



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



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

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Beáta Gallistlová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Beáta Gallistlová**
Osobní číslo: **E14000338**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomické statistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod do problematiky a stanovení cílů práce
2. Teoretická východiska práce
3. Seznámení s prováděným dotazníkovým šetřením
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření z podniků pomocí aplikace statistických metod a postupů
5. Vlastní návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců na základě vyhodnocených dat
6. Závěrečné shrnutí a zhodnocení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CYHELSKÝ, Lubomír, Jana KAHOUNOVÁ a Richard HINDLS. Elementární statistická analýza. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001.

ISBN 80-7261-003-1.

PECÁKOVÁ, Iva. Statistika v terénních průzkumech. 2. vyd.

Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-039-3.

ŘEZANKOVÁ, Hana. Analýza dat z dotazníkových šetření. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.

SYNEK, Miloslav, et al. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

BRANHAM, Leigh. The 7 hidden reasons employees leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late. 2nd ed. New York: AMACOM, 2012. ISBN 978-0-8144-1758-4.

Elektronická databáze článků ProQuest a EBSCO.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.**

Katedra ekonomické statistiky

Konzultant diplomové práce: **Mgr. Jiří Rozkovec**

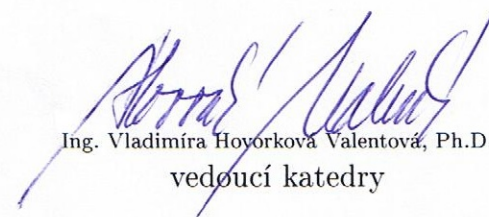
Katedra ekonomické statistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



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

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení


Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 

Podpis: 

Anotace

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích za pomoci statistických metod a postupů. Hlavním cílem práce je prozkoumat spokojenost zaměstnanců podniků s jejich stávajícím pracovním místem. Teoretická část se zabývá základními informacemi o personální práci v podniku, jedná se zejména o odměňování, motivování, hodnocení a spokojenost zaměstnanců. Pozornost je věnována rovněž metodám pořizování dat, konstrukci dotazníku a typům otázek a proměnných. V praktické části je představen dotazník, použitý pro výzkum v rámci této diplomové práce, a metodologie výzkumu, zahrnující údaje o cílech výzkumu, druhu a nástrojích šetření a charakteristiku respondentů. Dále následuje konkrétní vyhodnocení zmíněného dotazníku pomocí vhodných statistických metod a postupů. Na základě získaných poznatků jsou doporučena konkrétní opatření pro management podniku, která lze využít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Dotazník, motivace, odměňování, spokojenost, zaměstnanci, hodnocení, otázky, proměnné

Annotation

Application of statistical methods and procedures for the evaluation of data from surveys in enterprises

Submitted diploma thesis focuses on evaluating data from surveys in enterprises using statistical methods and procedures. The main goal of this thesis is to explore the satisfaction of employees with their current job position. The theoretical part deals with basic information about the personnel work in the company, particularly remuneration, motivation, evaluation and satisfaction of employees. Besides these, the focus is also on the methods of data acquisition, the creation of a questionnaire and the types of questions and variables. The practical part introduces the questionnaire that was used for research in the thesis and research methodology, which contains information about the goals of the research, tools and kinds of investigation and the characteristics of respondents. Further, a specific evaluation of the mentioned questionnaire using suitable statistical methods and procedures follows. Finally, specific proposals, which are based on the gained knowledge, are recommended for the management of a company and enhancing employee satisfaction.

Key words

Questionnaire, Motivation, Remuneration, Satisfaction, Employees, Evaluation, Questions, Variables

Poděkování

Touto cestou bych především ráda poděkovala vedoucí předkládané diplomové práce Ing. Kateřině Gurinové, Ph.D. za veškeré rady a připomínky, které mi poskytovala při zpracování práce a také za její trpělivost a ochotu při řešení jakéhokoliv problému.

Dále patří velké díky konzultantovi této práce Mgr. Jiřímu Rozkovcovi, který mi velmi pomohl s programem Statgraphics, který je pro vypracování nezbytný.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala svému příteli a své rodině za projevenou podporu a trpělivost při studiu.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK	11
ÚVOD	12
1 ÚVOD DO PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU	14
1. 1 ODMĚŇOVÁNÍ.....	14
1. 2 MOTIVACE	16
1. 3 HODNOCENÍ ZAMĚSTANCŮ	21
1. 3. 1 Předmět hodnocení.....	22
1. 3. 2 Nástroje hodnocení	24
1. 3. 3 Metody hodnocení z hlediska hodnotitele	25
1. 4 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	26
2 METODY POŘIZOVÁNÍ DAT	29
2. 1 DOTAZNÍK.....	30
2. 2 DRUHY OTÁZEK	31
2. 3 DRUHY PROMĚNNÝCH	33
2. 4 STATISTICKÉ METODY A POSTUPY	34
2. 4. 1 Metody a postupy pro nominální proměnné.....	34
2. 4. 2 Metody a postupy pro ordinální proměnné	35
2. 4. 3 Metody a postupy pro kardinální a metrické proměnné.....	36
3 METODOLOGIE VÝZKUMU	38
3. 1 CÍLE VÝZKUMU	38
3. 2 SBĚR DAT	38
3. 3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	39
3. 4 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	40
3. 4. 1 Pohlaví respondentů.....	40
3. 4. 2 Věk respondentů	41
3. 4. 3 Bydliště respondentů	42
3. 4. 4 Vzdělání respondentů	42
3. 4. 5 Příjem respondentů	43

4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	45
4. 1 POČET ZAMĚSTNÁNÍ	45
4. 2 DOBA STRÁVENÁ V ZAMĚSTNÁNÍ.....	47
4. 3 SPOKOJENOST S ASPEKTY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ MOTIVACI	48
4. 4 OBOR PODNIKÁNÍ.....	52
4. 5 ODKHOD ZE ZAMĚSTNÁNÍ.....	53
4. 6 DŮVOD ODKHODU ZE ZAMĚSTNÁNÍ.....	54
4. 7 MOTIVACE K LEPŠÍM VÝKONŮM.....	55
4. 8 PRACOVNÍ DOBA	57
4. 9 ZMĚNY PRACOVNÍ DOBY.....	58
4. 10 VČASNÁ MZDA ZA PRÁCI	59
4. 11 VOLNÝ ČAS	60
5 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	61
5. 1 PRACOVNÍ DOBA	61
5. 2 PRACOVNÍ KOLEKTIV A VYMEZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA.....	63
5. 3 CHOVÁNÍ ZAMĚSTNAVATELE	64
5. 4 PŘÍSPĚVKY KE MZDĚ.....	66
5. 5 ZVÝŠENÍ POCITU JISTOTY	68
5. 6 OSTATNÍ OPATŘENÍ.....	68
6 NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNAVATELÉ.....	71
6. 1 ZAMĚSTNAVATELÉ V ČESKÉ REPUBLICĚ.....	71
6. 2 ZAMĚSTNAVATELÉ VE SVĚTĚ	76
ZÁVĚR.....	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Průměrná měsíční mzda za posledních 10 čtvrtletí</i>	16
<i>Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb</i>	17
<i>Obrázek 3: 13 kroků procesu odcizení</i>	27
<i>Obrázek 4: Pohlaví respondentů</i>	40
<i>Obrázek 5: Věk respondentů</i>	41
<i>Obrázek 6: Vzdělání respondentů</i>	43
<i>Obrázek 7: Příjem respondentů</i>	44
<i>Obrázek 8: Pořadí zaměstnání od doby, co začal respondent pracovat</i>	46
<i>Obrázek 9: Doba, po kterou respondenti pracují ve svém stávajícím zaměstnání</i>	48
<i>Obrázek 10: Spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty</i>	52
<i>Obrázek 11: Obor podnikání</i>	53
<i>Obrázek 12: Odchod ze zaměstnání</i>	54
<i>Obrázek 13: Důvody odchodu ze zaměstnání</i>	55
<i>Obrázek 14: Motivace k lepším výkonům</i>	56
<i>Obrázek 15: Pracovní doba respondentů</i>	57
<i>Obrázek 16: Změna směn zaměstnavatelem</i>	58
<i>Obrázek 17: Platba zaměstnavatele za práci</i>	59
<i>Obrázek 18: Volný čas</i>	60
<i>Obrázek 19: Postoj respondentů k zavření obchodů</i>	62
<i>Obrázek 20: Nejlepší a průměrní zaměstnavatelé (v %)</i>	74
<i>Obrázek 21: Kdy jsou zaměstnanci nespokojeni?</i>	75

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Pohlaví respondentů</i>	40
<i>Tabulka 2: Věk respondentů</i>	41
<i>Tabulka 3: Bydliště respondentů</i>	42
<i>Tabulka 4: Vzdělání respondentů</i>	43
<i>Tabulka 5: Příjem respondentů</i>	44
<i>Tabulka 6: Pořadí zaměstnání od doby, co začal respondent pracovat</i>	46
<i>Tabulka 7: Doba, po kterou respondenti pracují ve svém stávajícím zaměstnání</i>	47
<i>Tabulka 8: Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením</i>	50
<i>Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s nadřízeným pracovníkem</i>	50
<i>Tabulka 10: Spokojenost zaměstnanců s kolegy v práci</i>	51
<i>Tabulka 11: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami</i>	51
<i>Tabulka 12: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím</i>	51
<i>Tabulka 13: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou</i>	51
<i>Tabulka 14: Obor podnikání</i>	53
<i>Tabulka 15: Odchod ze zaměstnání</i>	54
<i>Tabulka 16: Důvody odchodu ze zaměstnání</i>	55
<i>Tabulka 17: Motivace k lepším výkonům</i>	56
<i>Tabulka 18: Pracovní doba respondentů</i>	57
<i>Tabulka 19: Změna směn zaměstnavatelem</i>	58
<i>Tabulka 20: Platba zaměstnavatele za práci</i>	59
<i>Tabulka 21: Volný čas</i>	60
<i>Tabulka 22: Vývoj zaměstnaneckých výhod v letech 2010-2014</i>	70
<i>Tabulka 23: Best employers 2015 – malé a střední firmy</i>	73
<i>Tabulka 24: Best employers 2015 – velké firmy</i>	73
<i>Tabulka 25: Hodnocení zaměstnanců nejlepších a ostatních firem</i>	74

ÚVOD

Správné fungování podniku je ovlivněno celou řadou faktorů a jedním z těch nejvýznamnějších je spokojenost zaměstnanců. Péče o zaměstnance je dlouhodobý a složitý proces. Ne každý zaměstnanec je dostatečně motivován pouze finančním ohodnocením. Někteří mají raději slova chvály a uznání. Správný manažer se snaží identifikovat, co který zaměstnanec potřebuje.

Poté, co je zaměstnanec správně motivován a odměňován, nebude se snažit najít nové pracovní místo. Lepší je si udržet stálého zaměstnance, který svoji práci zná a odvádí ji dobře, než najímat stále nové a nové nezkušené pracovní síly. Navíc nespokojený zaměstnanec může způsobit spoustu problémů, např. nebude loajální k podniku a přejde ke konkurenci. Loajální pracovník se naopak bude snažit, aby firma dosáhla svých cílů. Každý podnik má jinak nastavené odměňování a motivování zaměstnanců.

Hlavním cílem této diplomové práce je prozkoumat spokojenost zaměstnanců s jejich stávajícím pracovním místem. Pro získání dat je použito dotazníkové šetření, které je provedeno pomocí dotazníku umístěného na internetových stránkách po dobu několika měsíců. Toto šetření odpovídá na základní otázky potřebné k zjištění, co zaměstnance v zaměstnání nejvíce demotivuje a zároveň, co by je přimělo k vyšší loajalitě vůči podniku.

První část diplomové práce se týká teoretických poznatků o personální práci v podniku, konkrétně se jedná o odměňování, motivování, hodnocení a spokojenost zaměstnanců. Druhá část je věnována metodám pořizování dat, kde jsou zmíněny informace o dotazníku a jeho správném vytvoření, typech otázek a proměnných.

Třetí část je zaměřena na představení dotazníku, který byl použit pro výzkum v rámci diplomové práce a na metodologii výzkumu, která obsahuje údaje o cílech výzkumu, charakteristiku respondentů, nástroje a druh šetření. Dále následuje konkrétní vyhodnocení zmíněného dotazníku pomocí statistických metod a postupů.

Získané poznatky jsou využity k vytvoření konkrétních návrhů pro management podniku ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tyto návrhy mohou být použity pro zvýšení motivace zaměstnanců a zdokonalení odměňování v podnicích. Poslední kapitola uvádí praktické příklady nejlepších zaměstnavatelů v České republice i v zahraničí. Podrobně se zabývá tím, jaká mohou společnosti získat ocenění, jaká kritéria musí splnit pro jejich získání, a co pro ně znamená obdržení těchto certifikátů spokojenosti zaměstnanců.

1 ÚVOD DO PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU

Jak uvádí Koubek (2007, s. 17): „*K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností.*“ V této diplomové práci nejsou podrobněji rozebrány všechny tyto činnosti, pozornost je zaměřena na čtyři relevantní činnosti a těmi jsou odměňování, motivace, hodnocení a spokojenost zaměstnanců. Všechny tyto činnosti ovlivňují fluktuaci zaměstnanců.

Spokojený zaměstnanec vytváří pro zákazníka příjemnější prostředí, které podporuje jeho loajalitu k podniku. Proto je spokojenost zaměstnanců jedním z klíčových faktorů úspěchu organizace, díky kterému lze předcházet odchodu zaměstnanců (Lee, 2006).

1. 1 ODMĚŇOVÁNÍ

První pilíř spokojenosti zaměstnanců se týká odměňování. Pokud si je zaměstnanec jistý, že za svou práci dostane odměnu v odpovídající výši, pracuje s větším nasazením. Jakmile však mzda přichází pravidelně pozdě, neustále se z ní sráží nesmyslné položky nebo dokonce mzda až několik měsíců nepříjde, zaměstnance to nijak nemotivuje a do práce buď už nepříjde, nebo ji bude vykonávat v neodpovídající kvalitě.

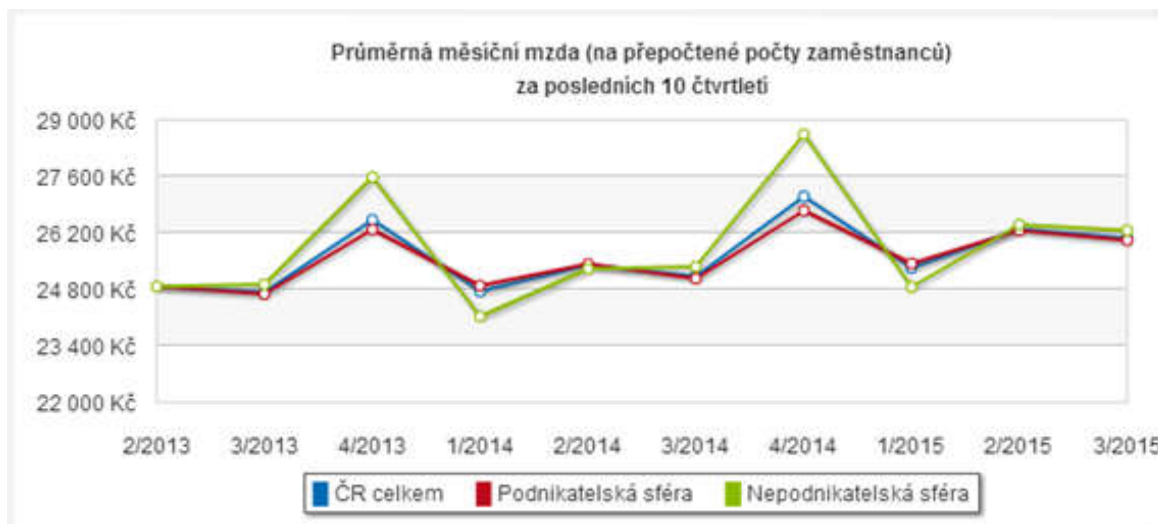
Každý podnik si musí nastavit odměňovací systém dle vlastního uvážení a zejména svých možností. Dle (Synek, 2010) firma využívá mzdovou politiku hlavně pro splnění těchto cílů:

- získat co nejkvalifikovanější zaměstnance, které nezaskočí žádný problém či nový úkol a jsou schopni se rozvíjet;
- vytvořit dostatečné mzdové podmínky, které však firmě dovolí konkurovat ostatním firmám v odvětví;
- nastavit mzdy tak, aby stimulovaly k vyšším výkonům a zabraňovaly fluktuaci zaměstnanců.

Mzda by měla být stanovena spravedlivě a měly by existovat jisté odlišnosti dle věku, pohlaví, regionu a hodnoty odvedené práce. Pokud neexistují žádné rozdíly mezi mzdou na vyšších a nižších pozicích, pak mzda nebude mít žádné motivační schopnosti, zaměstnanci nebudou ochotni se kvalifikovat či se snažit o kariérní postup. Spravedlivá mzda je jedním z nejdůležitějších pilířů spokojenosti zaměstnanců. Firma by měla být schopná reagovat na změny mezd v porovnání s konkurencí a nalézt kompromis mezi zvýšenou mzdou zaměstnanců a použitím svých peněz na zvýšené mzdové náklady (Synek, 2010).

V prostředí České republiky je nastavena mzda tak, že obsahuje jak pevnou, tak pohyblivou složku. Pevná složka má různé podoby. Jak uvádí Koubek (2007, s. 171): *„Prvním krokem, který musíme učinit, je rozhodnutí, zda budeme platit pracovníky za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy.“* Dle této myšlenky lze pevnou mzdu rozdělit na časovou, zásluhovou, úkolovou či podílovou (provizní) (Koubek, 2007). Pohyblivou složku tvoří prémie, příplatky (za svátek, za práci přesčas či o víkendu), bonusy, osobní ohodnocení, podíly na zisku nebo různé náhrady za dovolenou či nemoc (Synek, 2010).

V naší republice je zaměstnanec chráněn zákonem v podobě stanovení minimální mzdy, která činila v roce 2015 pro stanovenou týdenní pracovní dobu (tj. 40 hodin) 9 200 Kč za měsíc nebo 55 Kč za hodinu (Minimální mzda od 1. 1. 2016, 2015). Ve třetím čtvrtletí roku 2015 byla průměrná mzda stanovena ve výši 26 072 Kč, což představovalo oproti třetímu čtvrtletí roku 2014 o 945 Kč více (Mzdy a náklady práce, 2015). Vývoj průměrné měsíční mzdy v období od druhého čtvrtletí roku 2013 do třetího čtvrtletí roku 2015 je znázorněn na obrázku číslo 1.



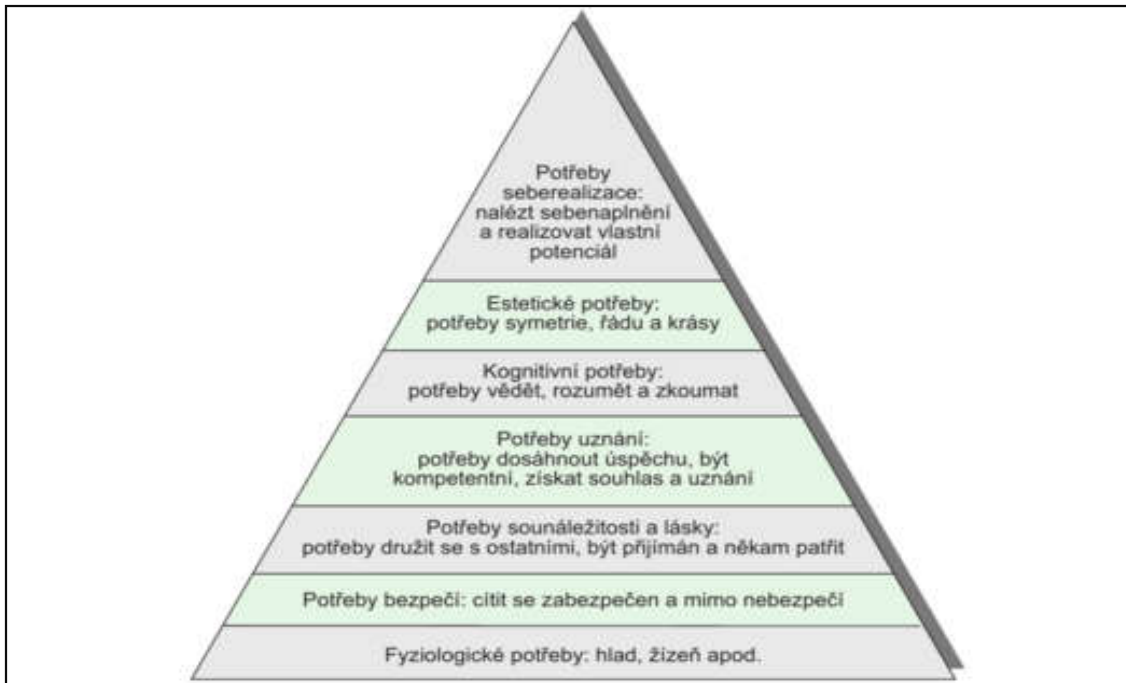
Obrázek 1: Průměrná měsíční mzda za posledních 10 čtvrtletí

Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.

