednotlivců.

### **Výzkumný cíl 3:**

#### **Definovat kvalitu komunikace a zpětné vazby ve společnosti.**

Výzkumnou otázkou se mělo zjistit, jakým způsobem v rámci společnosti probíhá komunikace a předávání zpětné vazby.

Jak bylo zmíněno, mezi zaměstnanci je častým jevem chválení druhých, což je bezesporu znakem fungující a otevřené komunikace a dobrých mezilidských vztahů.

Respondenti se shodují, že většina vedoucích pracovníků prodejen Společnosti je spravedlivá vůči všem zaměstnancům bez výjimky. Značná část vedoucích pracovníků (80 %) upřednostňuje odvedenou práci zaměstnanců a výsledky práce, než orientaci na zaměstnance a vztahy na pracovišti.

Možnost zapojení se do chodu firmy, podat nápad, podnět nebo stížnost, vnímá jako reálnou 77 % respondentů. Pozitivní přijetí takové zpětné vazby považuje 73 % respondentů, přičemž zbylá čtvrtina hodnotí takovou zpětnou vazbu spíše jako nevyslyšenou nebo ignorovanou.

Komunikace při zadávání práce probíhá nadstandardně, kdy je 86 % respondentů se zadanou prací vždy dostatečně srozuměno a minimum respondentů se musí na práci dodatečně dotazovat. Zpětná vazba s ohledem na vykonanou práci je na pracovišti velmi běžná a 32 % respondentů uvedlo, že zpětná vazba se k nim dostane převážně v situaci, kdy se objeví nějaký problém.

Ve Společnosti není nastaven systém hodnocení pracovníků, do kterého by mohli přispívat přímo zaměstnanci, ale je prováděno hodnocení vedením Společnosti a část respondentů (36 %) ani nemá tušení, že takový systém existuje. Zavedením systému hodnocení zaměstnanců, kterého by se mohli účastni přímo zaměstnanci, a který by měl nastavené spravedlivé parametry hodnocení a oceňování, by bylo jistým motivačním faktorem pro všechny zaměstnance.

### **Hlavní výzkumný cíl:**

**Analyzovat současný motivační systém společnosti a zjistit přínos jednotlivých částí motivačního systému z pohledu zaměstnanců.**

Centrální výzkumnou otázkou se mělo zjistit, které součásti motivačního systému společnosti jsou nejpřínosnější a do jaké míry ovlivňují spokojenost zaměstnanců.

S přihlédnutím k odpovědím na dílčí výzkumné otázky a na výsledky dotazníkového šetření se jeví pracovní podmínky na pracovišti ve Společnosti jako velmi dobré, s občasným slabším článkem motivačního systému, který však není nikterak závažný, aby představoval hrozbu pro chod Společnosti. Je patrná snaha Společnosti o omlazení kolektivu zaměstnanců a udržení kroku s dobou, jelikož 32 % zaměstnanců je mladších než 35 let a z toho 23 % zaměstnanců je mladších než 25 let.

Kvalita komunikace mezi zaměstnanci a mezilidské vztahy jsou na vynikající úrovni, komunikace probíhá jasně, s respektem a na úrovni. Zaměstnanci na pracovišti při práci mezi sebou spoluprací a vyskytuje se minimum konfliktů, které se vedoucí pracovník či zainteresovaní zaměstnanci snaží promptně vyřešit. Zadávaní práce je definováno srozumitelně a úplně, takže zaměstnanci se mohou maximálně soustředit na práci. Přístup vedoucích pracovníků je převážně vstřícný a spravedlivý, zaměstnanci mají možnost podat zpětnou vazbu i směrem nahoru – vedoucímu pracovníkovi nebo vedení Společnosti. v závislosti na příjemci zpětné vazby se však liší míra přijetí a případné realizace nebo uplatnění zpětné vazby.

Společnost nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány fixním způsobem. Zaměstnanci benefity hojně využívají a subjektivně benefity přispívají k pracovní motivaci. Z dotazníkového šetření však vyšlo najevo, že značné části respondentů aktuálně nabízené benefity nevyhovují nebo nejsou nabízeny takové, které by upřednostňovali.

Primárně si zaměstnanci volí finančně zaměřené benefity, kterým sekundují životně a zdravotně zaměřené benefity.

Společnost nepořádá výroční večírky, kterých by se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci. Pořádá pouze vánoční večírek, na který jsou pozváni zaměstnanci z vedení Společnosti. Nejsou využívány ani oficiální mimopracovní aktivity, které by podporovaly tým a utvrzovali vztahy mezi zaměstnanci. Všem zaměstnancům však Společnost před Vánoci daruje bonboniéru nebo jiný malý hmotný dárek jako formu poděkování.

Drtivá většina respondentů se shoduje, že je na pracovišti spokojena a práce, kterou vykonávají, je naplňuje.

## 4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ

### 4.1 13. plat

Po seřazení skupin nabízených zaměstnaneckých benefitů podle preferencí zaměstnanců, což bylo prvním výzkumným cílem, vyšla skupina finančně zaměřených benefitů jako zaměstnanci nejvíce preferovaná. Společnost aktuálně v rámci této skupiny benefitů zaměstnancům poskytuje pouze nepravidelné prémie (jejichž vyplácení je založeno na dosažení stanovených výsledků za určité období) a stravenky.

Jelikož je skupina finančních benefitů nejvíce preferovaná, lze také od nově zařazeného benefitu do této skupiny očekávat vyšší míru motivace, než kdyby byl nový benefit přidán do jiné skupiny. Proto do skupiny finančních benefitů navrhuji nově zařadit 13. plat, jehož vyplácení by bylo omezeno na základě kritérií stanových zaměstnavatelem. Kritéria vyplácení mohou být např. následující:

- délka pracovního poměru,
- dosažení individuálně stanovených cílů (pro jednotlivé zaměstnance),
- dosažení obecně stanovených cílů (pro všechny zaměstnance prodejen, které splní stanovené cíle).

Zaměstnavatel má možnost stanovit vlastní parametry 13. platu, jako je způsob vyplacení, datum vyplacení a finanční částka. Některé společnosti poskytují 13. plat ve výši 20 % z celkového ročního platu zaměstnance, jiné zase ve výši standardní měsíční mzdy zaměstnance. Vzhledem k povaze zaměstnání a aktuální světové ekonomické situaci bych doporučil zavést vyplácení 13. platu v poloviční výši měsíční hrubé mzdy ve formě odměn ke mzdě v posledním měsíci kalendářního roku. Tabulka 4.1 porovnává čistou mzdu zaměstnance v případě odměny a bez odměny.



**Tabulka 4.1: Porovnání čisté mzdy zaměstnance bez 13. platu a s 13. platem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Běžná mzda	Mzda včetně 13. platu
Měsíční mzda	25 220,00 Kč	25 220,00 Kč
Odměna (jako 13. plat)	0,00 Kč	12 610,00 Kč
Zdravotní pojištění	1 134,90 Kč	1 702,35 Kč
Sociální pojištění	1 639,30 Kč	2 458,95 Kč
Daňový základ	25 300,00 Kč	37 900,00 Kč
Záloha daně 15 %	3 795,00 Kč	5 685,00 Kč
Sleva na poplatníka	2 570,00 Kč	2 570,00 Kč
Sražená záloha daně	1 225,00 Kč	3 115,00 Kč
<b>Čistá mzda</b>	<b>21 220,80 Kč</b>	<b>30 553,70 Kč</b>

Tabulka 4.2 porovnává náklady zaměstnavatele na 1 zaměstnance, které by pro něj plynuly v případě zavedení 13. platu.

**Tabulka 4.2: Porovnání nákladů zaměstnavatele na 13. plat 1 zaměstnance**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Běžná mzda	Mzda včetně 13. platu
Měsíční mzda	25 220,00 Kč	25 220,00 Kč
Odměna (jako 13. plat)	0,00 Kč	12 610,00 Kč
Zdravotní pojištění	2 269,80 Kč	3 404,70 Kč
Sociální pojištění	6 254,56 Kč	9 381,84 Kč
<b>Náklady zaměstnavatele</b>	<b>34 879,26 Kč</b>	<b>50 616,54 Kč</b>

Tabulka 4.3 předkládá výslednou částku dodatečných nákladů, které by pro zaměstnance plynuly v případě zavedení a vyplacení 13. platu ve dvou modelových situacích. První situace předpokládá vyplacení 13. platu všem 109 zaměstnancům. Předpoklad druhé situace je reálnější – vyplacení 13. platu by se týkalo pouze zaměstnanců na 1/4 prodejen z celkového počtu 40 prodejen, přičemž počet zaměstnanců na prodejně lze zprůměrovat s využitím dat dotazníkového šetření, a sice 48 respondentů na 14 prodejnách průměrně udává 3,43 zaměstnance na prodejnu.