1. 2 MOTIVACE

Jak již bylo výše zmíněno, různí lidé vyžadují různé druhy motivace. Někteří zaměstnanci potřebují motivovat nejen finančně, ale i pochvalou, možností povýšení či jistotou práce. Ke zjištění motivačních stimulů jednotlivých zaměstnanců mohou manažerovi dopomoci dotazníková šetření či teambuildingové aktivity. Zaměstnavatel může při rozpoznávání potřeb zaměstnance vycházet také z Maslowovy pyramidy potřeb, která je vyobrazena na obrázku č. 2.

Tato hierarchie vychází z toho, že člověk nejdříve musí uspokojit nižší potřeby a až pak se propracovávat k těm vyšším. Tj. až po uspokojení potřeb na nižší úrovni se stimuly na vyšší úrovni stanou zdrojem motivace (Vysekalová, 2011).



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství "černé skříňky", s. 21.

Podle (Bělohávek, 2012) existuje 20 typů lidí a ke každému z nich je nutno přistupovat odlišně. Nejsou to role dle určitých teoretických poznatků, jde o skutečné typy lidí, se kterými se pan Bělohávek ve své praxi setkal. Jsou jimi:

1. SPECIALISTA

Je velmi vzdělaný ve svém oboru. Dokáže udílet profesionální rady a ostatní dovzdělávat. Bohužel nerozumí laikům a nedokáže jim srozumitelnou cestou vysvětlit problém. Používá totiž spoustu technických výrazů a cizích slov. Náročné úkoly odmítá delegovat, raději si je udělá sám.

2. NEPOSTRADATELNÝ

Tento zaměstnanec je velmi pracovitý. Nebere si dovolenou. V případě, že by si ji vzal, přijde se do práce stejně podívat. I když je přetížený, přijímá další úkoly. Očekává, že ho ostatní budou obdivovat, kolik toho zvládne. Úkoly nedeleguje, protože nikdo jiný to podle něho lépe než on sám neudělá.

3. PŘÁTELSKÝ

Orientuje se tak moc na dobré vztahy na pracovišti, že si nevšimne špatných výkonů. Neumí kritizovat, raději práci ostatním neztěžuje, a když něco neudělají sami, udělá to za ně. Nemá žádnou autoritu. Nedokáže odmítnout pomoc druhému, jenže pak vznikají problémy z nesplněných slibů. Vidí na každém spíš to pozitivní a neustále se usmívá.

4. PLACHÝ

Moc se nevyjadřuje v diskuzích. Pokud má říct svůj názor, udělá to rychle, aby to už měl za sebou. Raději má práci pro jedince než v týmu. Nevyhledává činnosti spojené s rozhodováním. Dává přednost dopisům, nerad komunikuje tváří v tvář. I když má výborný nápad, kvůli nervozitě nevyjádří svou myšlenku správně.

5. AROGANTNÍ

Vytváří rozpory na pracovišti, nikdo s ním nechce pracovat. Je trpěn jen pro nějakou svoji nenahraditelnou vlastnost či obchodní kontakty. Používá pouze negativní výrazy. Své kolegy zesměšňuje a uráží. V týmu pro něj není nikdo dost dobrý. Takoví lidé se často nezmění, ani když je někdo motivuje. Jediným řešením je přidělení na samostatný úkol bez týmu.

6. POHODOVÝ

Je obtížné ho motivovat, nevdá mu změny, pokud se nemusí nijak namáhat. Demotivuje ostatní, protože na nic nespěchá. Nedodržuje termíny, ani pracovní dobu. Jak ale motivovat člověka, kterého nic nezajímá, na kritiku nedbá, nic ho nerozhodí. Lze ho jen více postihovat za nesplnění úkolů.

7. INTRIKÁN

Sbírá informace ve firmě, které okamžitě použije, pokud se otočíte zády. S každým se snaží vycházet, aby mu lidé důvěřovali a pomohlo mu to k jeho vysněnému místu. Pokud existuje podezření na nekalé aktivity, je nejlepší intrikána přistihnout při činu nebo mu dát úkoly, které ho natolik zaměstnají, že nebude mít čas na pomluvy.

8. IMPULZIVNÍ

Nedokáže kontrolovat své emoce. Pokud někdo vznese negativní připomínku, okamžitě se rozčílí a v krajních případech reaguje i fyzickým napadením. Pokud nereaguje, dusí to v sobě, je tichý a po nějakém čase „vybuchne“. Může mu být poskytnuta pomoc v podobě doporučení, jak předcházet stresu, uchránit ho spouštěčů stresu či mu zařídit kurz zvládnutí stresových situací.

9. PERFEKCIONISTA

Snaží se vše dotáhnout do nejmenšího detailu, což trvá mnohem déle. Zabírá to spoustu času a nestíhá pak termíny. Je velmi pracovitý a snaživý. Bohužel se zabývá detaily, ale už nepropracuje důležité části projektů. Pokud prezentuje svoje projekty, zabíhá do detailů. Důležité je, aby si takový zaměstnanec uvědomil priority.

10. LEHKOMYSLNÝ

Tento zaměstnanec je přesný opak perfekcionisty, nestará se o detaily. Chce, aby jeho práce byla prostě rychle hotová, nehledí na kvalitu odvedené práce. Hlavně, že je včas. Sám sobě způsobuje komplikace do budoucna, o kterých teď nepřemýšlí. Jde mu jen o to, jak si teď práci usnadnit.

11. NEPRUŽNÝ=BYROKRAT

Postupuje pouze podle směrnic. Nedokáže se rozhodovat dle situace pokaždé jinak. Vše musí být rozhodnuto dle nařízení. Důsledně kontroluje dodržování předpisů. Mezi jeho silné stránky patří znalost zákonů a předpisů a perfektní orientace ve vyhláškách a nařízeních.

12. FANTASTA=SNÍLEK

Má jiné názory než ostatní. Přichází s myšlenkami, které ostatní nechápou. Bývá zamlklý, ale pokud promluví, navrhne řešení problému odlišné od ostatních. Nedodržuje pracovní dobu či zvyklosti a postupy. Navrhne nápady, ale doladit je musí ostatní.

13. NESCHOPNÝ A SNAŽIVÝ

Práci rychle dokončí, ale se spoustou chyb. Pracuje dle předlohy, avšak pokud úkol trochu vybočuje, nedokáže se přizpůsobit. Přijímá stále více úkolů, aby mohl omlouvat své chyby nedostatkem času. Své chyby si nikdy nepřipouští. Když už mu „teče do bot“, vymyslí si nějaký problém, za který může firma.

14. SCHOPNÝ A NÁROČNÝ

Jeho práce je propracovaná a dokonalá. Vždy vše zpracuje včas a dříve než ostatní. Jakmile se naučí něco nového, chce to aplikovat a „vytahovat“ se s tím. Kritikou nešetří, zato pochvaly se od něj nedočkáte. Rád soutěží se spolupracovníky, aby jim dokázal svou nadřazenost.

15. HOCHŠTAPLER

Stále slibuje zlepšení výkonů. Jeho výsledky jsou však nulové. Nesnaží se zlepšovat. Přetvařuje se a dokáže se ze všeho vymluvit. Má stále skvělé nápady, ale ve své podstatě nic nedělá. Rád se předvádí, i když nic z jeho řečí není pravda. Potřebuje neustálou kontrolu a kritiku.

16. STOUPENEC

Osvojí si názor, teorii či nástroj, který používá na veškeré problémy. Myslí si, že je to jediný správný způsob. Nepřijme názor nikoho jiného, který se neslučuje s jeho teorií. Je si velmi jistý při rozhodování a řešení problémů.

17. NEGATIVISTA

Rád si stěžuje na své zaměstnání. Informuje o tom odbory či inspektorát bezpečnosti. Nedokáže si připustit, že by ve stávajícím zaměstnání bylo něco pozitivního, ale nedokáže odejít. Raději vzpomíná na bývalé zaměstnání, kde bylo všechno perfektní. Ostatní demotivuje svým otráveným výrazem již od rána.

18. ROZHODNÝ

Okamžitě jedná, neváhá a dokáže se rozhodnout. Občas se rozhodne tak rychle, že dělá chyby. To, že se rozhodl špatně, mu dojde až ve chvíli, kdy už je pozdě. Pro firmu je výhodné, že takový člověk neodkládá své povinnosti a nevyhýbá se jim.

19. POPLETA

Je to roztržitý člověk, který často zapomíná, plete si čísla objednávek a jeho jednání je chaotické. Takový člověk nemůže být ve vedoucí pozici. Vytváří nezáměrně krizové situace, které umí snadno vyřešit. Pravdou však je, že bez něj by tyto krizové situace nenastaly.

20. VÁHAVÝ

Nedokáže se rozhodnout. Snaží se termín rozhodnutí oddalovat, co nejdéle to jde. Nelze ho zapojit do situace, kdy na jeho rozhodnutí závisí osudy ostatních. Je však velmi opatrný a uvážlivý. Snaží se nevolit riskantní řešení problémů.

1. 3 HODNOCENÍ ZAMĚSTANCŮ

S odměňováním a motivací také úzce souvisí hodnocení zaměstnanců. Každý zaměstnanec potřebuje vědět, zda svou práci vykonává tak kvalitně, jak se on sám domnívá. Pokud zaměstnavatel neprovádí průběžné hodnocení a na konci přijde s tím, že je dílo špatně, zaměstnanec to pochopitelně demotivuje. Hodnotitel by měl mít stanovená hodnotící kritéria, kterých však nesmí být příliš mnoho. Mohou jimi být např.: kvalita odvedené práce, včasné plnění zadaných úkolů, ochota spolupracovat a pomoci kolegům, odpovědnost nejen za úspěchy, ale i za chyby, vlastní nápaditost, chování k zákazníkům atd.

Manažer si sám zvolí, jak bude hodnotit své podřízené. Musí však dle (Jay, 2006) a (Bělohlávek, 2009) dodržovat určitá pravidla:

- samotné hodnocení by nemělo být nikým rušeno a mělo by se odehrávat v tichém a klidném prostředí;

- hodnocení by mělo být předem ohlášeno, zaměstnanec má právo o něm vědět alespoň týden dopředu;
- pokud má manažer v jeden den více hodnocení, měl by si na každé stanovit dostatečný časový rozestup;
- manažer by se měl zaměřit hlavně na ty oblasti, které nemůže zaměstnanec sám v sebehodnocení objektivně posoudit a hodnotit pouze konkrétní pracovní výsledky;
- kritika by měla být konstruktivní, týkat se přímo hodnoceného a nebýt obecná, pracovník by neměl být srovnáván s ostatními;
- manažer by měl uznat názor zaměstnance, pokud si ho zaměstnanec obhájí a dát mu prostor vyjádřit svoje postoje;
- závěrem by měla být dohoda o cílech zaměstnance a souhrnné hodnocení; zlepšení mzdových podmínek by mělo odrážet pracovní výsledky, zlepšení, zvýšení kompetencí či dobu působnosti ve firmě.

Existují různé metody a nástroje, kterými se dá zaměstnanec hodnotit. Slouží k posouzení výkonů zaměstnanců za uplynulé období, pomáhá správně vést, rozvíjet a motivovat zaměstnance, podporuje jejich výkony, potlačuje nežádoucí chování. Níže jsou uvedeny hlavní metody a nástroje hodnocení lišící se předmětem hodnocení, používanými nástroji či osobou hodnotitele (Urban, 2010).

1. 3. 1 Předmět hodnocení

Nejdůležitějším hlediskem dělení je předmět hodnocení, při kterém lze hodnotit výsledky práce, pracovní chování či posoudit schopnosti člověka.

- **Hodnocení pracovních výsledků:** hodnocení pracovních výsledků je založeno na hodnocení splnění úkolů, které byly zaměstnanci přiděleny v minulém období. Záleží hodně na tom, zda úkoly byly zaměstnancem ovlivnitelné, byly jasně a srozumitelně stanovené nebo zda byly konkrétní. Dále se může hodnotitel zaměřit na to, zda byly splněny pouze základní úkoly nebo zda zaměstnanec splnil i nějaké cíle navíc. Základní úkoly se musí plnit, úkoly navíc jen zlepšují

hodnocení a ukazují, jak snaživý zaměstnanec je, což by firma měla ocenit. Hodnocení by mělo brát v potaz, že se mohla změnit legislativa nebo situace na trhu (Urban, 2010).

- **Hodnocení pracovního chování:** hodnocení pracovního chování obsahuje několik kritérií. Kritéria by měla být zaměřena na důležité, tedy pro firmu podstatné chování zaměstnanců. Je třeba, aby byla odvozena od jasných, zaměstnanci předem známých zásad či norem. Kritéria by také měla být formulována tak, aby jejich posuzování omezovalo prostor pro subjektivní hodnocení. Určitá kritéria pracovního chování lze použít pro celý podnik (např. kvalita práce, odpovědnost, iniciativa, samostatnost, ochota spolupracovat apod.), jiná je nutno stanovit individuálně pro každý útvar či pracovní tým (např. zákaznická orientace, specifická znalost, iniciativa apod.). Nesmí být stanoveno příliš mnoho kritérií. Velké množství kritérií nepřináší podstatné informace o hodnoceném a vede k formalismu. Je zde možnost, že hodnotitelé mají tendenci hodnotit kritéria podobně, i v případě kdy jsou zcela odlišná (Urban, 2010).
- **Hodnocení schopností a pracovního potenciálu:** hodnocení schopností a pracovního potenciálu se zaměřuje na předpoklady zaměstnance k určité činnosti, dalšímu rozvoji či povýšení. Slouží především jako podklad pro plánování kariéry a povýšení. Toto hodnocení je velmi subjektivní, je založeno na zobecnění předpokladů zaměstnance a často i na odhadu jeho možností do budoucna. Pro zvýšení objektivity hodnocení mohou být použity tzv. modely schopností (kompetencí), jež podrobně vymezují schopnosti vyžadované pro jednotlivá pracovní místa, a matice schopností (kompetencí) členící jednotlivé schopnosti do určitých stupňů formou stručné slovní charakteristiky (Urban, 2010).

1. 3. 2 Nástroje hodnocení

Nástroje hodnocení úzce souvisejí s jeho předmětem. Patří k nim zejména následující:

- **Hodnocení na základě dohodnutých cílů:** používá se při hodnocení výsledků práce, kde je možné pro individuální nebo skupinové výsledky práce stanovit předem dané výkonové cíle, jejichž dosažení lze objektivně posoudit či změřit. Je vhodné především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení apod. Výhoda hodnocení na základě dohodnutých cílů je, že se zaměstnanci do stanovení cílů v určité míře mohou zapojit, což zvyšuje jejich motivaci. Zaměstnancům jsou distribuovány cíle jejich útvaru na příští období a ti na jejich základě navrhnou představu o svých vlastních cílech (Koubek, 2007).
- **Hodnocení na základě norem a standardů:** v této metodě se porovnávají výkonové normy se skutečným výkonem pracovníka. Tradičně slouží pro hodnocení výrobních dělníků. Normy výkonu lze chápat jako cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Výhodou výkonových norem je, že jsou objektivní a dají se změřit (Koubek, 2007).
- **Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic:** hodnocení je prováděno na základě stupnic (číselných, grafických nebo slovních). Je náročnější na přípravu, umožňuje objektivizovat projevy, které lze většinou hodnotit pouze slovně. Nejpoužívanější typ posuzovacích stupnic jsou škály. Pro zvýšení objektivity hodnocení je žádoucí připojit k jednotlivým úrovním hodnotící stupnice i jejich slovní popis. Součástí posuzovací škály by měl být i prostor pro případné poznámky a vysvětlení provedeného hodnocení (Koubek, 2007).
- **Kontrolní seznamy (check-listy):** při vykonávání pracovních úkolů je potřeba provést určitý soupis činností neboli check list. Tento soupis představuje jednak návod ke správnému výkonu pracovních úkolů pro osoby, které je provádějí, jednak nástroj kontroly pro ty, které výkon či provádění práce kontrolují a hodnotí. Check listy mohou být použity při zapracování nových zaměstnanců k ověření

toho, zda nový zaměstnanec již plně zvládl úkoly své pracovní pozice (Urban, 2010).

- **Hodnocení na základě kritických případů:** spočívá ve sledování a evidenci významných případů, ať už pozitivních či negativních, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly. Pokud nastane v budoucnu podobná situace, lze ji již řešit účinně dle zkušeností (Urban, 2010).
- **Assessment (development) centra:** používá se nejen při hodnocení, ale i při výběru zaměstnanců. Zaměstnanec či tým řeší modelové úkoly nebo případové studie, účastní se manažerských her apod. Součástí mohou být i testy znalostí, dovedností či IQ testy. Tato metoda je však časově i finančně náročná, a proto ji lze používat jen u vyšších pozic (Urban, 2010). Přesná částka se dle (Hroník, 2006) pohybuje mezi 10 000 – 22 000 Kč na jednu osobu.
- **Personální a manažerský audit:** představuje vnější posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů, prováděné zpravidla specializovanými poradci (Urban, 2010). Dle (Hroník, 2006) stačí provádět manažerský audit jednou za 2 – 3 roky.

1. 3. 3 Metody hodnocení z hlediska hodnotitele

Hodnocení může mít řadu podob také v závislosti na tom, kdo jej provádí. Lze je rozdělit především do následujících kategorií:

- **Hodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými:** přímí nadřízení jsou nejlépe seznámeni s náplní pracovní pozice a jejími výkonnostními kritérii. Jsou odpovědní i za odměňování a rozvoj zaměstnanců, které z jejich hodnocení vycházejí (Urban, 2010).

- **Sebehodnocení zaměstnanců:** zaměstnanec hodnotí plnění svých úkolů z minulého období, své pracovní chování, navrhuje směry svého dalšího osobního rozvoje i své osobní cíle pro nastávající období (Urban, 2010).
- **Hodnocení zaměstnanců navzájem:** bývá používáno u skupin či týmů pracujících na společných úkolech nebo projektech. Členové týmu mají větší přehled o vztazích v týmu, o práci ostatních či o jejich vlastnostech než jejich nadřízení, takže hodnocení může být objektivnější a může být ostatními ochotněji přijímáno (Urban, 2010).
- **Hodnocení nadřízených „zdola“:** slouží k posouzení schopnosti zaměstnance řídit svůj pracovní kolektiv (Urban, 2010).

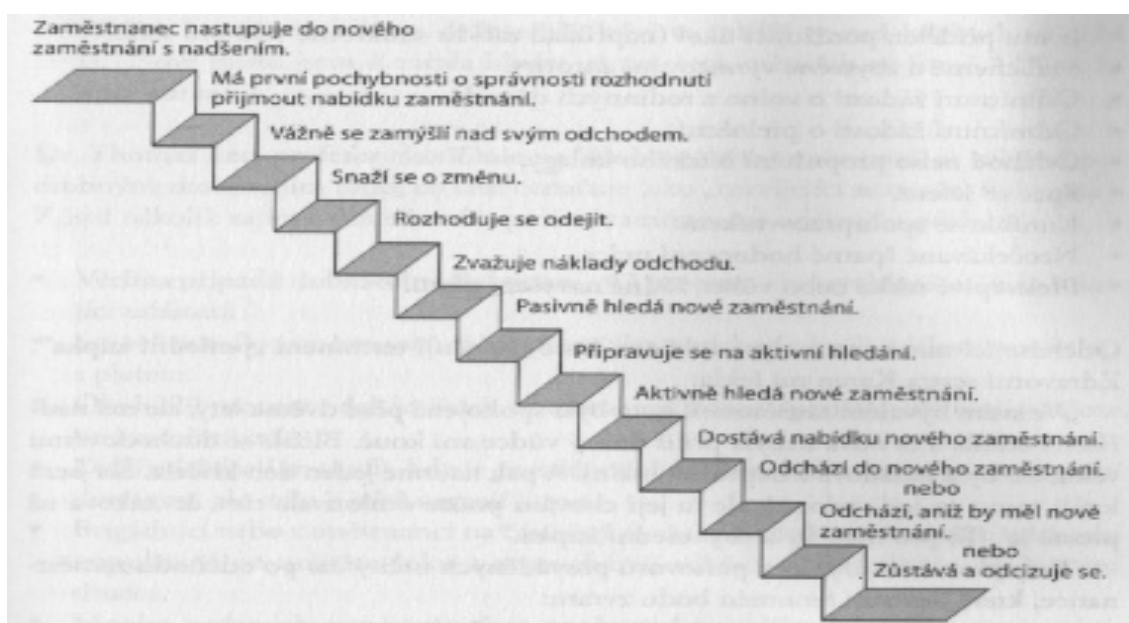
1. 4 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Jak vlastně poznat, zda jsou zaměstnanci spokojeni? Mnoho signálů vysílají sami zaměstnanci a dobrý manažer by je měl identifikovat. Nespokojený zaměstnanec chodí do práce s nechutí, neusmívá se na zákazníky, nesnaží se napravovat své chyby. V nejhorším případě mohou zaměstnanci přejít ke konkurenci. Zaměstnavatel by měl zjistit, zda jsou v podniku dostatečné platové podmínky, zda nejsou na pracovišti rozpory, zda je pracovní prostředí vhodně uzpůsobeno pro zaměstnance, zda jsou dodržovány hygienické návyky, důležitá je též výše zmíněná motivace a odměňování.

Proč by se ale měl zaměstnavatel zajímat o to, zda zaměstnanci chtějí či nechtějí odejít? Současní manažeři a vedoucí pracovníci často nezajímají o to, proč je zaměstnanci opouštějí. V této době, kdy na jednu pracovní pozici čeká dalších deset lidí, zastávají názor, že pokud se jim u nich nelíbí, tak mohou jít pracovat do jiného podniku. Není to naštěstí případ všech společností. Některé se snaží získávat názory stávajících i minulých zaměstnanců. Musí však k tomu mít nějaký závažný impuls. Například odchod většího počtu cenných zaměstnanců v krátké době či velká fluktuace zaměstnanců ke konkurenci. Většina zaměstnavatelů se nezaobírá ani výstupními pohovory a vůbec netuší, proč jejich zaměstnanci firmu opouštějí. Zaměstnanec by ve většině případů ani opravdový důvod neřekl, raději se skryje za připravenou odpověď: „Kvůli penězům“ (Branham, 2012).

Na obrázku č. 3 je vyobrazen proces odcizení. Jednotlivé fáze toho, jak se zaměstnanec odcizuje a rozhoduje se, zda odejít. Zaměstnavatel se v určitých fázích může do odcizovacího procesu vložit a zabránit odchodu. Nejdříve nastane přelomová událost, po které zaměstnanec vydrží v zaměstnání dny, týdny, měsíce či roky, poté se v něm však něco zlomí. Přelomovou událostí může být:

- nové vedení firmy;
- nepřiznání zásluh;
- nedostatečná motivace;
- žádné pochvaly ani komunikace;
- rozpory na pracovišti;
- neetické chování spolupracovníků, firmy;
- odmítnutí dovolené;
- ponižující úkoly;
- diskriminace;
- nedostatečné zaškolení;
- opomenutí při povýšení a mnoho dalších (Branham, 2012).



Obrázek 3: 13 kroků procesu odcizení

Zdroj: BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, s. 25.

K získání informací o tom, zda jsou zaměstnanci spokojeni, je třeba použít vhodné metody. Může se jednat např. o osobní rozhovory nebo o dotazník, který je efektivnější z hlediska náročnosti časové i finanční.

2 METODY POŘIZOVÁNÍ DAT

Data lze pořizovat různými metodami, především dotazováním, pozorováním či experimentem. Pro účely této diplomové práce nejsou informace o pozorování a experimentu relevantní. Pozornost byla proto zaměřena pouze na dotazování.

Prvním a nejdůležitějším úkolem každého výzkumu je stanovit si jasný cíl, počet respondentů, který je třeba prošetřit a dále stanovit zkoumaný problém (Pecáková, 2011). Jak uvádí Foret (2003, s. 20): „*Efektivní marketingový výzkum si můžeme přiblížit jako proces sestávající z následujících pěti kroků: definování problému a cílů výzkumu, sestavení plánu výzkumu, shromáždění informací, analýza informací a prezentace výsledků.*“

Každý výzkum má vždy nějaké náklady. Ke snížení nákladů může přispět použití sekundárních dat, které už byly zjištěny ve výzkumu někoho jiného. Taková data však nemusí být aktuální či relevantní. Proto je lepší použít data získaná vlastním výzkumem, tedy primární data. Dotazování je nejčastější zdroj získávání primárních informací. Provádí se tam, kde pozorování není možné či není vhodné. Hlavním nástrojem této formy pořizování dat je dotazník (Pecáková, 2011). Kozel (2011, s. 200) uvádí: „*Dotazníky představují formuláře (papírové nebo elektronické) se sérií otázek, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí.*“

Údaje jsou při dotazování získávány tváří v tvář, písemně či telefonicky. Při osobním či telefonickém dotazování hraje velkou roli osobnost tazatele (Pecáková, 2011). Dále Kozel (2011, s. 200) upřesňuje výhody dotazníku: „*Ve srovnání s rozhovorem je méně časově náročný, umožňuje současné (rychlé) získání dat od velkého počtu respondentů. Mnohdy nepotřebujeme tazatele, čímž šetříme náklady, vyloučíme ovlivňování respondentů v jejich odpovědích a spíše přesvědčíme respondenta o anonymitě jeho odpovědi. Naopak nemusíme mít kontrolu, kdo a jak pravdivě dotazník vyplňuje, respondent může některé otázky přeskočit nebo dotazník zcela nedokončit.*“ Při písemném dotazování je velmi důležitá forma dotazníku, která může zásadně ovlivnit získaná data a jejich kvalitu (Pecáková, 2011).

2. 1 Dotazník

Kvalitní příprava dotazníku je velmi důležitá. Pokud respondent nebude otázkám rozumět či nebude schopen na ně odpovědět, pak získaná data nebudou kompletní.

Pravidla tvorby dotazníku

Při vytváření dotazníku je třeba dodržovat určitá pravidla. Pokud jde o dotazování tváří v tvář, může tazatel vysvětlit otázky, které nebudou zcela pochopitelné. Při písemném dotazování je však respondent odkázán zcela sám na sebe a může se stát, že nesrozumitelné otázky prostě vynechá.

Celkový dojem dotazníku vytváří dle (Řezanková, 2007) a (Kotler, 2007) hned několik faktorů:

- nevhodné grafické provedení – např. příliš barevné, různé druhy a velikost písma u jednotlivých otázek, to vše vede k nechuti respondenta vyplnit dotazník;
- délka dotazníku – pokud je dotazník příliš dlouhý, nelze čekat jeho správné vyplnění; dotazník by měl mít přiměřenou délku, která udrží pozornost respondenta; (Foret, 2003) je přesvědčen, že délka dotazníku by neměla přesahovat 20 minut a měl by obsahovat maximálně 50 otázek;
- sled otázek – pořadí otázek je velmi důležité, musí se dodržovat určitá posloupnost otázek, např. otázky na pohlaví, věk apod. jsou umístěny až na konec dotazníku; Foret (2003, s. 34) uvádí: *„Na začátku by měly být zařazeny otázky zajímavé, uprostřed otázky, na jejichž vyplnění záleží a které vyžadují soustředění, a nakonec otázky méně závažné.“*
- validita a reliabilita otázek – je třeba brát v potaz, že informace musí být reliabilní, což znamená, že kdyby průzkum byl realizován znova, stále by musely vyjít stejné či podobné výsledky; validní, což zaručuje, že otázky se týkají skutečně toho, co potřebujeme zjistit;
- cizí slova a odborné termíny – je dobré se vyvarovat slov, kterým respondent nemusí rozumět;

- použití a, nebo – nelze používat zdvojené otázky, kde respondenta žádáme o dvě odpovědi, ale pokládáme jen jednu otázku, např. „Jak často kupujete mléko nebo cukr?“, každou z těchto věcí může respondent kupovat s různou periodicitou;
- časové výrazy – neměly by být používány časové výrazy jako naposled, často, někdy apod.; každý člověk by mohl vnímat tyto časové údaje jinak; např. otázka „Kupujete si často časopis Blesk?“, pro jednoho může být často jednou za týden, pro jiného je často jednou za dva dny;
- formulace otázek – nesmí být příliš dlouhé, např. otázka na tři řádky, musí být formulovány srozumitelně, nepoužívat otázky, které budou respondentovi nepříjemné, či na ně nebude chtít odpovědět.

Velmi dobrou pomůckou k zajištění validity a reliability dotazníku je pilotní průzkum. Dotazník je předložen malé skupince respondentů, která se snaží odhalit slabá místa a chyby v dotazníku, které mohou potenciálního respondenta potkat při vyplňování. Jejich odpovědi samozřejmě nejsou zařazeny do následného výzkumu (Pecáková, 2011).

2. 2 DRUHY OTÁZEK

Rozlišujeme celou řadu druhů otázek, přičemž záleží na hledisku jejich členění.

Otázky dle účelu

- meritorní – týkají se samotné podstaty problému zkoumaného v dotazníku, jsou nejdůležitější pro výzkum;
- pomocné – pomáhají navést respondenta správným směrem, mohou být kontaktní či filtrační (větvicí); filtrační mají za úkol rozdělit respondenty do skupin, které jsou pro nás klíčové, a podle kterých jsou další otázky rozdílné; kontaktní slouží k ujištění respondenta, že jeho odpovědi nejsou zbytečné, i když nebudou zpracované, protože pro náš výzkum nejsou důležité;
- identifikační – slouží k identifikaci respondenta, jsou to otázky týkající se pohlaví, věku, vzdělání apod., podle těchto otázek lze respondenty rozřadit do skupin;

- kontrolní – používají se pro kontrolu, v dotazníku se např. umístí dvě otázky, které mají mezi sebou souvislost (Reichel, 2009).

Otázky dle obsahu

- přímé – respondent zná účel otázky, který je patrný z její formulace a vědomě na ni odpovídá; je nebezpečí, že otázka může působit nepříjemně a respondent odpoví nepravdivě;
- nepřímé – respondent odpovídá na otázku, u které není zcela patrné, co se otázkou zjišťuje, např. „Jak často platíte kartou?“ Účelem výzkumu může být to, kolik lidí vůbec vlastní kartu a bankovní účet (Kozel, 2006).

Otázky dle formy

- uzavřené – respondentovi jsou předem nabídnuty odpovědi, což ho tlačí, aby jednu vybral, i když by třeba chtěl odpovědět jinak; v nabídce však jeho odpověď není, a tak dá nejbližší podobnou, což vede ke zkreslení;
- otevřené – respondentovi nejsou nabídnuty možné odpovědi, je zcela na něm, jak na otázku odpoví; takové otázky jsou náročnější na zpracování;
- polootevřené či polouzavřené – respondentovi jsou nabídnuty varianty odpovědí, ale je zde i možnost volně se vyjádřit, jestliže si z nabízených možností nevybere (Kutnohorská, 2009).

UZAVŘENÉ OTÁZKY

V dotazníku, který je součástí této diplomové práce, jsou použity různé druhy uzavřených otázek, a proto jim je v tomto textu věnovaná větší pozornost.

Druhy uzavřených otázek:

- Dichotomické (trichotomické) otázky – existují pouze dvě odpovědi (např. ano/ne), u trichotomických je přidána třetí možnost (např. nevím) (Kotler, 2007).

- Otázky vícenásobného výběru (polytomické) – jde buď o otázky výčtové, kdy respondent může označit více než jednu odpověď nebo o otázky výběrové, kdy respondent vybírá jednu z mnoha odpovědí, nebo o polytomické otázky s uvedením pořadí alternativ (Reichel, 2009).
- Škálové otázky – respondent hodnotí určitou situaci výběrem na hodnotící škále, která může být vyjádřena slovně, číselně (známkování jako ve škole) či graficky (úsečkou či smajlíky); tyto otázky jsou vhodné při vyjadřování postoje k určitému jevu (Kutnohorská, 2009). Jak uvádí Kozel (2006): „*Počet kategorií (postojů) ve škále není pevně stanoven. Za nejvhodnější se považuje rozmezí 5-7 kategorií.*“

2. 3 DRUHY PROMĚNNÝCH

Proměnné lze třídit podle různých hledisek. Podle druhu proměnné je zvolena vhodná metoda ke zpracování dat.

Proměnné lze dle (Řezanková, 2007) a (Cyhelský, 2001) dělit:

1. dle způsobu vyjádření hodnot:

- slovní (alfabetické, kategoriální, kvalitativní) – odpovědi jsou vyjádřeny slovně;
- číselné (numerické, kvantitativní) – odpovědi jsou vyjádřeny číslem.

2. dle typu vztahů mezi obměnami a hodnotami proměnných:

- nominální – slovní proměnné, které nelze seřadit od největšího po nejmenší, či od nejlepšího po nejhorší, např. rodinný stav – nelze říct, že by vdaná/ženatý byl více než svobodná/ý;
- ordinální – mohou nabývat slovních i číselných hodnot, lze je seřadit, můžeme říci, která hodnota je více, a která méně, např. vzdělání – lze určit, že vysoká škola je více než střední škola, lze je porovnávat rozdílem nikoliv však podílem;

- metrické – jsou to číselné proměnné, mohou nabývat jak záporných, tak kladných a nulových hodnot, lze je porovnávat rozdílem, ne však podílem, např. počet dětí v rodině – můžeme říci o kolik dětí má jeden respondent více/méně než druhý i kolikrát více/méně má jeden respondent dětí oproti druhému;
- kardinální – takové metrické proměnné, které jsou větší než nula, lze je tedy porovnávat rozdílem i podílem, např. počet členů v domácnosti – vždy nabývá kladných hodnot.

3. dle počtu variant, které mohou proměnné nabývat:

- alternativní – lze zvolit pouze jednu ze dvou variant, např. pohlaví;
- množné – lze zvolit z více variant, než jsou dvě.

4. dle počtu hodnot, kterých mohou proměnné nabývat:

- diskrétní – nabývají spočetně mnoha hodnot v konečném či nekonečném intervalu, např. počet dětí v rodině;
- spojité – nabývají nespočetně mnoha hodnot v konečném či nekonečném intervalu, např. spotřeba energie, ušlé či ujeté kilometry apod.

2. 4 STATISTICKÉ METODY A POSTUPY

Rozpoznání druhu proměnných je velmi důležité pro další postup této diplomové práce. Získaná data z dotazníkového šetření je nutno rozdělit dle typu vztahů mezi obměnami a hodnotami proměnných. Každá kategorie musí být vyhodnocena jinými metodami a postupy. Pozornost není věnována všem metodám, jen těm, které jsou použity při vyhodnocování dat, které se vyskytují ve zmíněném dotazníku.

2. 4. 1 Metody a postupy pro nominální proměnné

V případě nominální proměnné je jako charakteristika polohy použit modus, což je varianta s největší četností a značí se \hat{x} . Variabilita nominální proměnné je měřena mírou mutability, která je vyjádřena vzorcem (2. 1) a udává podíl dvojic jednotek se vzájemně

odlišnou variantou proměnné z celkového počtu všech možných jednotek. Její hodnoty se pohybují od 0 do 1, přičemž vyšší hodnota signalizuje větší variabilitu (Cyhelský, 2001).

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

2. 4. 2 Metody a postupy pro ordinální proměnné

Dle (Řezanková, 2007) a (Cyhelský, 2001) jsou v případě ordinální proměnné jako míry polohy zvoleny modus, medián a aritmetický průměr. Medián je označován jako \tilde{x} , je to kvantil, který rozděluje uspořádaný statistický soubor na dvě stejně četné části. Existuje tedy 50 % hodnot menších (nebo stejných) a 50 % hodnot větších (nebo stejných) než je medián. Pro výpočet mediánu existují dva vzorce. Rozlišuje se, zda rozsah souboru, označován jako n , je liché číslo (2. 2) nebo sudé číslo (2. 3). Pokud je rozsah souboru liché číslo, pak mediánem je konkrétní prvek, pokud je rozsah souboru sudé číslo, pak je mediánem aritmetický průměr prostředních dvou hodnot. Aritmetický průměr je označován jako \bar{x} . Používá se tam, kde má informační smysl součet hodnot proměnné. Pro průměr se používají dva vzorce a to v závislosti na tom, zda je to průměr prostý (2. 4), anebo vážený (2. 5), který se liší tím, že máme data uspořádaná v tabulce četností. Variabilita je zjišťována pomocí ordinálního rozptylu (variance) neboli *dorvar*, který vyjadřuje vzorec (2. 6), kde F_i jsou kumulativní relativní četnosti a k je počet tříd. Tento rozptyl nabývá hodnot z intervalu $\langle 0,1 \rangle$, přičemž hodnoty 0 nabývá v případě, kdy je zastoupena jediná kategorie, hodnoty 1 nabývá tehdy, když je každé z obou krajních kategorií přiřazena relativní četnost 0,5.

$$\tilde{x} = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)} \quad (2. 2)$$

$$\tilde{x} = \frac{x_{\left(\frac{n}{2}\right)} + x_{\left(\frac{n+2}{2}\right)}}{2} \quad (2. 3)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2.4)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \quad (2.5)$$

$$dovvar = \frac{4}{k-1} \sum_{i=1}^k F_i (1 - F_i) \quad (2.6)$$

2. 4. 3 Metody a postupy pro kardinální a metrické proměnné

Pro kardinální a metrické proměnné lze dle (Řezňaková, 2007) stanovit medián, modus a aritmetický průměr. Směrodatná odchylka (2. 7) je jednou z charakteristik variability, označuje se s_x . Je definována jako druhá odmocnina z rozptylu, která udává, jak se v průměru liší jednotlivé hodnoty znaku od aritmetického průměru v obou směrech. Pro interpretaci je vhodnější než rozptyl, protože je uvedena v příslušných měrných jednotkách, ne v měrných jednotkách na druhou jako rozptyl. Pro získání směrodatné odchylky je potřeba znát vzorec (2. 8) pro rozptyl, který se značí s_x^2 .

$$s_x = \sqrt{s_x^2} \quad (2.7)$$

$$s_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (2.8)$$

V dotazníkovém šetření se vyskytují také otázky, jejichž odpovědi jsou uspořádány do intervalového rozdělení četností. V takovém případě se vzorce mohou lišit. Především vzorec pro modus (2. 9), který vyjadřuje modus v modálním rozdělení a pro mediánový interval (2. 10), u kterého můžeme díky dalšímu vzorci (2. 11) zjistit, kolikátý člen v intervalu přesně je medián. Při zjišťování průměru a směrodatné odchylky se místo konkrétních hodnot berou v úvahu středy intervalů (Souček, 2006).

Vhodný počet intervalů, tedy počet tříd, lze stanovit podle různých pravidel, nejznámějším je Sturgesovo pravidlo, uvedené ve vzorci (2. 12) (Cyhelský, 2001).

$$\hat{x} = a_{\hat{x}} + \frac{d_0}{d_0+d_1} \quad \hat{x} \quad (2.9)$$

$$\tilde{x} = a_{\tilde{x}} + \frac{\frac{n}{2} - N_{\tilde{x}-1}}{n_{\tilde{x}}} \quad \tilde{x} \quad (2.10)$$

$$r = \frac{n}{2} \quad (2.11)$$

$$k \approx 1 + 3,3 \log n \quad (2.12)$$

Pozn.: $a_{\hat{x}}$ =dolní hranice modálního intervalu; d_0 =rozdíl mezi četností modálního intervalu a předcházejícího intervalu; d_1 = rozdíl mezi četností modálního intervalu a následujícího intervalu; \hat{x} =šíře rozpětí modálního intervalu; $a_{\tilde{x}}$ =dolní hranice mediánového intervalu; \tilde{x} =rozpětí mediánového intervalu; $n_{\tilde{x}}$ =absolutní četnost mediánového intervalu; $N_{\tilde{x}-1}$ =kumulativní absolutní četnost intervalu předcházejícího mediánovému.

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

Následující kapitola předkládá informace o zvolené metodologii výzkumu – konkrétně o druhu a nástroji šetření. Je zde taktéž blíže rozebráno, jaké jsou cíle tohoto dotazníkového šetření a v neposlední řadě charakteristika respondentů, kteří se vyplňování zúčastnili.

3.1 CÍLE VÝZKUMU

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců, z čehož vyplývá, že výzkum byl proveden za účelem zjištění, co zaměstnance v práci motivuje, a co je naopak nutí přemýšlet o odchodu. Získané poznatky z dotazníkového šetření jsou použity k vytvoření konkrétních návrhů pro management podniku ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tyto návrhy by měly manažerům pomoci s udržením zaměstnanců na jejich stávající pozici, tj. zabránit fluktuaci, dále také s jejich větší motivací a vést je ke zjištění, co zaměstnance nejvíce odrazuje od stávajícího pracovního místa.