**Tabulka 4.3: Výpočet nákladů zaměstnavatele na 13. plat zaměstnanců**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozdíl nákladů na 13. plat 1 zaměstnanec	15 737,28 Kč
Náklady na 13. plat všech zaměstnanců	1 715 363,52 Kč
Náklady na 13. plat zaměstnanců na 1/4 poboček	<b>539 788,70 Kč</b>

## 4.2 Zavedení flexibilních benefitů

U otázky č. 16 v dotazníkovém šetření uvedlo 41 % respondentů, že aktuálně nabízené benefity nepovažují ze značné míry za dostačující a 5 % respondentů uvedlo, že nabídka benefitů je naprosto nedostačující. u otázky č. 9 uvedlo 45 % respondentů, že by preferovali flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Zavedení flexibilního způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů by pro zaměstnavatele znamenalo jednorázový administrativní zásah, během kterého by vytvořil rámec benefitů, způsob a metodiku vybírání a uplatňování benefitů zaměstnanci a celkový kreditový systém. Výši kreditů je zaměstnancům možné upravit např. na základě pracovní pozice, délky pracovního poměru či jiných vhodných parametrů.

S odstupem času by zavedení flexibilního poskytování benefitů mohlo pro zaměstnavatele znamenat úsporu z rozsahu poskytování benefitů, kdy by mohl z nabídky vyřadit ty benefity, které jsou zaměstnanci nejméně nebo vůbec využívané. Zároveň ostatní poskytované benefity je taktéž možné upravit podle zájmu zaměstnanců.

## 4.3 Návštěva kamenných prodejen vedením Společnosti

V dotazníkového šetření vyplynulo, že komunikace a zpětná vazba mezi vedením Společnosti a kamennými prodejny by mohla být na lepší úrovni. Vedení Společnosti každoročně navštěvuje jednou až dvakrát podle možností všechny kamenné prodejny. Pro rozvoj vztahů mezi vedením Společnosti a zaměstnanců kamenných prodejen proto navrhuji zvýšit četnost návštěv prodejen alespoň o 1 návštěvu ročně.

V rámci návrhu řešení byly navrženy tři cesty, které dohromady zahrnují všechny prodejny. u každé z cest je uveden počet zastávek, časová náročnost návštěvy prodejen, časová náročnost cesty, vzdálenost cesty a vynaložené náklady na cestu.

Ve výpočtech předpokládáme průměrnou spotřebu nafty 5,5 l/100 km, cenu za 1 l nafty 42,8 Kč a časovou náročnost návštěvy 1 prodejny 20 minut. Předpokladem je také začátek a konec cesty v Brně.

Cesta 1 je znázorněna v tabulce 4.4. Celková vzdálenost cesty je 428 km a vynaložené náklady na cestu jsou 1007,5 Kč. Doba celé cesty včetně návštěv prodejen zabere 11,8 hodiny.

**Tabulka 4.4: Cesta 1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kraj	Počet zastávek	Časová náročnost [h]
Jihomoravský	7	2,33
Olomoucký	5	1,67
Moravskoslezský	6	2
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>6</b>

Cesta 2 je znázorněna v tabulce 4.5. Celková vzdálenost cesty je 587 km a vynaložené náklady na cestu jsou 1382,8 Kč. Doba celé cesty včetně návštěv prodejen zabere 12,1 hodiny.

**Tabulka 4.5: Cesta 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kraj	Počet zastávek	Časová náročnost [h]
Jihočeský	3	1
Plzeňský	1	0,33
Pražský	12	4
<b>Celkem</b>	<b>16</b>	<b>5,3</b>

Cesta 3 je znázorněna v tabulce 4.6. Celková vzdálenost cesty je 860 km a vynaložené náklady na cestu jsou 2024,4 Kč. Doba celé cesty včetně návštěv prodejen zabere 13,2 hodiny.