3.2 SBĚR DAT

Dotazníkové šetření, aplikované v této diplomové práci, je výběrové šetření. Dle Zbořil (2003, s. 38): „*Výběrové šetření je takové šetření, při kterém jsou potřebné údaje zjišťovány pouze u části jednotek základního souboru, tj. u jednotek, které byly určitým způsobem ze základního souboru vybrány. Podstata výběrového šetření spočívá v tom, že na základě šetření určitého výběru jednotek se odhadují hodnoty celého základního souboru.*“ Nástrojem tohoto šetření je zvolen dotazník, který je podrobněji zmíněn v kapitole 2. 1, jako druh šetření je vybrána anketa. Zbořil (2003, s. 38) uvádí: „*Anketa je takový druh zjišťování, při kterém jsou dotazovány osoby, vybrané bez zvláštních výběrových hledisek, na jejich názory na určitý problém. Výběr dotazovaných se zde neřídí objektivními hledisky, často jde o tzv. samovýběr.*“

Jako přenosové médium pro anketu byl zvolen internet. Anketa byla vyvěšena přes server Survio, kde mohl být dotazník vyplněn respondenty z různých podniků s odlišnými obory podnikání, neboli mohl ho vyplnit kdokoliv, kdo pracuje. Byla vyloučena možnost, že anketa bude distribuována pouze v jednom podniku, protože by zaměstnanci byli zaměstnavatelem pověřeni ji vyplnit, i když by dobrovolně nechtěli a také by byly získány informace pouze z jednoho oboru podnikání. Díky anketě na internetu, kde ji mohl vyplnit kdokoliv, je zajištěna větší variabilita odpovědí díky různým oborům podnikání respondentů. Dále jsou odpovědi také více pravdivé díky anonymitě vyplnění na internetu. Pokud by zaměstnanci vyplňovali dotazník ve firmě, kde pracují, možná by neodpovídali pravdivě, protože by věděli, že do výsledků může nahlédnout vedení firmy.

Oznámení o možnosti vyplnění bylo zveřejněno na sociálních sítích, zejména na Facebooku, rozesláno e-mailem, ale i ústně doporučeno. Původní cíl byl nasbírat alespoň 100 odpovědí od respondentů. Tento cíl byl splněn ani ne za tři měsíce, co byla anketa vyvěšena. Šetření probíhalo od listopadu 2015 do února 2016, kdy odpovědělo 122 respondentů.

Dotazník, který je k nahlédnutí v příloze, obsahuje šestnáct otázek. Vždy je možnost vybrat pouze jednu odpověď, přičemž některé otázky jsou polootevřené, protože je vložena i možnost jiné, ve které mohl respondent použít odpověď, která není v nabídce a sám ji zde doplnit. V dotazníku jsou zastoupeny nominální, ordinální, i kardinální proměnné.

3. 3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jelikož bylo dotazníkové šetření provedeno elektronickou formou, byl ušetřen čas, protože se nemusely odpovědi sčítat manuálně. Získané údaje byly díky stránkám Survio zhotoveny do grafů, ne však do tabulek, ty musely být ručně zpracovány v programu Excel. Následně byly tabulky a grafy upraveny dle vhodnosti vůči typu proměnné. Statistické metody a postupy byly propočítávány přes program Statgraphics.

3. 4 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Charakterizování respondentů je v dotazníku věnována závěrečná část, tj. otázky číslo 12 – 16. Struktura respondentů dle pohlaví, věku, bydliště, vzdělání a příjmu je blíže prozkoumána v tabulkách č. 1 – 5 a v grafech č. 3 a 4.

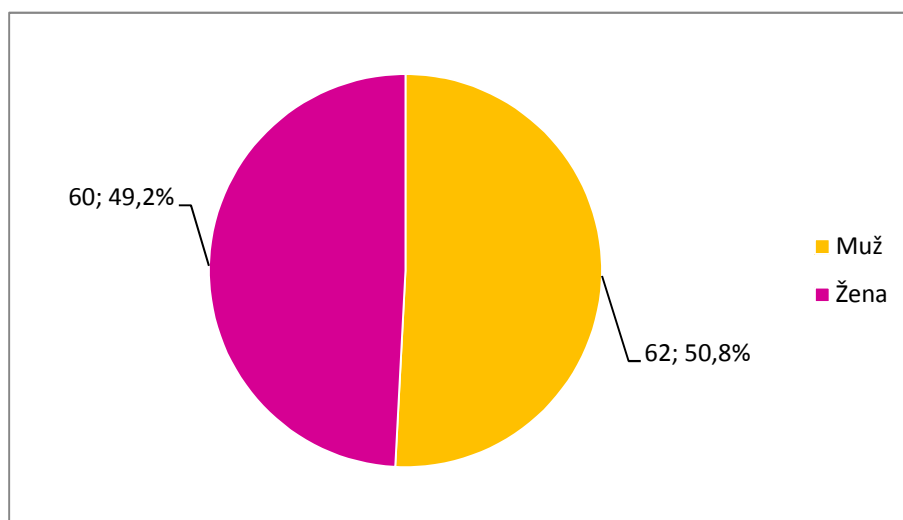
3. 4. 1 Pohlaví respondentů

V tabulce č. 1 a na obrázku č. 4 jsou vyhodnocena data týkající se pohlaví respondentů. Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů jsou nominálního charakteru, je úroveň hodnot měřena pomocí modu a variabilita prostřednictvím míry mutability. Je zřejmé, že nejčetnější odpovědí je muž. Tato odpověď byla zvolena 62 respondenty, tedy 51 % z celkového počtu. Naopak nejméně četnou odpovědí je žena, kterou zvolilo 60 respondentů, tj. 49 % z celku. Míra mutability činí 0,99, variabilita odpovědí je tedy značně vysoká.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Muž	62	50,8
Žena	60	49,2
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 4: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování.

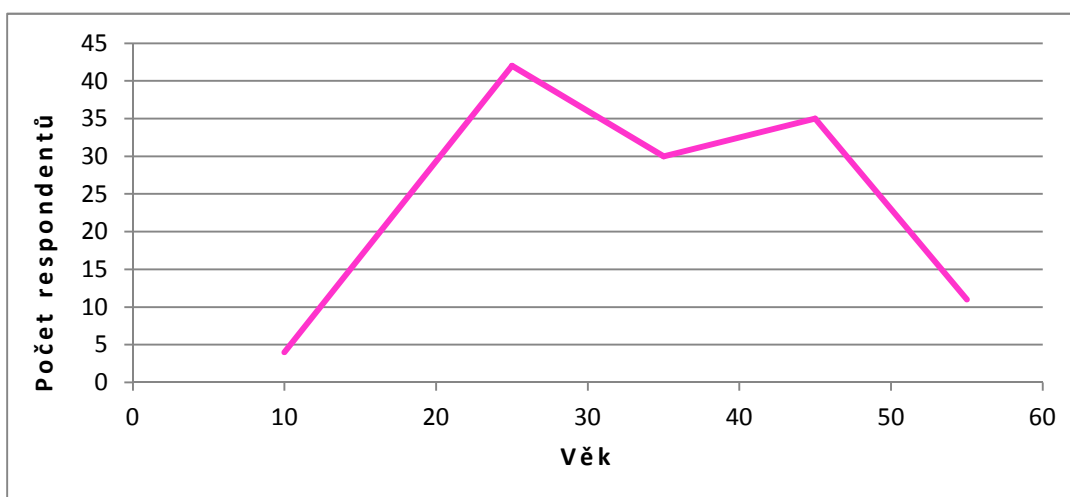
3. 4. 2 Věk respondentů

V tabulce č. 2 a na obrázku č. 5 jsou vyhodnocena data týkající se věku respondentů. Odpovědi respondentů mají charakter kardinální proměnné. Vzhledem k tomu byl pro popis úrovně hodnot použit aritmetický průměr, medián a modus, variabilita je změřena prostřednictvím směrodatné odchylky. Protože odpovědi v dotazníku mají formu intervalů, je při výpočtu zmíněných statistických charakteristik třeba využít středy intervalů a vzorce pro výpočet z intervalového rozdělení četností. Modálním věkovým intervalem je 20-30 let. Tento věk zvolilo 42 respondentů, tj. 34 % z celku. Naopak nejméně četnou odpovědí byl věk 20 let a méně, který zvolili pouze 4 respondenti, což tvoří 3 % z celku. Po dosazení do vzorců (2. 9) a (2.10) lze stanovit, že modus je 27,6 let a medián je 35 let. Průměrný věk respondentů je 35, 4 roku, směrodatná odchylka činí 10,9 roku.

Tabulka 2: Věk respondentů

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
20 let a méně	4	3,3
20 – 30 let	42	34,4
30 – 40 let	30	24,6
40 – 50 let	35	28,7
50 let a více	11	9,0
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 5: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování.

3. 4. 3 Bydliště respondentů

V tabulce č. 3 jsou vyhodnocena data týkající se kraje, ve kterém respondenti bydlí. Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů jsou nominálního charakteru, je úroveň hodnot měřena pomocí modu a variabilita prostřednictvím míry mutability. Je zřejmé, že nejčastější odpovědí je Liberecký kraj. Tato odpověď byla zvolena 25 respondenty, tedy 21 % z celkového počtu. Naopak nejméně častou odpovědí je Moravskoslezský kraj, který byl zvolen pouze 3 respondenty, kteří tvoří 3 % z celku. Míra mutability činí 0,9, variabilita odpovědí je tedy značně vysoká.

Tabulka 3: Bydliště respondentů

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Hlavní město Praha	10	8,2
Jihočeský kraj	8	6,6
Jihomoravský kraj	5	4,1
Karlovarský kraj	10	8,2
Kraj Vysočina	10	8,2
Královéhradecký kraj	8	6,6
Liberecký kraj	25	20,5
Moravskoslezský kraj	3	2,5
Olomoucký kraj	6	4,9
Pardubický kraj	6	4,9
Plzeňský kraj	10	8,2
Středočeský kraj	6	4,9
Ústecký kraj	7	5,7
Zlínský kraj	8	6,6
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.

3. 4. 4 Vzdělání respondentů

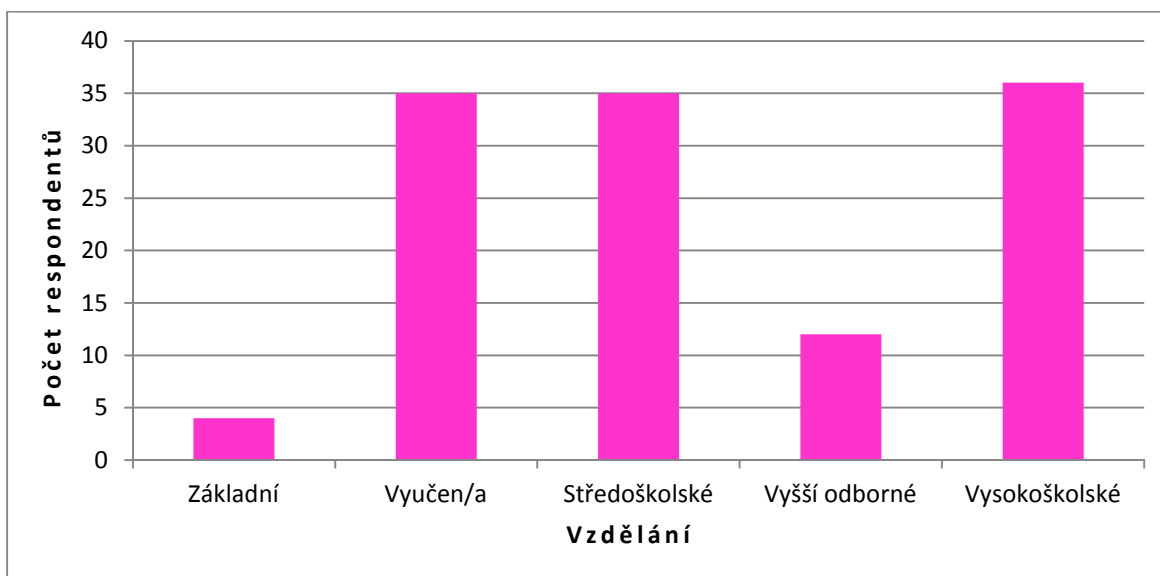
V tabulce č. 4 a na obrázku č. 6 jsou vyhodnocena data týkající se vzdělání respondentů. Odpovědi respondentů představují ordinální proměnnou, takže je vhodné převést je na číselnou škálu. Odpovědi základní, vyučen/a, středoškolské, vyšší odborné a vysokoškolské jsou transformovány na stupnici 1, 2, 3, 4, 5. Ke změření úrovně hodnot byl zvolen modus, medián a aritmetický průměr, jako míra variability byl použit ordinální rozptyl. Modální odpovědí je vysokoškolské vzdělání, které bylo zvoleno 36 respondenty, což je 30 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je základní vzdělání, zvolenou pouhými 4 respondenty, kteří tvoří 3 % z celku. Medián představuje odpověď

středoškolské vzdělání, jinak řečeno, 50 % respondentů zvolilo odpověď základní vzdělání, vyučen/a či středoškolské vzdělání. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 3,3. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,7, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Tabulka 4: Vzdělání respondentů

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n _i)	Relativní četnost v % (p _i)
Základní	4	3,3
Vyučen/a	35	28,7
Středoškolské	35	28,7
Vyšší odborné	12	9,7
Vysokoškolské	36	29,5
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 6: Vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování.

3. 4. 5 Příjem respondentů

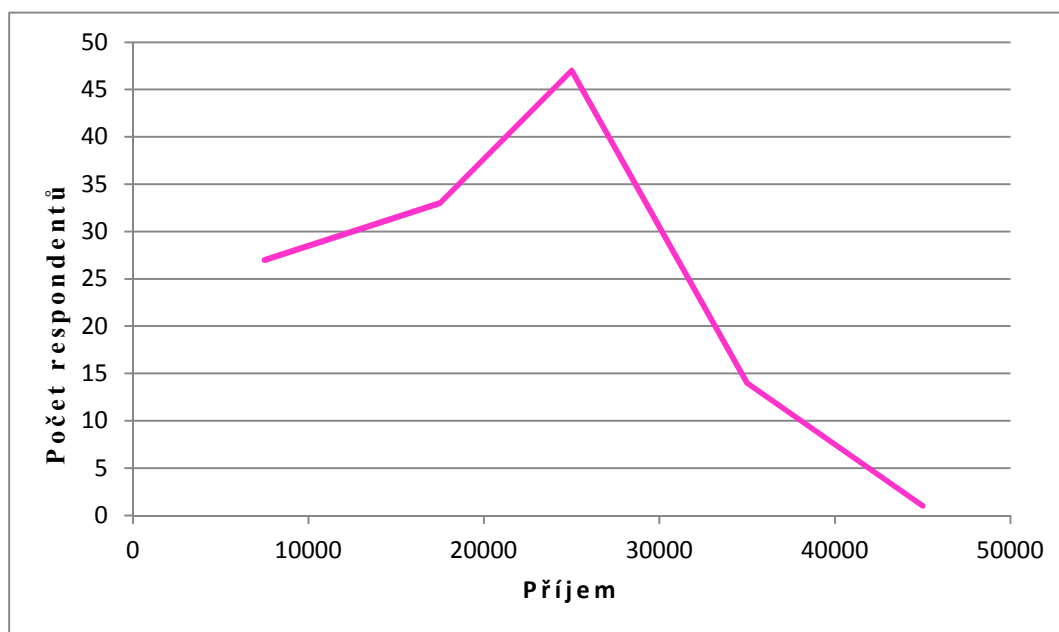
V tabulce č. 5 a na obrázku č. 7 jsou vyhodnocena data týkající se měsíčního příjmu respondentů. Odpovědi respondentů mají charakter kardinální proměnné. Vzhledem k tomu byl pro popis úrovně hodnot použit aritmetický průměr, medián a modus, variabilita je změřena prostřednictvím směrodatné odchylky. Protože odpovědi v dotazníku

mají formu intervalů, je při výpočtu zmíněných statistických charakteristik třeba využít středy intervalů a vzorce pro výpočet z intervalového rozdělení četností. Modálním intervalem je 20 000 – 30 000 Kč. Tento měsíční příjem zvolilo 47 respondentů, tj. 39 % z celku. Naopak nejméně četnou odpovědí byl příjem 40 000 Kč a více, který zvolil pouze jediný respondent, což představuje 1 % z celku. Po dosazení do vzorců (2. 9) a (2.10) lze stanovit, že modus je 22 979 Kč, medián je 20 213 Kč a nachází se v mediánovém intervalu 20 000 – 30 000 Kč. Průměrný měsíční příjem respondentů je 20 409,8 Kč, směrodatná odchylka činí 8720,5 Kč.

Tabulka 5: Příjem respondentů

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
15 000 Kč a méně	27	22,1
15 000 – 20 000 Kč	33	27,0
20 000 – 30 000 Kč	47	38,5
30 000 – 40 000 Kč	14	11,5
40 000 Kč a více	1	0,8
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 7: Příjem respondentů

Zdroj: vlastní zpracování.

4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole jsou předkládány výsledky prováděného dotazníkového šetření. Tématu spokojenosti zaměstnanců je věnováno 11 otázek. Každá otázka je zpracována za pomoci statistických metod a postupů, které se hodí právě k danému typu proměnné. Typy proměnných a jejich vhodné statistické postupy a metody k použití blíže popisuje kapitola 2. 3. Znění jednotlivých otázek z šetření jsou k nahlédnutí v příloženém dotazníku. Pro přehlednost jsou však uvedeny i v této kapitole.

1. Kolikáté v pořadí je vaše současné zaměstnání od doby, co jste začal/a pracovat?
2. Jak dlouho pracujete ve svém stávajícím zaměstnání? (Uveďte zaokrouhlené na dokončené roky)
3. Na stupnici od 1 do 5 zhodnoťte vaši spokojenost s následujícími aspekty v zaměstnání. (1 – velmi spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – ani spokojen ani nespokojen, 4 – spíše nespokojen, 5 – velmi nespokojen)
4. Jaký je obor podnikání podniku, ve kterém pracujete?
5. Přemýšlíte o odchodu z vašeho zaměstnání?
6. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano či spíše ano, co vás vede k tomuto rozhodnutí?
7. Co by vás ve vašem zaměstnání dokázalo nejvíce motivovat k lepším výkonům?
8. Jaký je typ pracovní doby ve vašem zaměstnání?
9. Mění vám váš zaměstnavatel směny ze dne na den?
10. Stává se vám, že vám váš zaměstnavatel nezaplatí za vaši práci?
11. Umožňuje vám vaše pracovní doba dostatek volného času, který potřebujete? (Např. na to, abyste se mohli věnovat vašim koníčkům a rodině?)

4. 1 Počet zaměstnání

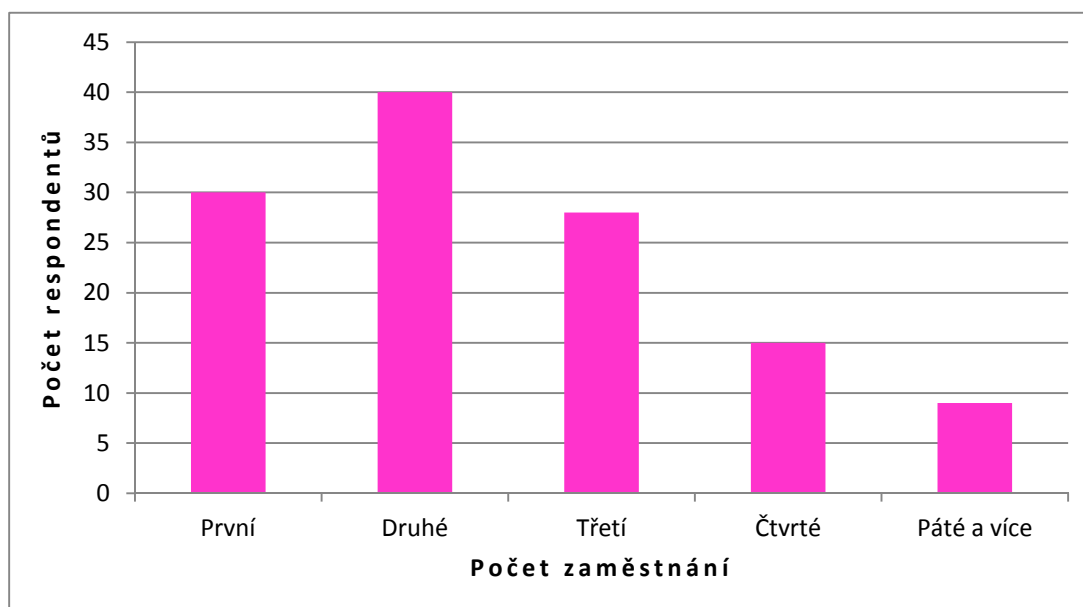
V tabulce č. 6 a na obrázku č. 8 jsou vyhodnocena data týkající se počtu pracovních míst respondenta, tj. otázka č. 1. Odpovědi respondentů představují ordinální proměnnou.

Ke změření úrovně hodnot byl zvolen modus, medián a aritmetický průměr, jako míra variability byl použit ordinální rozptyl. Vzhledem k charakteru proměnné nemá samozřejmě aritmetický průměr takovou vypovídací schopnost, jako u proměnných metrických, avšak určitý informační přínos mu nelze upřít. Modální odpovědí je druhé zaměstnání, které bylo zvoleno 40 respondenty, což je 33 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je páté zaměstnání a více, zvolenou pouhými 9 respondenty, kteří tvoří 7 % z celku. Medián představuje odpověď druhé zaměstnání, jinak řečeno, 50 % respondentů zvolilo odpověď první či druhé zaměstnání. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2,5. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,7, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Tabulka 6: Pořadí zaměstnání od doby, co začal respondent pracovat

Odpoověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
První	30	24,6
Druhé	40	32,8
Třetí	28	23,0
Čtvrté	15	12,3
Páté a více	9	7,4
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 8: Pořadí zaměstnání od doby, co začal respondent pracovat

Zdroj: vlastní zpracování.

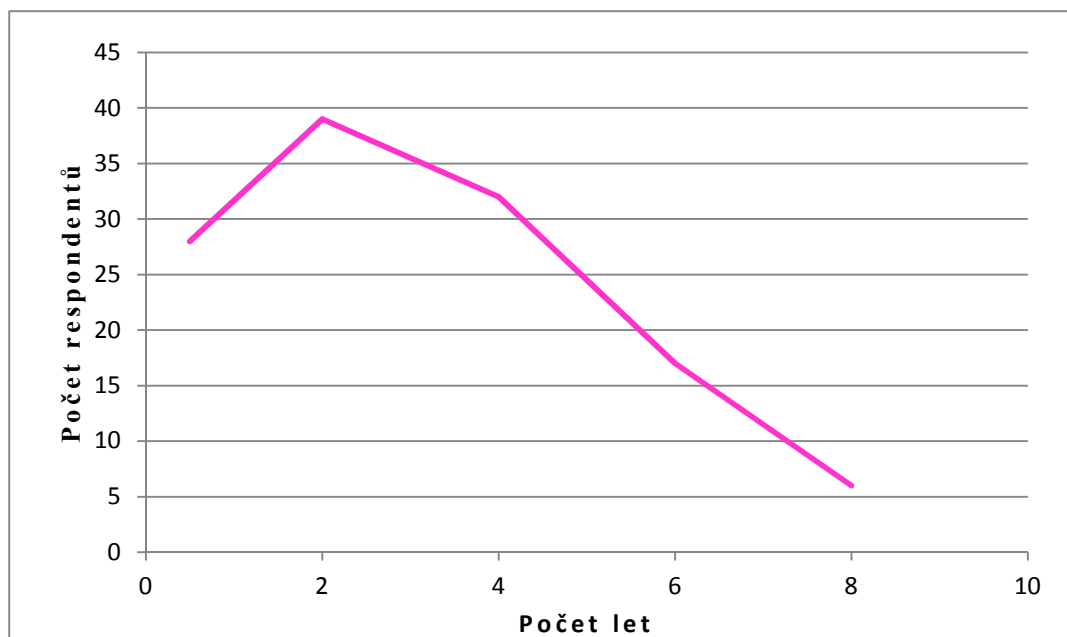
4. 2 Doba strávená v zaměstnání

V tabulce č. 7 a na obrázku č. 9 jsou vyhodnocena data týkající se doby, po kterou respondenti pracují ve svém stávajícím zaměstnání, tj. otázka č. 2. Odpovědi respondentů mají charakter kardinální proměnné. Vzhledem k tomu byl pro popis úrovně hodnot použit aritmetický průměr, medián a modus, variabilita je změřena prostřednictvím směrodatné odchylky. Protože odpovědi v dotazníku mají formu intervalů, je při výpočtu zmíněných statistických charakteristik třeba využít středy intervalů a vzorce pro výpočet z intervalového rozdělení četností. Modálním intervalem je odpověď 1 – 3 roky. Tento interval byl zvolen 39 respondenty, tj. 32 % z celku. Naopak nejméně četnou odpovědí bylo 7 a více let, které zvolilo pouze 6 respondentů, což tvoří 5 % z celku. Po dosažení do vzorců (2. 9) a (2.10) lze stanovit, že modus je 2,2 roku a medián je 2,7 roku a nachází se v mediánovém intervalu 1 – 3 roky. Průměrná doba trvání zaměstnání respondentů je 3 roky, směrodatná odchylka činí 2,1 roku. Pro zobrazení intervalového rozdělení četností byl použit polygon četností, zkonstruovaný za pomoci středů jednotlivých intervalů. Toto řešení bylo zvoleno vzhledem ke skutečnosti, že intervaly nejsou stejně široké.

Tabulka 7: Doba, po kterou respondenti pracují ve svém stávajícím zaměstnání

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Do 1 roku	28	23,0
1 – 3 roky	39	32,0
3 – 5 roky	32	26,2
5 – 7 let	17	13,9
7 a více let	6	4,9
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 9: Doba, po kterou respondenti pracují ve svém stávajícím zaměstnání
Zdroj: vlastní zpracování.

4. 3 Spokojenost s aspekty, které ovlivňují motivaci

V tabulce č. 8, 9, 10, 11, 12, 13 a na obrázku č. 10 jsou vyhodnocena data týkající se spokojenosti respondentů s různými aspekty zaměstnání, tj. otázka č. 3. Odpovědi respondentů představují ordinální proměnnou. Ke změření úrovně hodnot byl zvolen modus, medián a aritmetický průměr, jako míra variability byl použit ordinální rozptyl. Odpovědi respondentů představují ordinální škálu, takže je vhodné převést je na číselnou škálu. Odpovědi velmi spokojen, spíše spokojen, ani spokojen ani nespokojen, spíše nespokojen, nespokojen jsou transformovány na stupnici 1, 2, 3, 4, 5.

Pro první aspekt, kterým je platové ohodnocení, je modální odpovědí velmi spokojen, kterou zvolilo 63 respondentů, což je 52 % všech dotázaných. Naopak nejméně častými odpověďmi jsou ani spokojen ani nespokojen a velmi nespokojen. Odpověď ani spokojen ani nespokojen byla zvolena pouhými 10 respondenty, kteří tvoří 8 % z celku. Stejných výsledků dosáhla i odpověď velmi nespokojen. Medián představuje odpověď velmi spokojen, jinak řečeno 50 % respondentů zvolilo odpověď velmi spokojen. Průměrný

stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,7, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Pro druhý aspekt, kterým je nadřizený pracovník, je modální odpovědí velmi spokojen, kterou zvolilo 64 respondentů, což je 53 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je spíše nespokojen, která byla zvolena pouhými 7 respondenty, kteří tvoří 6 % z celku. Medián představuje odpověď velmi spokojen, jinak řečeno 50 % respondentů zvolilo odpověď velmi spokojen. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,7, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Pro třetí aspekt, kterým jsou kolegové v práci, je modální odpovědí velmi spokojen, kterou zvolilo 45 respondentů, což je 37 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je ani spokojen ani nespokojen, která byla zvolena pouhými 7 respondenty, kteří tvoří 6 % z celku. Medián představuje odpověď spíše spokojen, jinak řečeno 50 % respondentů zvolilo odpověď velmi spokojen nebo spíše spokojen. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2,3. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,7, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Pro čtvrtý aspekt, kterým jsou zaměstnanecké výhody, je modální odpovědí velmi spokojen, kterou zvolilo 36 respondentů, což je 30 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je ani spokojen ani nespokojen, která byla zvolena pouhými 15 respondenty, kteří tvoří 12 % z celku. Medián představuje odpověď spíše spokojen, jinak řečeno 50 % respondentů zvolilo odpověď velmi spokojen nebo spíše spokojen. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2,7. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,8, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Pro pátý aspekt, kterým je pracovní prostředí, je modální odpovědí velmi spokojen, kterou zvolilo 37 respondentů, což je 30 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je ani spokojen ani nespokojen, která byla zvolena pouhými 12 respondenty, kteří tvoří 10 % z celku. Medián představuje odpověď spíše spokojen, jinak řečeno 50 % respondentů zvolilo odpověď velmi spokojen nebo spíše spokojen. Průměrný stupeň škálového

hodnocení činí v tomto případě 2,7. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,8, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Pro šestý aspekt, kterým je pracovní doba, je modální odpovědí velmi spokojen, kterou zvolilo 42 respondentů, což je 34 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je ani spokojen ani nespokojen, která byla zvolena pouhými 10 respondenty, kteří tvoří 8 % z celku. Medián představuje odpověď spíše spokojen, jinak řečeno 50 % respondentů zvolilo odpověď velmi spokojen nebo spíše spokojen. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2,7. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,9, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí. Zároveň tento aspekt dosahuje nejvyšší variability ze všech šesti.

Tabulka 8: Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením

Platové ohodnocení		
Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Velmi spokojen	63	51,6
Spíše spokojen	28	23,0
Ani spokojen ani nespokojen	10	8,2
Spíše nespokojen	11	9,0
Nespokojen	10	8,2
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s nadřazeným pracovníkem

Nadřazený pracovník		
Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Velmi spokojen	64	52,5
Spíše spokojen	29	23,8
Ani spokojen ani nespokojen	9	7,4
Spíše nespokojen	7	5,7
Nespokojen	13	10,7
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 10: Spokojenost zaměstnanců s kolegy v práci

Kolegové v práci		
Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Velmi spokojen	45	36,9
Spíše spokojen	40	32,8
Ani spokojen ani nespokojen	7	5,7
Spíše nespokojen	17	13,9
Nespokojen	13	10,7
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 11: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami

Zaměstnanecké výhody		
Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Velmi spokojen	36	29,5
Spíše spokojen	29	23,8
Ani spokojen ani nespokojen	15	12,3
Spíše nespokojen	23	18,9
Nespokojen	19	15,6
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 12: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

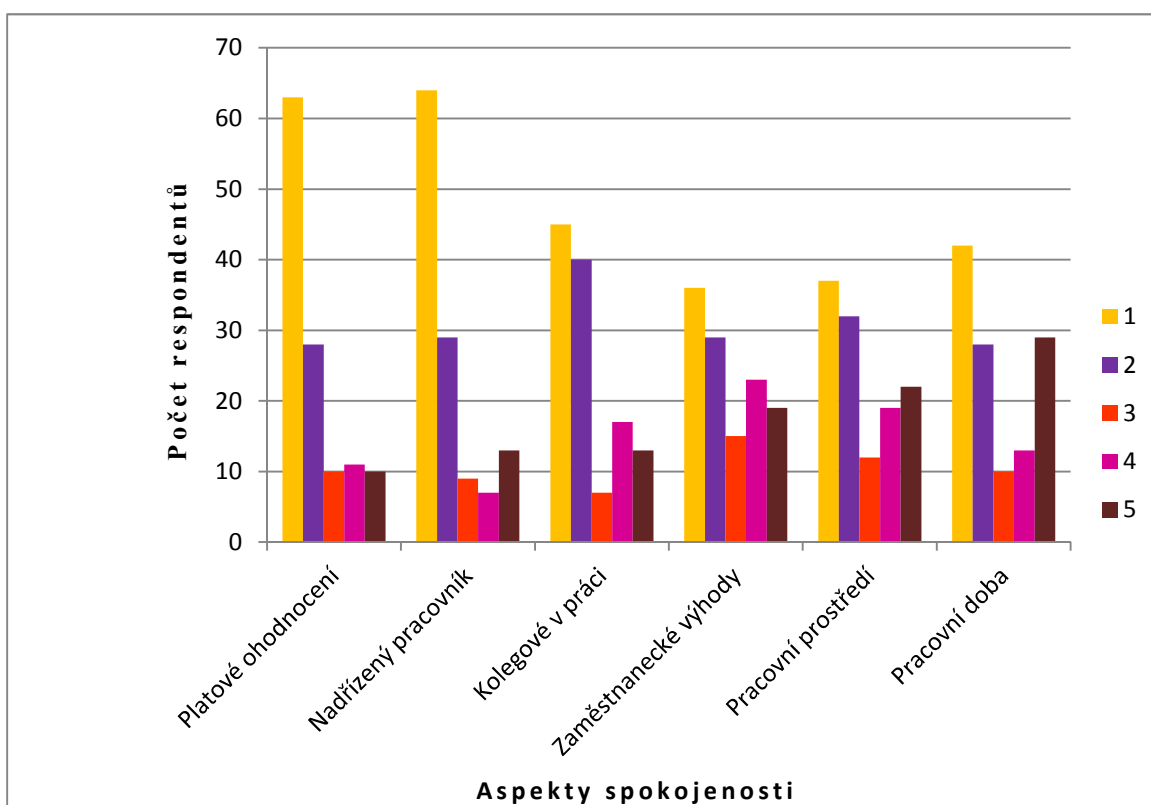
Pracovní prostředí		
Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Velmi spokojen	37	30,3
Spíše spokojen	32	26,2
Ani spokojen ani nespokojen	12	9,8
Spíše nespokojen	19	15,6
Nespokojen	22	18,0
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 13: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou

Pracovní doba		
Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Velmi spokojen	42	34,4
Spíše spokojen	28	23,0
Ani spokojen ani nespokojen	10	8,2
Spíše nespokojen	13	10,7
Nespokojen	29	23,8
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 10: Spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty
Zdroj: vlastní zpracování.

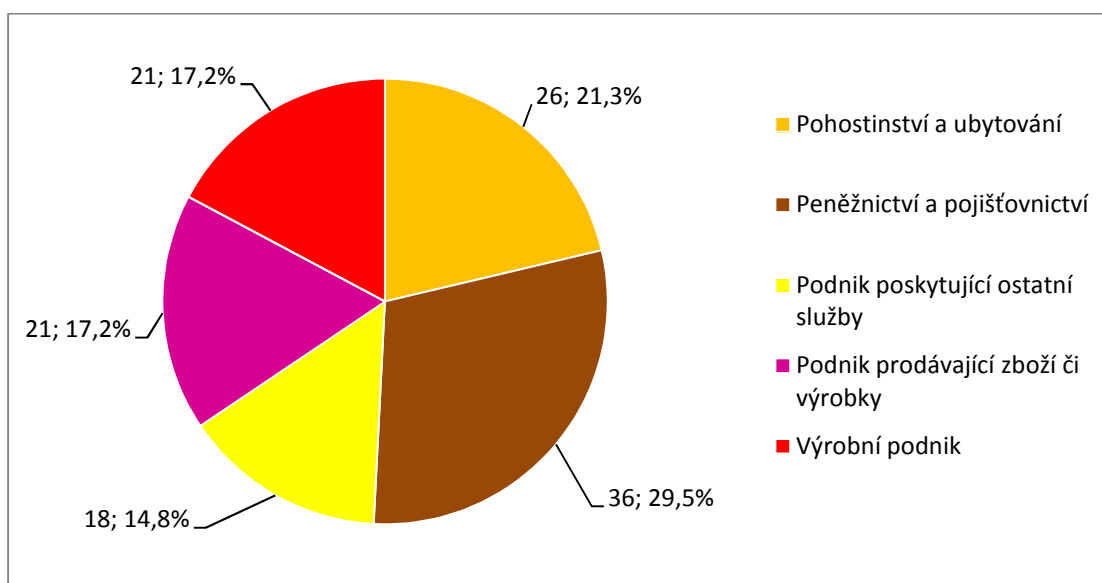
4. 4 Obor podnikání

V tabulce č. 14 a na obrázku č. 11 jsou vyhodnocena data týkající se oboru podnikání, ve kterém respondenti působí, tj. otázka č. 4. Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů jsou nominálního charakteru, je úroveň hodnot měřena pomocí modu a variabilita prostřednictvím míry mutability. Je zřejmé, že nejčetnější odpovědí je peněžnictví a pojišťovnictví. V tomto oboru je zaměstnáno 36 respondentů, tedy 30 % z celkového počtu. Naopak nejméně četnou odpovědí je podnik poskytující ostatní služby, kde je zaměstnáno 18 respondentů, kteří tvoří pouhých 15 % z celku. Míra mutability činí 0,8, variabilita odpovědí je tedy značně vysoká.

Tabulka 14: Obor podnikání

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Pohostinství a ubytování	26	21,3
Peněžnictví a pojišťovnictví	36	29,5
Podnik poskytující ostatní služby	18	14,8
Podnik prodávající zboží či výrobky	21	17,2
Výrobní podnik	21	17,2
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 11: Obor podnikání

Zdroj: vlastní zpracování.

4. 5 Odchod ze zaměstnání

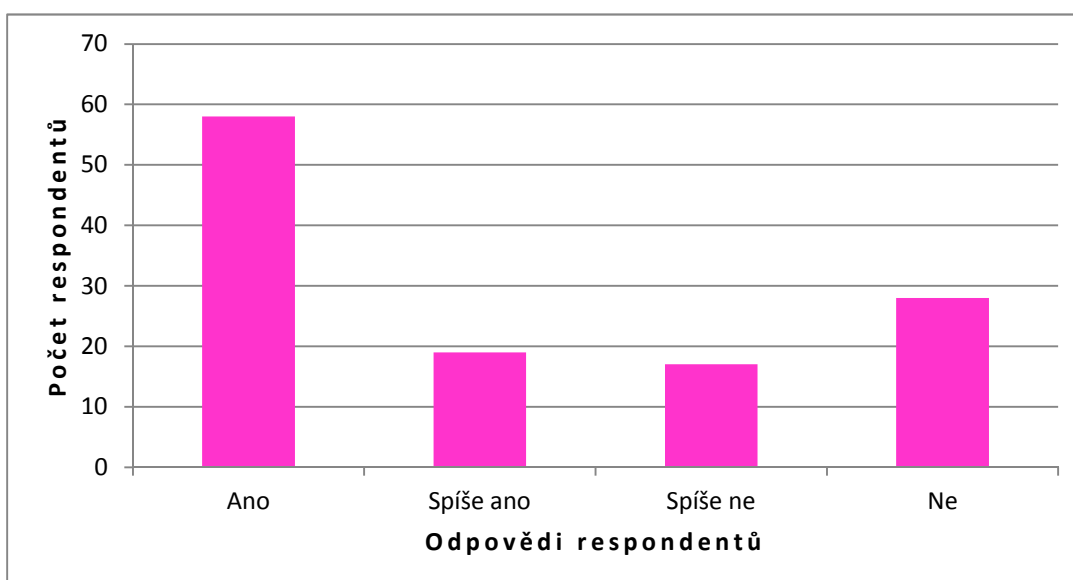
V tabulce č. 15 a na obrázku č. 12 jsou vyhodnocena data týkající se odchodu respondentů z jejich pracovního místa, tj. otázka č. 5. Odpovědi respondentů představují ordinální proměnnou, takže je vhodné převést je na číselnou škálu. Odpovědi ano, spíše ano, spíše ne, ne jsou transformovány na stupnici 1, 2, 3, 4. Ke změření úrovně hodnot byl zvolen modus, medián a aritmetický průměr, jako míra variability byl použit ordinální rozptyl. Modální odpovědí je ano, kterou zvolilo 58 respondentů, což je 48 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je spíše ne, zvolenou pouhými 17 respondenty, kteří tvoří 14 % z celku. Medián představuje odpověď spíše ano, jinak řečeno,

50 % respondentů zvolilo odpověď ano či spíše ano. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2,1. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,9, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Tabulka 15: Odchod ze zaměstnání

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Ano	58	47,5
Spíše ano	19	15,6
Spíše ne	17	13,9
Ne	28	23,0
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 12: Odchod ze zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování.