**Tabulka 4.6: Cesta 3**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kraj	Počet zastávek	Časová náročnost [h]
Královehradecký	2	0,67
Liberecký	3	1
Ústecký	4	1,33
Karlovarský	1	0,33
<b>Celkem</b>	<b>8</b>	<b>2,7</b>

## 5. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti zaměstnanců a motivačního systému zvolené firmy, která je v rámci práce anonymizována a je využíván pseudonym Lorem Ipsum, a. s. Cílem diplomové práce bylo provést průzkum stavu motivačního systému společnosti a spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, vyhodnotit tato data a na základě těchto údajů navrhnout možná opatření a změny pro zlepšení motivačního systému firmy.

Teoretická část práce obsahuje literární rešerši a zabývá se pojmy jako motivace zaměstnanců, komunikace na pracovišti, mezilidské vztahy, prostředí a zaměstnanecké benefity.

Praktická část se zabývá představením společnosti, uvedením aktuálního stavu motivačního systému společnosti, návržením a realizací dotazníkového šetření a vyhodnocením dat. Na základě toho jsou testovány stanovené hypotézy a je zodpovězeno na dílčí výzkumné otázky.

V poslední části je s využitím získaných vědomostí o vybrané společnosti sepsán rámec možných opatření a návrhů pro vylepšení slabých částí motivačního systému s celkovou snahou zvýšit spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Návrhy obsahují finanční ohodnocení a je diskutován jejich přínos.

## SEZNAM LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. v Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

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

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2016. *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5564-9.

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

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al., 2016. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

CLEGG, Brian, 2005. *Motivace*. Brno: CP Books. v kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.

DASHÖFER, Verlag a Magda JANOTOVÁ, 2020. *Pracovněprávní úprava sick days. PaM profi – pracovní právo, mzdové účetnictví, personalistika* [online]. [cit. 2022-04-20].

Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yISZkuJ5J6pbHyfA1b0QyT0Q/>

DISMAN, Miroslav, 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN, 2017. *Motivation to Work*. New York: Routledge. ISBN 978-113-8536-913.

HOLÁTOVÁ, Darja a Vlasta DOLEŽALOVÁ, 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-121-6.

JOSHI, Geeta, 2021. *Rewards and their Influence on Employee Motivation*. 9. ISSN 2321-9653.

MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-361-9.

OP Lidské zdroje a zaměstnanost, b. r. *Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: [https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset\\_publisher/BBFAoaudKGfE/content/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost-op-lzz-](https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost-op-lzz-)

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

RICHARDS, Shola, 2016. *Making work work: the positivity solution for any work environment*. New York: Sterling. ISBN 978-1-4549-1872-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

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

URBAN, Jan, 2017b. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2.1: Grafické zpracování teoretického rámce.....	13
Obrázek 2.2: Maslowova pyramida potřeb.....	16
Obrázek 2.3: Kombinace motivátorů a hygienických faktorů.....	17
Obrázek 2.4: Orientace vedoucího pracovníka.....	26
Obrázek 2.5: Vliv konfliktů na systém firmy.....	29
Obrázek 3.1: Grafická reprezentace baterie otázek.....	46



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.1: Přehled výzkumných cílů a výzkumných otázek .....	11
Tabulka 1.2: Přehled stanovených obecných hypotéz .....	12
Tabulka 2.1: Přehled častých zaměstnaneckých benefitů .....	39
Tabulka 3.1: Souhrn poskytovaných benefitů Společností .....	41
Tabulka 3.2: Souhrn upravených otázek na základě výsledků předvýzkumu .....	47
Tabulka 3.3: Hypotéza 1 .....	75
Tabulka 3.4: Četnosti odpovědí na otázky č. 14 a č. 16 pro hypotézu 1 .....	75
Tabulka 3.5: Výsledky výpočtů pro hypotézu 1 .....	76
Tabulka 3.6: Hypotéza 2 .....	76
Tabulka 3.7: Četnosti odpovědí na otázky č. 7 a č. 9 pro hypotézu 2 .....	77
Tabulka 3.8: Výsledky výpočtů pro hypotézu 2 .....	77
Tabulka 3.9: Hypotéza 3 .....	78
Tabulka 3.10: Četnosti odpovědí na otázky č. 3 a č. 7 pro hypotézu 3 .....	78
Tabulka 3.11: Výsledky výpočtů pro hypotézu 3 .....	78
Tabulka 4.1: Porovnání čisté mzdy zaměstnance bez 13. platu a s 13. platem .....	85
Tabulka 4.2: Porovnání nákladů zaměstnavatele na 13. plat 1 zaměstnance .....	85
Tabulka 4.3: Výpočet nákladů zaměstnavatele na 13. plat zaměstnanců .....	86
Tabulka 4.4: Cesta 1 .....	87
Tabulka 4.5: Cesta 2 .....	87
Tabulka 4.6: Cesta 3 .....	88