4. 6 Důvod odchodu ze zaměstnání

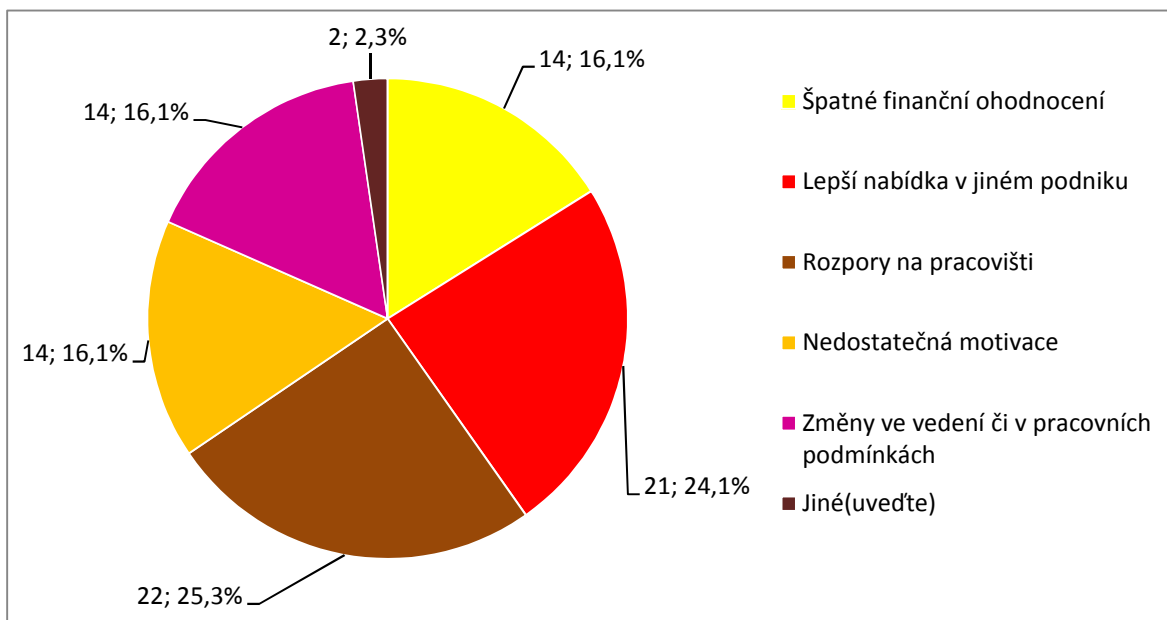
V tabulce č. 16 a na obrázku č. 13 jsou vyhodnocena data týkající se toho, proč chtějí zaměstnanci opustit své stávající pracovní místo, tj. otázka č. 6. Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů jsou nominálního charakteru, je úroveň hodnot měřena pomocí modu a variabilita prostřednictvím míry mutability. Je zřejmé, že nejčastější odpovědi jsou rozpory na pracovišti. Tato odpověď byla zvolena 22 respondenty, tedy 25 % z celkového počtu. Naopak nejméně četnou odpovědí je jiné, kterou zvolili pouze 2 respondenti, kteří

tvoří pouhé 2 % z celku. Míra mutability činí 0,8, variabilita odpovědí je tedy značně vysoká.

Tabulka 16: Důvody odchodu ze zaměstnání

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n _i)	Relativní četnost v % (p _i)
Špatné finanční ohodnocení	14	16,1
Lepší nabídka v jiném podniku	21	24,1
Rozpory na pracovišti	22	25,3
Nedostatečná motivace	14	16,1
Změny ve vedení či v pracovních podmínkách	14	16,1
Jiné	2	2,3
Celkem	87	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 13: Důvody odchodu ze zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování.

4. 7 Motivace k lepším výkonům

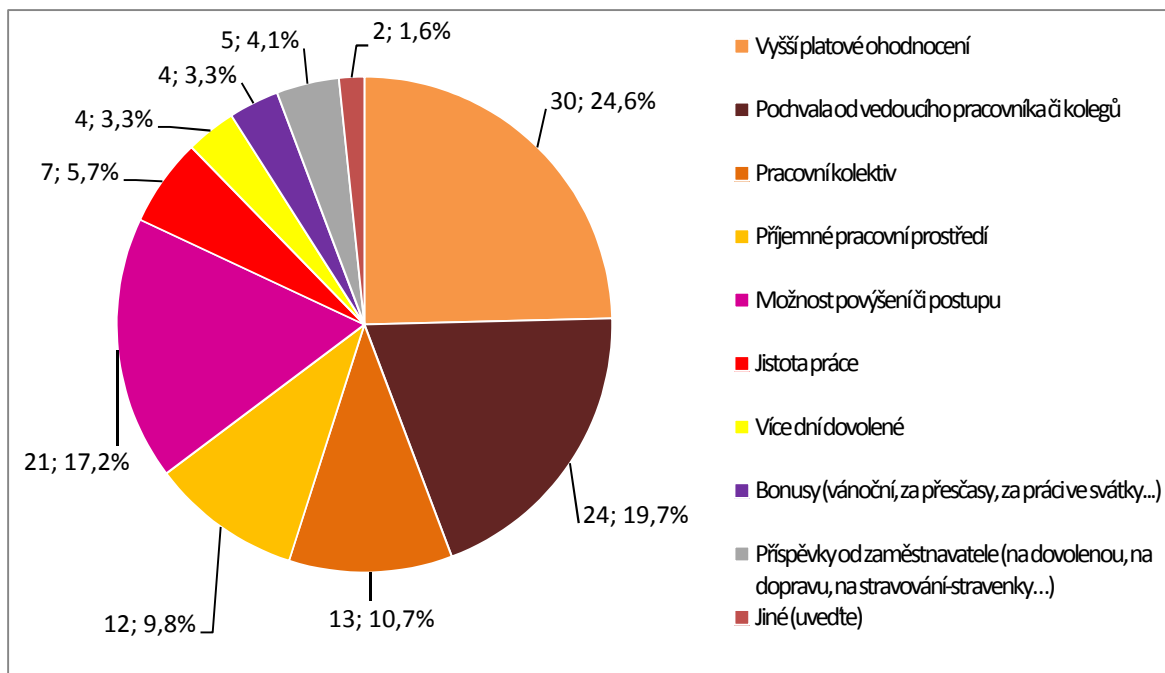
V tabulce č. 17 a na obrázku č. 14 jsou vyhodnocena data týkající se toho, co by dokázalo motivovat zaměstnance k lepším výkonům, tj. otázka č. 7. Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů jsou nominálního charakteru, je úroveň hodnot měřena pomocí modu a variabilita prostřednictvím míry mutability. Je zřejmé, že nejčetnější odpovědí je vyšší

platové ohodnocení. Tato odpověď byla zvolena 30 respondenty, tedy 25 % z celkového počtu. Naopak nejméně četnou odpovědí je jiné, kterou zvolili pouze 2 respondenti, kteří tvoří pouhé 2 % z celku. Míra mutability činí 0,9, variabilita odpovědí je tedy značně vysoká.

Tabulka 17: Motivace k lepším výkonům

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n _i)	Relativní četnost v % (p _i)
Vyšší platové ohodnocení	30	24,6
Pochvala od vedoucího pracovníka či kolegů	24	19,7
Pracovní kolektiv	13	10,7
Příjemné pracovní prostředí	12	9,8
Možnost povýšení či postupu	21	17,2
Jistota práce	7	5,7
Více dní dovolené	4	3,3
Bonusy (vánoční, za přesčasy, za práci ve svátky...)	4	3,3
Příspěvky od zaměstnavatele (na dovolenou, na dopravu, na stravování-stravenky..)	5	4,1
Jiné	2	1,6
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 14: Motivace k lepším výkonům

Zdroj: vlastní zpracování.

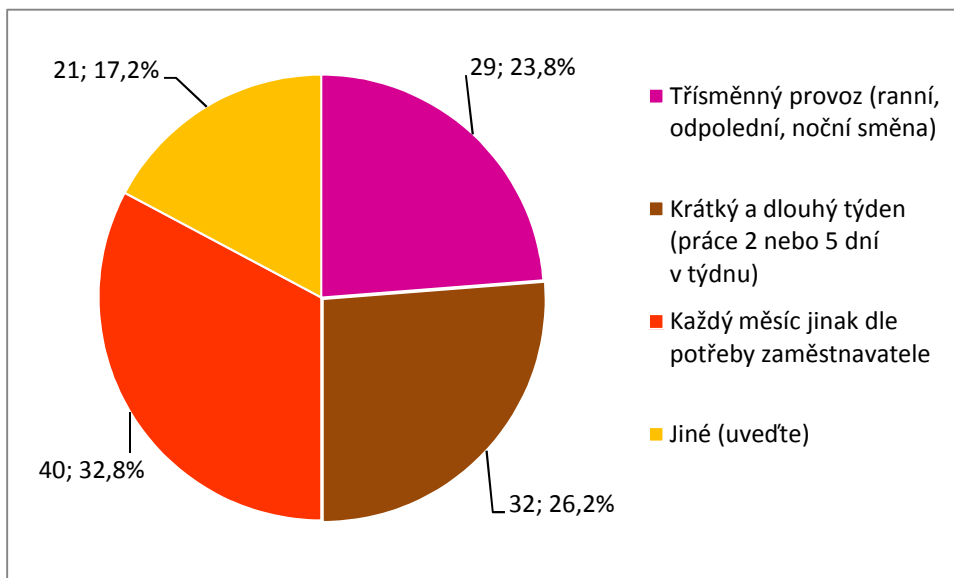
4. 8 Pracovní doba

V tabulce č. 18 a na obrázku č. 15 jsou vyhodnocena data týkající se typu pracovní doby v podniku, kde respondenti pracují, tj. otázka č. 8. Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů jsou nominálního charakteru, je úroveň hodnot měřena pomocí modu a variabilita prostřednictvím míry mutability. Je zřejmé, že nejčetnější odpovědí je každý měsíc jinak dle potřeby zaměstnavatele. Tato odpověď byla zvolena 40 respondenty, tedy 33 % z celkového počtu. Naopak nejméně četnou odpovědí je jiné, kterou zvolilo 21 respondentů, kteří tvoří 17 % z celku. Míra mutability činí 0,7, variabilita odpovědí je tedy značně vysoká.

Tabulka 18: Pracovní doba respondentů

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Třisměnný provoz (ranní, odpolední, noční směna)	29	23,8
Krátký a dlouhý týden (práce 2 nebo 5 dní v týdnu)	32	26,2
Každý měsíc jinak dle potřeby zaměstnavatele	40	32,8
Jiné	21	17,2
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 15: Pracovní doba respondentů

Zdroj: vlastní zpracování.

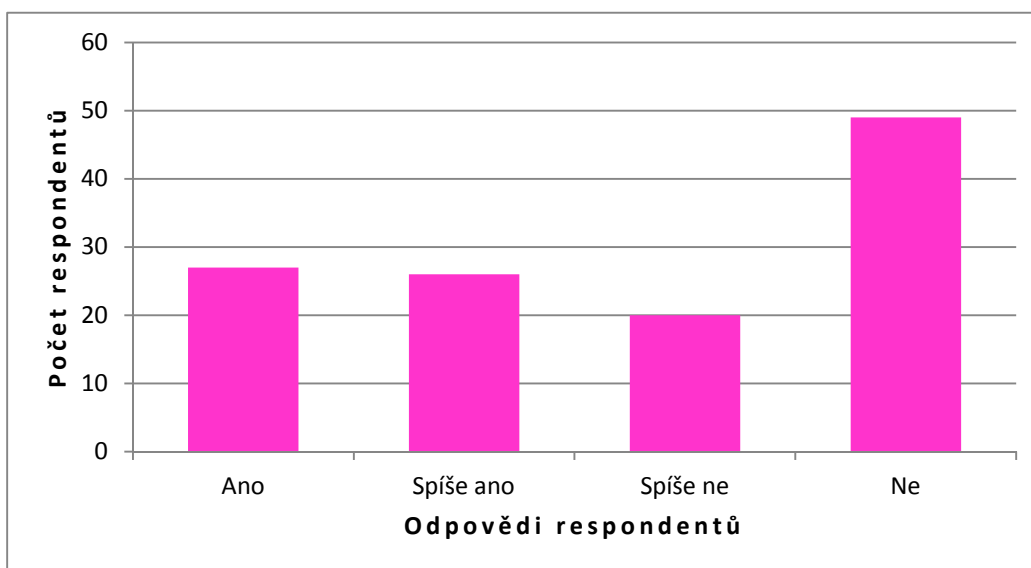
4. 9 Změny pracovní doby

V tabulce č. 19 a na obrázku č. 16 jsou vyhodnocena data týkající se toho, zda zaměstnavatel mění směny ze dne na den, tj. otázka č. 9. Odpovědi respondentů představují ordinální proměnnou, takže je vhodné převést je na číselnou škálu. Odpovědi ano, spíše ano, spíše ne, ne jsou transformovány na stupnici 1, 2, 3, 4. Ke změření úrovně hodnot byl zvolen modus, medián a aritmetický průměr, jako míra variability byl použit ordinální rozptyl. Modální odpovědí je ne, kterou zvolilo 49 respondentů, což je 40 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je spíše ne, zvolenou pouhými 20 respondenty, kteří tvoří 16 % z celku. Medián představuje odpověď spíše ne, jinak řečeno, 50 % respondentů zvolilo odpověď ano, spíše ano či spíše ne. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2,8. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,9, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Tabulka 19: Změna směn zaměstnavatelem

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n _i)	Relativní četnost v % (p _i)
Ano	27	22,1
Spíše ano	26	21,3
Spíše ne	20	16,4
Ne	49	40,2
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 16: Změna směn zaměstnavatelem

Zdroj: vlastní zpracování.

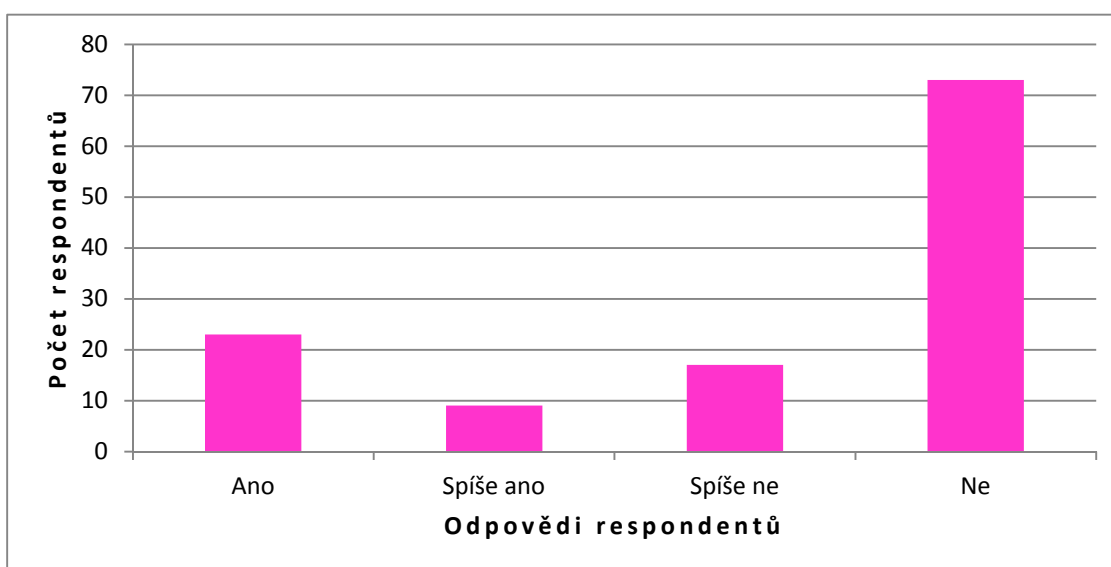
4. 10 Včasná mzda za práci

V tabulce č. 20 a na obrázku č. 17 jsou vyhodnocena data týkající toho, zda se stává, že zaměstnavatel nezaplatí za odvedenou práci, tj. otázka č. 10. Odpovědi respondentů představují ordinální proměnnou, takže je vhodné převést je na číselnou škálu. Odpovědi ano, spíše ano, spíše ne, ne jsou transformovány na stupnici 1, 2, 3, 4. Ke změření úrovně hodnot byl zvolen modus, medián a aritmetický průměr, jako míra variability byl použit ordinální rozptyl. Modální odpovědí je ne, kterou zvolilo 73 respondentů, což je 60 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je spíše ano, zvolenou pouhými 9 respondenty, kteří tvoří 7 % z celku. Medián představuje odpověď ne, jinak řečeno, 50 % respondentů zvolilo odpověď ano, spíše ano, spíše ne či ne. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 3,2. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,8, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Tabulka 20: Platba zaměstnavatele za práci

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Ano	23	18,9
Spíše ano	9	7,4
Spíše ne	17	13,9
Ne	73	59,8
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 17: Platba zaměstnavatele za práci

Zdroj: vlastní zpracování.

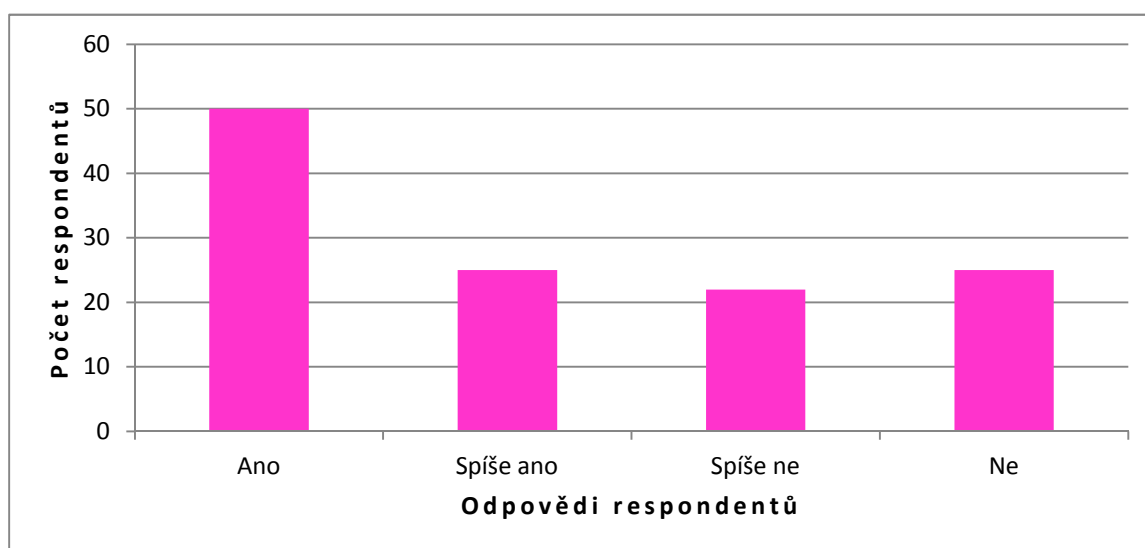
4. 11 Volný čas

V tabulce č. 21 a na obrázku č. 18 jsou vyhodnocena data týkající se toho, zda pracovní doba umožňuje respondentům mít dostatek volného času, tj. otázka č. 11. Odpovědi respondentů představují ordinální proměnnou, takže je vhodné převést je na číselnou škálu. Odpovědi ano, spíše ano, spíše ne, ne jsou transformovány na stupnici 1, 2, 3, 4. Ke změření úrovně hodnot byl zvolen modus, medián a aritmetický průměr, jako míra variability byl použit ordinální rozptyl. Modální odpovědí je ano, kterou zvolilo 50 respondentů, což je 41 % všech dotázaných. Naopak nejméně častou odpovědí je spíše ne, zvolenou pouhými 22 respondenty, kteří tvoří 18 % z celku. Medián představuje odpověď spíše ano, jinak řečeno, 50 % respondentů zvolilo odpověď ano či spíše ano. Průměrný stupeň škálového hodnocení činí v tomto případě 2,2. Hodnota ordinálního rozptylu činí 0,9, což signalizuje značně vysokou variabilitu odpovědí.

Tabulka 21: Volný čas

Odpověď respondenta	Absolutní četnost (n_i)	Relativní četnost v % (p_i)
Ano	50	41,0
Spíše ano	25	20,5
Spíše ne	22	18,0
Ne	25	20,5
Celkem	122	100,0

Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 18: Volný čas

Zdroj: vlastní zpracování.

5 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Na základě vyhodnocených dat z dotazníkového šetření jsou navržena a doporučena konkrétní opatření pro management podniku, která lze využít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k udržení jejich loajality. Téměř 50 % respondentů přemýšlí o odchodu ze svého zaměstnání, což znamená, že nejsou spokojeni. Jako nejvýznamnější důvod nespokojenosti je uváděno špatné finanční ohodnocení. Pokud nemůže být tento aspekt zaměstnavatelem ovlivněn, případně vyřešen, pozornost by měla být zaměřena na nefinanční motivaci. V současné době je relativně těžké zaměstnance motivovat jinak než finančně. Pokud jsou však stimuly dostatečně účinné, je možné, že zaměstnanec dokáže od zvýšení platového ohodnocení upustit. Mezi takové stimuly byly zařazeny následující položky.

5.1 Pracovní doba

Téměř třetina respondentů nemá kvůli práci dostatek volného času. Pro vyřešení tohoto problému byla navržena tato opatření. Pracovní doba by nemusela být pevně stanovena. Stačilo by zadat určitý úkol, který má být v daném týdnu nebo měsíci splněn. Zaměstnanec by si sám zvolil, kdy úkol splní, ale na konci určeného období by musel mít úkol dokončen. Důležité by byly výsledky, ne docházení do práce v určitý čas.