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1: Odpovědi respondentů na otázku č. 1 .....	49
Graf 3.2: Odpovědi respondentů na otázku č. 2 .....	50
Graf 3.3: Odpovědi respondentů na otázku č. 3 .....	51
Graf 3.4: Odpovědi respondentů na otázku č. 4 .....	52
Graf 3.5: Odpovědi respondentů na otázku č. 5 .....	53
Graf 3.6: Odpovědi respondentů na otázku č. 6 .....	54
Graf 3.7: Odpovědi respondentů na otázku č. 7 .....	54
Graf 3.8: Odpovědi respondentů na otázku č. 8 .....	55
Graf 3.9: Odpovědi respondentů na otázku č. 9 .....	56
Graf 3.10: Odpovědi respondentů na otázku č. 10 .....	57
Graf 3.11: Odpovědi respondentů na otázku č. 11 .....	58
Graf 3.12: Odpovědi respondentů na otázku č. 12 .....	59
Graf 3.13: Odpovědi respondentů na otázku č. 13 .....	59
Graf 3.14: Odpovědi respondentů na otázku č. 14 .....	60
Graf 3.15: Odpovědi respondentů na otázku č. 15 .....	61
Graf 3.16: Odpovědi respondentů na otázku č. 16 .....	62
Graf 3.17: Odpovědi respondentů na otázku č. 17 .....	63
Graf 3.18: Odpovědi respondentů na otázku č. 18 .....	63
Graf 3.19: Odpovědi respondentů na otázku č. 19 .....	64
Graf 3.20: Odpovědi respondentů na otázku č. 20 .....	65
Graf 3.21: Odpovědi respondentů na otázku č. 21 .....	66
Graf 3.22: Odpovědi respondentů na otázku č. 22 .....	67
Graf 3.23: Odpovědi respondentů na otázku č. 23 .....	68
Graf 3.24: Odpovědi respondentů na otázku č. 24 .....	69
Graf 3.25: Odpovědi respondentů na otázku č. 25 .....	70
Graf 3.26: Odpovědi respondentů na otázku č. 26 .....	71
Graf 3.27: Odpovědi respondentů na otázku č. 27 .....	72
Graf 3.28: Odpovědi respondentů na otázku č. 28 .....	73

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník – Spokojenost zaměstnanců a motivační systém firmy

# Příloha A: Dotazník – Spokojenost zaměstnanců a motivační systém firmy

## Spokojenost zaměstnanců a motivační systém firmy

Tento dotazník je zcela anonymní. Odpovědi slouží výhradně pro zpracování diplomové práce.

Dotazník je zaměřen na průzkum spokojenosti zaměstnanců v zaměstnání a motivačního systému firmy, obsahuje 28 otázek rozdělených do 4 tematických celků.

Čas potřebný pro vyplnění dotazníku je přibližně 10–15 minut. Všechny otázky jsou povinné.

### Část 1/4 – Motivace

1. Jste na svém pracovišti spokojen/a?

- Ano, bez výhrad
- Ano, s výhradami ohledně práce
- Ano, s výhradami ohledně vztahů s kolegy
- Ne

2. Považujete obdrženu pochvalu od kolegy jako určitý způsob motivace?

- Ano
- Ano, ale nepovažuji ji za hlavní zdroj motivace
- Ne

3. Pokud jste pochvalu obdržel/a, kolikrát za posledních 30 dnů se tak stalo?

- Více jak pětkrát
- Více jak dvakrát
- Jednou
- Ani jednou

4. Je Vaše chuť do práce ovlivněna motivací ze strany zaměstnavatele a spolupracovníků?

- Ano
- Ne

5. V následující stupnici označte rozmanitost náplně Vaší práce.

	1	2	3	4	5	
Práce je různorodá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Práce je monotónní

6. Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte?

- Ano
- Ne

7. Jaký je Váš věk?

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46 let a více

## Část 2/4 – Benefits

8. V následující stupnici označte váhu, jakou přikládáte nabízeným zaměstnaneckým benefitům při rozhodování o novém zaměstnání.

	1	2	3	4	5	
Benefity jsou důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benefity nejsou důležité

9. Preferujete fixní (předem dané benefity), nebo flexibilní (kreditový systém, vlastní volba uplatnění) způsob zaměstnaneckých benefitů?

- Preferuji fixní benefity
- Preferuji flexibilní benefity
- Na věc nemám názor

10. Existují ve Vašem zaměstnání individuální dárky ze strany zaměstnavatele, tzn. něco přímo pro Vás?

Ano

Ne

11. Jsou ve Vašem zaměstnání pořádány výroční události? (např. vánoční večírek)

Ano

Ne

12. Jsou ve Vašem zaměstnání pořádány mimopracovní aktivity? (např. teambuildingy, výlety)

Ano

Ne

13. Využíváte dostupné zaměstnanecké benefity?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

14. V následující stupnici označte, do jaké míry Vás nabízené benefity motivují k podávání lepších pracovních výkonů.

	1	2	3	4	5	
Benefity mě velmi motivují	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benefity mě nemotivují

15. Z nabídky uvedené níže seřadte kategorie benefitů podle Vašich preferencí.

(1 = preferuji nejvíce, 5 = preferuji nejméně)

- Životní a zdravotní benefity (např. sick days, penzijní připojištění, životní pojištění)
- Finanční benefity (např. třináctý plat, stravenky, různé příspěvky, placená dovolená)
- Firemní benefity (např. firemní telefon, placené studijní volno, home office, teambuildingové akce)
- Nadstandardní vzdělávání (např. jazykové kurzy, odborné kurzy)
- Volnočasové benefity (např. multisport karta, placené společenské nebo sportovní akce)

16. Je pro Vás nabídka aktuálně nabízených benefitů dostačující?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Máte možnost se podílet na hlasování/oceňování zaměstnanců, pokud takový systém oceňování ve firmě existuje?

- Ano, mám možnost se podílet
- Ne, zaměstnance vybírá a oceňuje zaměstnavatel
- Ne, systém oceňování zaměstnanců neexistuje

### **Část 3/4 – Prostředí**

18. Je ve Vašem pracovním kolektivu přítomen smysl pro týmového ducha?

- Ano, kolegové se snaží spolupracovat
- Ano, ale pouze mezi vybranými skupinami kolegů
- Ne, kolegové jsou každý sám za sebe

19. Jaký způsob chování kolegů při plnění pracovních úkolů na pracovišti převažuje?

- Kolegové mezi sebou soutěží
- Kolegové se snaží spolupracovat
- Kolegové sabotují práci jiných
- Kolegové se přizpůsobí vůdčí osobě
- Kolegové jsou neochotní
- Žádné specifické chování nepozoruji

20. Myslíte si, že má kolektiv v pracovním prostředí vliv na kvalitu práce či pracovní výkon jednotlivců?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21. Máte snahu o vyřešení nebo zmírnění konfliktů na pracovišti?

- Ano, snažím se řešit všechny konflikty
- Ano, ale řeším pouze konflikty, které se týkají mě
- Ne

## Část 4/4 – Komunikace

22. Je přístup vedoucího pracovníka k ostatním zaměstnancům spravedlivý?

- Ano, ke všem
- Ano, ale pouze k některým
- Ne

23. Je vedoucí pracovník zaměřený spíše na odvedenou práci a výsledky, nebo na zaměstnance a vztahy?

- Vedoucí pracovník je zaměřený spíše na odvedenou práci a výsledky
- Vedoucí pracovník je zaměřený spíše na zaměstnance a vztahy



24. Máte možnost zapojit se do chodu pracoviště či firmy, tzn. podat podnět, nápad nebo stížnost?

Ano

Ne

25. Máte pocit, že jsou Vámi sdělené poznatky nadřízenému pracovníkovi brány v potaz?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

26. Probíhá komunikace mezi kolegy na pracovišti upřímně, bez předsudků a s respektem?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

27. Je Vám zadání práce jasně a srozumitelně vysvětleno tak, abyste mohl/a pracovat samostatně?

Ano, s náplní práce jsem vždy dostatečně srozuměn/a

Ano, ale občas si musím určité věci dodatečně ujasnit

Ne, na postup práce se musím často ptát

28. Existuje zpětná vazba od kolegy nebo vedoucího pracovníka ohledně Vaší práce?

Ano, zpětná vazba je běžná

Ano, ale pouze pokud se objeví problém

Ne, k mé práci se nikdo nevyjadřuje

Děkuji za spolupráci a Váš čas.