Přísnější variantou tohoto opatření je stanovení pracovní doby, např. 8 hodin denně, ale nebylo by stanoveno odkdy dokdy musí zaměstnanec být na svém pracovním místě. Musel by mít za den splněn určitý počet odpracovaných hodin, ale bylo by jen na něm, kdy začne a kdy skončí. Díky těmto opatřením by se zaměstnancům, především ženám, vyřešil problém s tím, že potřebují více volného času na děti. S tím je spojený také dlouhodobý konflikt týkající se práce ve svátek (zvláště o Vánocích a o Velikonocích) či o víkendech. Někteří zaměstnanci však do práce chodí o svátcích z důvodů příplatků. Pokud tedy mají zvolit mezi 100% příplatkem a volným dnem, vyberou si práci.

Na práci ve svátek či o víkendu existují různé názory. Společnost KPMG Česká republika provedla díky výzkumné agentuře Data Collect druhý ročník průzkumu Nákupní zvyklosti v České republice. Sběr dat probíhal přes internet v březnu 2014 na 1 000 respondentech v reprezentativním zastoupení podle věku a kraje. Dotazovaní byli ti, kteří rozhodují o nákupech potravin pro domácnost. Ve vzorku bylo 70 % žen a 30 % mužů (Růžička, 2014).

Zajímavým zjištěním je, že nejvíce se ohradili proti zavírání obchodů lidé ve věkové skupině do 24 let. Zavřené obchody nevadí až 50 % z nich, u starších osob až 66 %. Není však překvapující, že benevolentnější k prodejní době jsou ženy. Proti změně otevírací doby je každá desátá z nich, kdežto u mužů by to vadilo každému pátému. Odlišné jsou i názory dle krajů. Nejvíce nesouhlasu projeвили obyvatelé Prahy, kde pouze 50 % dotázaných by si dokázalo představit uzavření obchodů o nedělích i ve státní svátky. Dokonce každý pátý obyvatel Prahy by obchody nezavíral vůbec (Růžička, 2014).

Na obrázku č. 19 lze vidět, že až 64 % dotázaných nemá problém se zavřením obchodů ve svátky i v neděli. Pouhých 13 % dotázaných odpovědělo, že je pro ně problém uzavření obchodů ve svátky i v neděli. Dále je z grafu patrné, že Češi budou mít raději obchody zavřené o svátcích než v neděli.



Obrázek 19: Postoj respondentů k zavření obchodů

Zdroj: <http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/zavrene-obchody-v-nedeli-a-o-svatcich.aspx>.

V Senátu leží návrh, který předložili senátoři v čele s Františkem Bublanem. Podle návrhu by měly být obchody zavřené 1. ledna, na Velikonoční pondělí, 8. května, 28. září, 28. října, 25. a 26. prosince. Na Štědrý den by obchody měly mít otevřeno pouze do 12 hodin. Omezení by se nevztahovalo na obchody s prodejní plochou do 200 metrů čtverečních, čerpací stanice, lékárny, prodejny na letištích, vlaková a autobusová nádraží a na prodejny ve zdravotnických zařízeních (Omezení prodejní doby možná Sněmovna schválí, byť se změkčením, 2016).

Významný krok v řešení sporu, zda mají být obchody uzavřené či ne, učinili poslanci v Poslanecké sněmovně 14. dubna 2016, kdy schválili návrh na omezení prodeje o státních svátcích. Návrh byl však zmírněn a z původních sedmi svátků zůstaly pouhé tři a těmi jsou 25. a 26. prosince a 1. ledna. Na Štědrý den mohou být obchody otevřené do 14 hodin. Návrh zákona musí nyní projednat Senát, který jej s největší pravděpodobností vrátí do Sněmovny v původním znění, tj. se sedmi svátky. Tento rozpor je však dlouhodobou záležitostí. I když návrh zákona obdrželi poslanci teprve před rokem a půl, snaha o tuto regulaci trvá již deset let. Velkou kritikou je fakt, že se omezení týká jen velkých obchodů nad 200 metrů čtverečních, takže menší obchody jsou zvýhodněny. To je také jeden z důvodů, proč jsou poslanci proti přijetí tohoto zákona (Holanová, 2016).

Dalším problémem je, že i když zaměstnavatel stanoví pevnou pracovní dobu, může se stát, že ji ze dne na den změní. Zaměstnanec silně demotivuje, pokud mu zaměstnavatel nedá vědět ani den předem o změnách v pracovní době. Především pokud musí pracovník zůstat přesčas a nedostává za to zaplacení. Zaměstnavatel by měl stanovit jasně pracovní dobu, a pokud zaměstnanec musí zůstat déle, pak zaplatit příplatky za přesčas.

5. 2 Pracovní kolektiv a vymezení pracovního místa

Z dotazníku vyplynulo také to, že zaměstnanci mají problémy na pracovišti. To může být způsobeno několika příčinami. Rozpory mohou být buď s vedoucím pracovníkem, nebo s ostatními kolegy. Vedoucí pracovník by měl jít vždy příkladem. Měl by dodržovat pravidla stejně jako jeho podřízení. Pokud pravidelně chodí do práce pozdě či odchází dřív,

neplní si své povinnosti, zaměstnanec to začne vést k tomu, že také nemusí svoji práci plnit na 100 %. Pokud je vedoucí pracovník agresivní a nedokáže delegovat pravomoci, měl by být přesunut na individuální úkol a jeho tým by měl být převzat někým jiným.

Ovlivnění pracovního kolektivu není až tak jednoduché. Lze však předejít konfliktům, pokud jsou zaměstnanci vybíráni pečlivě, dle přísnějších kritérií či pomocí psychotestů. Vztahy se pak mohou prohlubovat díky teambuildingovým akcím. V neformálním prostředí se vyřeší více problémů než na pracovišti. Někteří vedoucí pracovníci se však nedovedou přenést přes svou vedoucí pozici a i na těchto akcích je cítit jejich nadřazenost.

Dalším neméně významným problémem je jasné vymezení pracovního místa. Žádný zaměstnanec nechce dělat práci někoho jiného. Mělo by být tedy jasné stanoveno, kdo je zodpovědný za určité úkony. Může ten úkol svěřit dalšímu pracovníkovi, ale pokud úkol bude špatně vypracován, bude postihnut ten, který je za to zodpovědný.

5. 3 Chování zaměstnavatele

Někteří respondenti uvedli, že by je více motivovala slova chvály a uznání. To lze zařadit pomocí pravidelného hodnocení. Vedoucí pracovník by měl své podřízené hodnotit. Účinná zůstává i obyčejná pochvala za odvedenou práci. Zaměstnavatel by také neměl pouze hledat chyby a zaměstnanec jen kritizovat, ale měl by také uznat, že odvedl dobrou práci a pochválit ho. Měl by být také schopen přijímat návrhy a dobré nápady od podřízených, uznat, že mohou mít pravdu a brát je jako sobě rovné.

Pocit zainteresovanosti vůči firmě může zaměstnancům dodat také fakt, že pokud se plánuje změna ve firmě (nové vedení, stěhování firmy apod.), tak vedení zaměstnanec včas informuje, aby se na to mohli připravit. Zaměstnanci pak nebudou tolik zaskočení a změny přijmou pozitivněji. Pro ty, kteří změnu nepřijmou, může být najat psycholog, který jim s přechodem pomůže.

Velkým motivačním faktorem je také spolehlivost zaměstnavatele. V dnešní době již není takovou samozřejmostí, že pracovník dostane za svou práci zaplacen. Spolehlivost však tkví i v takových věcech jako jsou nové funkční pomůcky. Pokud má zaměstnanec staré, nekvalitní a již nevyhovující pomůcky, nemotivuje ho to k vyšším výkonům, spíše ke stěžování a strachu z jejich používání. Nejenom pomůcky, ale i pracoviště by mělo být kvalitně vybaveno, hlavně co se týká potřeb pro první pomoc. Uspořádání kanceláře vytváří pozitivní či negativní náhled zaměstnance na práci. Pokud je nespokojený zaměstnanec, nedá se čekat, že bude příjemný na zákazníky. Vhodné je použití barev, zvuků a vůní, prosvětlení místnost díky oknům a v teplých dnech funkční klimatizace. Kanceláře by také neměly být stísněné. Ve firmě by mohla být také zřízena odpočinková zóna. Určité zázemí, kde by zaměstnanci trávili své pauzy. V odpočinkové zóně by se mohlo nacházet vše od posilovny, sauny, vířivky až po terasu či houpací síť.

Významným plusem pro zaměstnavatele může být také to, že v případě, že má zaměstnanec problém a potřebuje ho s někým vyřešit, může se obrátit na svého vedoucího. Vedoucí pracovník by měl být schopen zaměstnancům pomoci. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit se a nebát se říct cokoliv nahlas. Důvěra mezi podřízenými a nadřízenými je důležitým aspektem spokojenosti.

Typickou chybou zaměstnavatelů je, že přijmou zaměstnance a nejsou jim schopni vysvětlit jejich pracovní úkoly. Buď prostě nemají čas anebo sami nevědí. Vedoucí pracovníci čekají, že se zaměstnanci práci naučí tzv. „za pochodu“. Pokud však udělají chybu, neváhají je zkritizovat. Těmto chybám lze předcházet školením při nástupu do zaměstnání, které by bylo povinné.

Každý zaměstnanec má právo na přestávku během dne. Někteří zaměstnavatelé však toto právo nedodržují, což zaměstnance silně demotivuje. Jsou vyčerpaní a neodvážejí práci tak, jak by měli. Někdy je prostě příliš práce na to, aby měli zaměstnanci pauzu, což by zaměstnavatel neměl dopustit. Když už zaměstnanec má svoji přestávku, nemělo by se stávat, že je mu zkrácena či přerušena.

5. 4 Příspěvky ke mzdě

V České republice je běžné přispívat zaměstnancům na stravování díky stravenkám. Zaměstnanci si však určitou část musí platit sami. Stravenky jsou jedním z nejrozšířenějších zaměstnaneckých benefitů, využívá ho 1, 3 milionu lidí. Příspěvek na stravování činí 83 Kč na den a daňově uznatelná část tohoto příspěvku je 70 %, což odpovídá 58 Kč. Po novele zákona se zaměstnavatelům nejvíce vyplatí stravenka v hodnotě 105 Kč, protože zaměstnavatelé hradí 55 % z ceny stravenky, tj. 58 Kč a 45 % si doplatí zaměstnanci. V takovém případě, si odečtou nejvyšší možnou částku z daní (Hovorková, 2016).

Dobrým nápadem se zdá zřídit jídelnu, ve které mají zaměstnanci přes den jídlo zdarma. Je zřejmé, že toto si nemůže dovolit každá firma, především ty menší na to nemají finanční prostředky. Pokud tedy nejsou prostředky, zaměstnavatel by mohl zaměstnancům alespoň jídlo zvýhodnit na minimální ceny či umístit automaty s jídlem ve firmě. S tím souvisí také zajištění pitného režimu na pracovišti.

Některé zaměstnance mohou motivovat stimuly, které nejsou sice přímo zvýšením platu, ale peníze jim to velmi ušetří. Firmy zaměstnancům na vedoucích pozicích mohou nabídnout služební auto, telefon, počítač či zvýhodněný tarif na volání pro zaměstnance. Vhodné jsou také slevy pro zaměstnance, kdy si produkty své firmy mohou oni i jejich rodinní příslušníci zakoupit mnohem levněji než koncový zákazník.

Zaměstnance by také dokázaly motivovat určité motivační programy. Takovým příkladem může být procento ze zisku. Stanoví se, že pokud dosáhne firma určitého obratu, zaměstnanci dostanou prémie. Zaměstnanci se tak více snaží, více prodávají a jsou z práce více nadšení.

Kromě příspěvků na stravování lze zaměstnancům nabídnout také příspěvky na oblečení a s tím spojené příspěvky na čistírnu, na dovolenou či na hlídání dětí, pokud firma

nevlastní školku. V České republice by měly být samozřejmostí příplatky za práci o víkendech, o svátcích, v noci, ve ztíženém prostředí či za práci provedenou včas, ale ve většině případů tomu tak není. Dále by mohl zaměstnavatel zvýšit počet týdnů dovolené za dobře provedený úkol či za nulovou nemocnost v daném roce. Velkým lákadlem se v posledních letech stává také příspěvek na penzijní připojištění pro zaměstnance.

Zaměstnavatel může motivovat zaměstnance firemním oblečením či pomůckami. Pro pracovníka jsou to ušetřené finance i starosti. Pokud všichni nosí to samé, reprezentují firmu vně a tím mohou snížit i náklady na reklamu. Obzvláště pokud oblečení, které zaměstnanci nosí je zároveň zbožím, které firma prodává. Nevýhodou je, že firmě se mohou dostavit pozitivní i negativní reakce, a to v případě, že se zaměstnanec ve firemním oblečení chová nevhodně či neslušně. Pokud firma požaduje, aby se zaměstnanci oblékali ne zcela stejně, ale pouze podobně, lze nastavit určitý dress code.

Zaměstnancům by mohly být zadávány také kreativní úkoly a ten nejlepší by získal určitý bonus ke mzdě. Kreativita by se hodně mohla využít při vytváření nové reklamní kampaně, projektech týkajících se snížení nákladů, vymýšlení akcí, díky kterým by se zvýšil zisk apod. Při velkém úspěchu firmy mohou být vypláceny také 13. platy.

Dalším velkým přínosem jsou zaměstnanecké akcie. Pokud zaměstnanec takové získá, stává se zodpovědnějším. Více se snaží, protože ví, že čím lepší budou firemní výsledky, tím více získá i on sám. To může být také důvodem, proč začne vnímat cíle a poslání firmy jako své vlastní, začne být více spojen s podnikem a bude svou práci vykonávat pečlivěji, v nejlepším případě povede k lepším výkonům i své spolupracovníky.

Ve většině firem je povinností při nástupu do zaměstnání podstoupit lékařskou prohlídku, kterou nehradí zdravotní pojišťovna či získat od lékaře potravinářský průkaz, což je potřeba hlavně tam, kde se manipuluje s potravinami. Všechny tyto povinné nebo nařízené lékařské prohlídky by měly být hrazeny zaměstnavatelem. (Bubák, 2013) uvádí, že se více do popředí dostávají tzv. sick days, neboli dny, které si zaměstnanci nemusí odečítat

z dovolené a ani jim neubývá nemocenská, pokud jsou nemocní nebo potřebují navštívit lékaře.

5. 5 Zvýšení pocitu jistoty

Z dotazníku také vyplývá, že zaměstnanci potřebují vědět, že jejich práce má smysl, že se mohou rozvíjet a kariérně růst. Pokud skončí někdo na vysoké pozici, bylo by dobré nehledat kandidáta vně firmy, ale věřit svým vlastním zaměstnancům a zkusit, zda by některý stávající pracovník neměl potenciál pracovat na vyšší pozici než je doteď. S tím souvisí také rekvalifikace a možnost vzdělávání. Proč přijímat nové zaměstnance, když ty vlastní lze pouze dovzdělat? Zaměstnancům to dodá pocit jistoty, že se s nimi ještě počítá.

Pocit jistoty v zaměstnání by mohl vyvolat také fakt, že smlouva je uzavřena na dobu neurčitou. Pracovníkovi to dá pocit, že se nemusí bát, že ho po skončení smlouvy na dobu určitou zaměstnavatel propustí. Přiměje ho to také, aby se neohlížel po další práci, kterou by mohl navázat na tu stávající v případě propuštění.

Zaměstnanci potřebují vědět důležité informace o firmě. Zda nejedná ilegálně, jakou má image vně firmy, zda ob stojí v konkurenčním boji, zda má šanci na trhu uspět, tj. zda je firma dokáže uživit a nezkrachuje.

5. 6 Ostatní opatření

Další výhodou, která by přilákala více pracovníků, by mohlo být zřízení dětské školky ve firmě nebo možnost přivést si sebou do práce psa. Zaměstnankyně by tak mohly v klidu pracovat a soustředit se na svůj výkon, zatímco jejich děti by byly v péči odborníků. Pokud by jejich psi a děti mohli být s nimi přímo na pracovišti, zaměstnanci by nebyli tolik ve stresu, co se u nich doma děje, protože by vše měli pod kontrolou. S dětmi souvisí i další návrh týkající se mateřské dovolené. Některé zaměstnankyně mohou mít obavy o své pracovní místo, pokud jdou na mateřskou. Firmy by jim měly jejich místo podržet po dobu, než se vrátí zpět.

Zaměstnanci samozřejmě potřebují také nedělat stále dokola monotónní práci. Proto by bylo dobré jim dávat rozmanité úkoly, dát větší prostor jejich kreativitě. Některá pracoviště nejsou moc atraktivní pro absolventy středních a vysokých škol. Spousta studentů někde pracuje brigádně, ale ani nepomýšlí na to, že by zde zůstala i po škole. Vhodné by bylo tedy studenty nějak motivovat, aby po škole zůstali v dané firmě. Toho lze dosáhnout některým z výše uvedených návrhů.

Firmy mohou mít také uzavřenou smlouvu s pojišťovny či s bankami a svým zaměstnancům poskytovat výhody plynoucí z těchto vztahů. Příkladem může být levnější pojištění auta, domácnosti, cestovní či životní pojištění, bankovní účet zcela bez poplatků či s výhodnými úroky, dále také výhodnější hypotéka či běžný úvěr.

Motivovat zaměstnance lze také díky slíbeným odměnám za věrnost firmě, tj. pokud zaměstnanec zůstane ve firmě 5 let, dostane jednorázový bonus ke mzdě. Stejným způsobem lze tyto odměny opakovat, pokud zde pracuje 10, 15 či 20 let. Zaměstnance to stimuluje k loajalitě vůči firmě, protože ví, že čím déle bude ve firmě pracovat, tím vyšší bonusy získá.

Firmy mohou vyjádřit zaměstnanci důvěru také tím, že mu poskytnou půjčku. Pokud se pracovník dostane do tíživé životní situace, společnost mu může podat pomocnou ruku, buď v podobě vyplacení zálohy ze mzdy, nebo v případě, že je to vyšší částka, tak mu poskytnout bezúročnou půjčku. Zaměstnanec půjčku buď splatí najednou, nebo mu bude strhávána měsíčně určitá částka ze mzdy.

Poslední výhodou, která je navržena v této diplomové práci, je zaměstnanecké parkoviště. Pracovník, který přijede do práce autem, nechce parkovat daleko od budovy firmy. Je tedy velmi motivující, pokud je mu umožněno zaparkovat hned u firmy.

V tabulce č. 22 lze pozorovat vývoj zaměstnaneckých výhod od roku 2010 do roku 2014. Nejčastějším benefitem, poskytovaným zaměstnancům, je mobilní telefon, který nabízí až

89 % firem z průzkumu. Nejméně častou výhodou je pak příspěvek na cestování do zaměstnání, který poskytuje pouhých 20 % firem.

Tabulka 22: Vývoj zaměstnaneckých výhod v letech 2010-2014

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %	68 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %	25 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %

Zdroj: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>.

6 NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNAVATELÉ

Ne všechny firmy mají jen nespokojené zaměstnance. Existují i takové, kam pracovníci chodí rádi a svou práci vykonávají s nadšením. Tato kapitola blíže uvádí informace o firmách, kde jsou zaměstnanci spokojeni a nepřemýšlejí o odchodu ze svého pracovního místa, ba naopak zde vidí svou budoucnost a snaží se, aby jejich zaměstnavatel prosperoval. Tyto společnosti to o sobě mohou nejenom tvrdit, ale mohou to i dokázat získanými certifikáty, tituly a oceněními, které získaly jen díky svým zaměstnancům.

6.1 Zaměstnavatelé v České republice

Velkým průkopníkem v zaměstnaneckých výhodách a příjemném pracovním prostředí v České republice je firma Avast. Tato společnost svým zaměstnancům nabízí až dvojnásobný pracovní prostor. Zaměstnanci mají také pracovní stoly, které si přizpůsobují své vlastní výšce. Mají zde i relaxační zónu, která se rozprostírá v celém patře. Nachází se zde tichý kout s houpacími sítěmi, hudební zkušebna, posilovna, dětský koutek, prostor s retro videoherními automaty a hlavně velká kantýna, kde je jídlo pro zaměstnance zdarma (Černý, 2016).

Top Employers Institute (TEI) oceňuje každoročně firmy poskytující špičkové pracovní podmínky svým zaměstnancům. Certifikace je udělována těm organizacím, které splňují přísné podmínky institutu. Tyto podmínky se týkají oblasti řízení, rozvoje lidských zdrojů a kromě toho musí firmy projít nezávislým auditem. Certifikát TEI mimo jiné stvrzuje, že se jeho nositel pečlivě stará o talentované pracovníky a jejich odborný růst, nabízí značné zaměstnanecké výhody či dbá o kulturu pracovního prostředí. V České republice je jen pár firem, které se mohou pyšnit certifikátem Top Employers. Jednou z nich je společnost Philip Morris ČR, a. s., která byla druhým rokem po sobě oceněna jako jeden z nejlepších zaměstnavatelů v Česku. Mezi další firmy působící v České republice, které získaly tento titul lze jmenovat společnost Valeo (automobilový průmysl), JT International Czech

(obchod), Avon (kosmetika) a Saint-Gobain (stavebnictví) (Philip Morris opět mezi nejlepšími zaměstnavateli, 2016).

Dalším významným oceněním je umístění v soutěži Best Employers, které provádí již dvanáctým rokem poradenská skupina Aon Hewitt. Tato soutěž proběhla v listopadu 2015 a byly porovnány podmínky ve 49 firmách, které se do soutěže přihlásily, a které zaměstnávají téměř 14 000 lidí. Aby firma získala ocenění, musí dosáhnout určitého počtu bodů ve čtyřech kategoriích:

- vysoce motivovaní zaměstnanci;
- důvěryhodné vedení, které si svých podřízených váží;
- ohodnocení zaměstnanců za jejich výkony;
- zda jsou zaměstnanci hrdí na značku firmy (Holanová, 2015).

Pro udělení titulu Aon Best Employer je hlavním kritériem hodnocení firmy vlastními zaměstnanci, a to pomocí dotazníkového průzkumu uvnitř společnosti. Dlouhodobé studie ukazují, že motivovaný zaměstnanec o své firmě mluví jen v pozitivěch, spojuje s ní svoji budoucí kariéru a vynakládá úsilí navíc, které firmě pomáhá zlepšovat její obchodní výsledky. Zaměstnanec s vysokým engagementem (pocit štěstí z práce, spokojenost, zapojení, angažovanost) práci baví, pracovní podmínky jsou pro něj přijatelné, cení si způsobu odměňování, pozitivně hodnotí práci TOP managementu i komunikaci napříč firmou a jsou na svého zaměstnavatele pyšní a to dokonce tak, že práci vychvalují a doporučují i svým známým a blízkým. Oceněné společnosti se mohou pyšnit vyšší motivovaností zaměstnanců, důvěryhodným a podporujícím vedením a dobrou zaměstnavatelskou pověstí (Kazdová, 2015).

Tři vítězné firmy v obou kategoriích lze vidět v tabulce č. 23, kde jsou zachyceny malé a střední společnosti, ve kterých pracuje 50 až 249 zaměstnanců a v tabulce č. 24, kde jsou srovnány velké společnosti, ve kterých pracuje 250 zaměstnanců a více.

Tabulka 23: Best employers 2015 – malé a střední firmy

Firma	Obor
Amgen ČR	Farmaceutický průmysl
Grundfos Sales Czechia and Slovakia	Prodej a servis čerpadel
Hilti ČR	Stavební průmysl

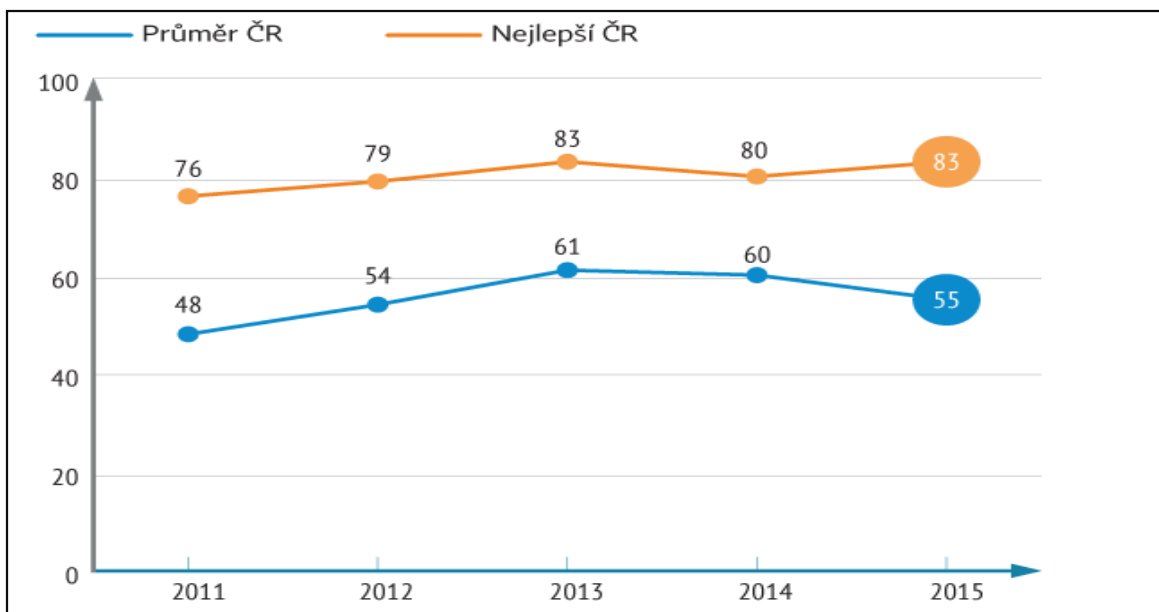
Zdroj: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejlepsi-zamestnavatele-titul-ziskalo-sest-firem-pomohl-jim/r~5e47ecb887c311e5974b0025900fea04/>.

Tabulka 24: Best employers 2015 – velké firmy

Firma	Obor
GMC Software Technology	IT, software
Marriott	Hotelnictví
NetSuite Czech Republic	IT

Zdroj: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejlepsi-zamestnavatele-titul-ziskalo-sest-firem-pomohl-jim/r~5e47ecb887c311e5974b0025900fea04/>.

Nejlepší zaměstnavatelé mají 83 % motivovaných zaměstnanců, což se od ostatních firem na trhu odlišuje o 33 %. Na obrázku č. 20 lze pozorovat, že rozdíl mezi nejlepšími zaměstnavateli a těmi průměrnými se během let neustále zvyšuje. V roce 2011 a 2015 dosáhl rozdíl svého maxima. Zaměstnanci Best Employers firem hodnotí svoji pracovní zkušenost odlišně v porovnání s těmi, kteří pracují v ostatních firmách. Rozdíly ve vnímání určitých kategorií jsou názorně uvedeny v tabulce č. 25 (Holanová, 2015).



Obrázek 20: Nejlepší a průměrní zaměstnavatelé (v %)

Zdroj: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-65004780-engagement-je-konkurencni-vyhoda>.

Tabulka 25: Hodnocení zaměstnanců nejlepších a ostatních firem

Kategorie	Hodnocení zaměstnanců nejlepších firem	Hodnocení zaměstnanců ostatních firem
Vrcholové vedení – přístup k zaměstnancům	71 %	31 %
Vedení firmy – komunikace	73 %	41 %
Dobrá obchodní rozhodnutí	78 %	42 %
Vedení-budoucnost firmy	81 %	51 %
Dostačující mzda	77%	43 %
Uznání za pracovní úspěchy	74 %	42 %
Atraktivnost zaměstnavatele	78 %	39 %
Dovednost udržet si důležité zaměstnance	74 %	42 %

Zdroj: vlastní zpracování.

První kategorií je vnímání vrcholového vedení – v tom, jak přistupuje k lidem a jak řídí firmu. Zde jsou také největší rozdíly. 71 % zaměstnanců pracujících u nejlepších

zaměstnavatelů má pocit, že se k nim vrcholové vedení chová jako k tomu nejcennějšímu, co firma má (vs. 31 % u ostatních). Druhá kategorie se týká komunikace firmy se zaměstnanci, zda komunikují otevřeně a upřímně (to tvrdí 73 % z nejlepších a 41 % ze skupiny ostatních firem). Dále zda dělá firma dobrá obchodní rozhodnutí (78 % vs. 42 %) či zda prezentuje jasnou vizi směřování společnosti do budoucna (81 % vs. 51 %). Další oblastí, která výrazně odlišuje nejlepší od ostatních je odměna a pocit uznání. U nejlepších zaměstnavatelů má 77 % zaměstnanců pocit, že jejich mzda je adekvátní v porovnání s jejich přínosem společnosti (vs. 43 % u ostatních). Tito zaměstnanci také vnímají, že se jim dostává dostatečného uznání za jejich pracovní úspěchy (74 % vs. 42 %). Poslední, ale neméně důležitou kategorií, je pověst a značka zaměstnavatele. Best Employers jsou vnímáni jako atraktivnější zaměstnavatelé, kteří dokážou přilákat lidi, které potřebují k dosažení svých cílů (to tvrdí 78 % zaměstnanců nejlepších firem a pouhých 39 % zaměstnanců ostatních firem). Tito zaměstnavatelé zároveň dokážou takové zaměstnance ve firmě udržet (to tvrdí 74 % zaměstnanců těch nejlepších a 42 % zaměstnanců ostatních společností) (Kazdová, 2015).

Výsledky soutěže dopomohly k vytvoření obrázku č. 21, kde si lze všimnout toho, s čím jsou zaměstnanci nespokojeni. Jsou to určitá pravidla vytvořená dle kategorií zastoupených v dotazníkovém šetření provedené společností, která vyhlašuje každoročně soutěž o Best Employers.



Obrázek 21: Kdy jsou zaměstnanci nespokojeni?

Zdroj: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-65004780-engagement-je-konkurencni-vyhoda>.

6. 2 Zaměstnavatelé ve světě

Již byli zmíněni nejlepší zaměstnavatelé v České republice, nyní je pozornost věnována TOP zaměstnavatelům v zahraničí. Firmami, kde jsou zaměstnanci nejspokojenější, se zabývá pracovní portál Glassdoor. Každý rok v prosinci hledá nejlepší pracovní místa pro další rok. Glassdoor uvádí i to, co zaměstnanci zažili za poslední rok, a co by už v následujícím roce zažít nechtěli, tj. co by chtěli změnit. K určení je využito hodnocení zaměstnanců získané za jeden kalendářní rok, ve kterém mají dotazovaní zhodnotit a obodovat faktory, jako je celková spokojenost, vedení ředitele, kariérní příležitosti, bonusy či rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Stejně jako v české soutěži Best Employers musí zaměstnanci zvážit a posoudit, jestli by svému kamarádovi doporučili hledat zaměstnání u nich ve firmě a také pracovní výhledy jejich zaměstnavatele (Práce snů aneb 10 nejlepších zaměstnavatelů pro rok 2015, 2014).

Níže je uveden seznam deseti nejlepších zaměstnavatelů ve světě pro rok 2015. Na prvním místě se umístila společnost Google. Tato firma se vyskytuje v TOP desítce zaměstnavatelů již sedm let, na první místo se však dostala poprvé. Experti tvrdí, že je to hlavně zlepšením koordinace pracovního života s tím osobním, a to např. navýšením mateřské či otcovské dovolené či přepracování systému denní péče o děti (Práce snů aneb 10 nejlepších zaměstnavatelů pro rok 2015, 2014).

TOP 10 zaměstnavatelů světa pro rok 2015:

1. Google;
2. Bain & Company – poradenská společnost;
3. Nestlé Purina PetCare – producent potravy pro domácí zvířata;
4. F5 Networks – technologická firma;
5. Boston Consulting Group – poradenská společnost;
6. Chevron – energetická společnost;
7. H E B obchodní řetězec;
8. In-N-Out Burger – fastfoodový řetězec;

9. McKinsey & Company – poradenská firma;
10. Mayo Clinic – zdravotnické zařízení (Práce snů aneb 10 nejlepších zaměstnavatelů pro rok 2015, 2014).

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zkoumání spokojenosti zaměstnanců s jejich stávajícím pracovním místem. Tento výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření umístěného na internetových stránkách Survio po dobu několika měsíců.

První část diplomové práce je věnována úvodu do personální činnosti v podniku, tj. jak by se správně mělo odměňovat, motivovat, hodnotit a vytvářet dostačující podmínky pro spokojenost zaměstnanců. Druhá část se zabývá problematikou dotazníku a jeho správném vytvoření, typy otázek a proměnných a v neposlední řadě druhy statistických metod a postupů pro jednotlivé proměnné.

Třetí kapitola obsahuje praktickou část diplomové práce. Je zde představen dotazník a metodologie výzkumu, kde je specifikován cíl výzkumu, charakteristice respondentů a nástrojích a druhu šetření. Tato kapitola byla následována konkrétním vyhodnocením dotazníkového šetření za pomoci statistických metod a postupů.

Získané poznatky z výzkumu byly použity k vytvoření konkrétních návrhů pro management podniku ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Poslední kapitola pak představila nejlepší zaměstnavatele na českém i zahraničním trhu, kteří se mohou pyšnit nejvíce spokojenými zaměstnanci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 50 % zaměstnanců přemýšlí o odchodu ze svého zaměstnání, a to hlavně z důvodu lepší nabídky v jiném podniku či kvůli rozporům na pracovišti. Díky navrženým opatřením by se dalo těmto fluktuacím zabránit. I když je většina z nich finančně náročná, měli by zaměstnavatelé tyto investice podstoupit. Nespokojený zaměstnanec může nejenom firmu opustit, ale i poškodit při přestupu ke konkurenci či v šíření negativních informací mezi zaměstnance, kteří by měli zájem do této firmy nastoupit.

Každá firma by měla své zaměstnance motivovat, protože spokojený zaměstnanec znamená i spokojené zákazníky, kteří přispívají k vyšším ziskům společnosti a k její

celkové prosperitě. Pozitivním zjištěním plynoucím z dotazníkového šetření je, že respondenti dostávají za svou práci včas zapláceno, což je asi nejlepší krok ke spokojenosti.

Cíle této diplomové práce, stanovené na počátku, byly splněny. Bylo zjištěno, co zaměstnance v zaměstnání demotivuje, co by je naopak motivovalo a zda jsou spokojeni se svým zaměstnavatelem a pracovním místem. Navržená opatření by se mohla stát základem pro vytvoření bonusových programů v různých firmách. Pro zaměstnance, kteří jsou opravdu se svým pracovním místem nespokojeni a přemýšlí o odchodu, by mohly být užitečné informace o nejlepších zaměstnavatelích, u kterých by se mohli ucházet o práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. 2nd ed. New York: AMACOM, 2012. ISBN 978-081-4417-584.

BUBÁK, Zdeněk. Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí. In: *Peníze.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>.

CYHELSKÝ, Lubomír, Jana KAHOUNOVÁ a Richard HINDLS. *Elementární statistická analýza*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-003-1.

ČERNÝ, Aleš. Hodně místa, pěkný výhled a celý den jídlo zdarma. Avast se přestěhoval. In: *iDNES.cz: Ekonomika* [online]. 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/fotogalerie-z-nove-kancelare-avastu-db5-/ekoakcie.aspx?c=A160122_175550_ekoakcie_my.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

HOLANOVÁ, Tereza. Nejlepší zaměstnavatelé? Titul získalo šest firem, pomohl jim průzkum mezi lidmi. In: *Aktuálně.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejlepsi-zamestnavatele-titul-ziskalo-sest-firem-pomohl-jim/r~5e47ecb887c311e5974b0025900fea04/>.

HOLANOVÁ, Tereza. Poslanci schválili zákaz prodeje o svátcích. Návrh zmírnili, obchody zůstanou zavřené jen tři dny. In: *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY*: www.ihned.cz [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-65250670-poslanci-schvalili-zakaz-prodeju-o-svatky-navrh-zmirnili-obchody-zustanou-zavrene-jen-na-vanoce-a-novy-rok>.

HOVORKOVÁ, Kateřina. Nejvýhodnější stravenka pro firmy i zaměstnance má hodnotu 105 korun. In: *iDNES.cz: Finance* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/stravenky-benefit-vyhodna-sazba-day-/podnikani.aspx?c=A160112_125128_podnikani_kho.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

KAZDOVÁ, Alena. Engagement je konkurenční výhoda. In: *Moderní řízení* [online]. 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-65004780-engagement-je-konkurencni-vyhoda>.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.

LEE, So Young. Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. In: *Facilities* [online]. Bradford: Emerald Group Publishing, 2006, **24**(9/10), p. 343-353 [cit. 2016-03-29]. ISSN 02632772. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219658829?accountid=17116>.

Minimální mzda od 1. 1. 2016. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>.

Mzdy a náklady práce. In: *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.

Omezení prodejní doby možná Sněmovna schválí, byť se změkčením. In: *ČTK: České noviny* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/omezeni-prodejni-doby-mozna-snemovna-schvali-byt-se-zmekcenim/index_view.php?id=1327217.

PECÁKOVÁ, Iva. *Statistika v terénních průzkumech*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-039-3.

Philip Morris opět mezi nejlepšími zaměstnavateli. In: *Kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/akcie-cr/nazory/A-P-T-182-PR-1215109/>.

Práce snů aneb 10 nejlepších zaměstnavatelů pro rok 2015. In: *Forbes* [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/prace-snu-aneb-10-nejlepsich-zamestnavateleu-pro-rok-2015/>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

RŮŽIČKA, Karel. Zavřené obchody v neděli a o svátcích? Čechům by nevadily. In: *KPMG Česká republika* [online]. 2014 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/zavrene-obchody-v-nedeli-a-o-svatcich.aspx>.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.

SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 978-808-6730-066.

SYNEK, Miloslav, et al. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

URBAN, Jan. Metody a nástroje hodnocení. In: *Mzdová praxe* [online]. 2010 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

Zaměstnanecké benefity v roce 2016. In: *SPECIALIST SERVICE: Personální agentura* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.specialist.cz/aktuality/zamestnanecke-benefity-v-roce-2016/>.

ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0615-7.

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník.....	86
-----------	---------------	----

Příloha A Dotazník

Dobrý den,

studuji 5. ročník Ekonomické fakulty na Technické univerzitě v Liberci, obor Podniková ekonomika. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je důležitým podkladem pro vypracování mé diplomové práce na téma Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích – konkrétně se zabývám spokojeností zaměstnanců v různých podnicích. Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita pouze pro vypracování diplomové práce.

Děkuji za váš čas, který strávíte vyplněním mého dotazníku.

Beáta Gallistlová

1. Kolikáté v pořadí je vaše současné zaměstnání od doby, co jste začal/a pracovat?

- První
- Druhé
- Třetí
- Čtvrté
- Páté a více

2. Jak dlouho pracujete ve svém stávajícím zaměstnání? (uved'te zaokrouhlené na dokončené roky)

- Do 1 roku
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 roky
- 5 – 7 let
- 7 a více let

3. Na stupnici od 1 do 5 zhodnoťte vaši spokojenost s následujícími aspekty v zaměstnání. (1 – velmi spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – ani spokojen ani nespokojen, 4 – spíše nespokojen, 5 – velmi nespokojen)

Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
Nadřízený pracovník	1	2	3	4	5
Kolegové v práci	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
Pracovní prostředí	1	2	3	4	5
Pracovní doba	1	2	3	4	5

4. Jaký je obor podnikání podniku, ve kterém pracujete?

- Pohostinství a ubytování
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Podnik poskytující ostatní služby
- Podnik prodávající zboží či výrobky
- Výrobní podnik

5. Přemýšlíte o odchodu z vašeho stávajícího zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano či spíše ano, co vás vede k tomuto rozhodnutí?

- Špatné finanční ohodnocení
- Lepší nabídka v jiném podniku
- Rozpory na pracovišti
- Nedostatečná motivace
- Změny ve vedení či v pracovních podmínkách
- Jiné (uved'te):.....

7. Co by vás ve vašem zaměstnání dokázalo nejvíce motivovat k lepším výkonům?

- Vyšší platové ohodnocení
- Pochvala od vedoucího pracovníka či kolegů
- Pracovní kolektiv
- Příjemné pracovní prostředí
- Možnost povýšení či postupu
- Jistota práce
- Více dní dovolené
- Bonusy (vánoční, za přesčasy, za práci ve svátky..)
- Příspěvky od zaměstnavatele (na dovolenou, na dopravu, na stravování-stravenky...)
- Jiné (uved'te):.....

8. Jaký je typ pracovní doby ve vašem zaměstnání?

- Třísměnný provoz (ranní, odpolední, noční směna)
- Krátký a dlouhý týden (práce 2 nebo 5 dní v týdnu)
- Každý měsíc jinak dle potřeby zaměstnavatele
- Jiné (uved'te):.....

9. Mění vám váš zaměstnavatel směny ze dne na den?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Stává se vám, že vám váš zaměstnavatel nezaplatí za vaši práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**11. Umožňuje vám vaše pracovní doba dostatek volného času, který potřebujete?
(Např. na to abyste se mohli věnovat vašim koníčkům a rodině?)**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Uveďte vaše pohlaví.

- Muž
- Žena

13. Jaký je váš věk? (uveďte v dokončených letech)

- 20 let a méně
- 20 – 30 let
- 30 – 40 let
- 40 – 50 let
- 50 let a více

14. V jakém kraji bydlíte?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj

15. Uveďte vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

16. Jaký je váš měsíční příjem?

- 15 000 Kč a méně
- 15 000 – 20 000 Kč
- 20 000 – 30 000 Kč
- 30 000 – 40 000Kč
- 40 000 Kč a více