

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě

Adéla Lišková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adéla Lišková
Osobní číslo: M220109
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současné spokojenosti zaměstnanců na pobočce Šumperk firmy LKQ CZ s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0749498276.
HORVÁTOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPIKOVÁ, Andrea. *Rízení lidských zdrojů*. Praha: Albatros Media, 2016. ISBN 9788072614349.
KMECOVÁ, Iveta a KAJANOVÁ, Alena. *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2018. ISBN 9788074682018.
SNYDROVÁ, Ivana; DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana; SNYDROVÁ, Markéta a JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 9788088330219.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 8027195985.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Benyahya, Ph.D.
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2025
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. května 2025

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Cílem této závěrečné práce bylo analyzovat úroveň spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě a identifikovat klíčové faktory, které ji ovlivňují. Bakalářská práce se zaměřila na analýzu současné spokojenosti zaměstnanců ve vybrané pobočce, přičemž teoretická část zpracovala literární rešerši v oblastech řízení lidského kapitálu, motivace a spokojenost zaměstnanců. V praktické části byla provedena statisticko-matematická analýza a dotazníkové šetření, které ukázaly, že zaměstnanci mají vysokou spokojenost s pracovním prostředím, ale nižší spokojenost s komunikací s vedením. Na základě těchto výsledků byla navržena doporučení na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: spokojenost, řízení lidského kapitálu, pracovní prostředí, komunikace s vedením, motivace, dotazníkové šetření, statisticko-matematická analýza, zaměstnanci

ABSTRACT

The aim of this thesis was to analyze the level of employee satisfaction in a selected company and identify the key factors that influence it. The thesis focused on analyzing the current employee satisfaction at a specific branch, with the theoretical part reviewing literature in the areas of human capital management, employee motivation, and employee satisfaction. The practical part included statistical and mathematical analysis and a questionnaire survey, which revealed that employees are highly satisfied with the work environment but less satisfied with communication with management. Based on these results, recommendations were proposed to improve employee satisfaction.

Keywords: satisfaction, human capital management, work environment, communication with management, motivation, questionnaire survey, statistical and mathematical analysis, employees

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za veškeré rady, podporu, čas a trpělivost.

Poděkování patří také společnosti LKQ, s.r.o. pobočka Šumperk, kde byla bakalářská práce zpracována, taktéž děkuji za vstřícný přístup vedoucímu pobočky a ostatním zaměstnancům.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 KLÍČOVÉ CÍLE V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů v ekonomické a sociální oblasti.....	15
1.1.2 Nástroje pro správu lidského kapitálu	16
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	18
2.2 ZNAKY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	18
2.2.1 Celková pracovní spokojenost	19
2.2.2 Dílčí pracovní spokojenost.....	19
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.3.1 Vedoucí pracovníci a způsob vedení	20
2.3.2 Informovanost zaměstnanců.....	21
2.3.3 Mzda a odměňování zaměstnanců.....	22
2.3.4 Pracovní podmínky.....	23
2.3.5 Pracovní doba a její režim.....	23
2.3.6 Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....	24
2.3.7 Osobní rozvoj spokojenosti zaměstnanců	25
2.4 ZPŮSOBY MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	25
2.4.1 Dotazníkové šetření	26
2.4.2 Gallupův dotazník	26
2.4.3 Job Satisfaction Survey.....	27
2.4.4 Lickertova škála	27
2.4.5 Anonymní zpětnovazební schránky.....	27
3 MOTIVAČNÍ TEORIE SOUVISEJÍCÍ SE SPOKOJENOSTÍ	28
3.1 MOTIVAČNÍ TEORIE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	28
3.1.1 Maslowova hierarchie potřeb	28
3.1.2 Herzbergova teorie	29
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÉ ZÁKLADY	31
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	33
5.1.1 Mise vybrané společnosti.....	34
5.1.2 Hodnoty vybrané společnosti.....	34
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	34

5.2.1	Personální oddělení	35
5.3	HISTORIE	36
5.4	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	36
5.5	ZBOŽÍ SPOLEČNOSTI	37
5.6	TRŽBY A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	37
6	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ	39
6.1	CÍL ANALÝZY	39
6.2	METODY SBĚRU DAT	40
6.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ	43
6.3.1	Pracovní prostředí ve vybrané firmě	43
6.3.2	Vztahy na pracovišti.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
6.3.3	Pracovní benefity a odměny	45
6.3.4	Uznání a motivace zaměstnanců	48
6.3.5	Vztahy na pracovišti a komunikace s vedením	49
6.3.6	Spokojenost s vedoucím pracovníkem	51
6.3.7	Spokojenost s pracovními benefity	Chyba! Záložka nie je definovaná.
6.3.8	Důvody pro výběr společnosti a možnost změny zaměstnání	54
6.3.9	Závazek k firmě a doporučení pro ostatní	58
6.4	OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	59
6.4.1	Výzkumná hypotéza č. 1	59
6.4.2	Výzkumná hypotéza č. 2	60
6.4.3	Výzkumná hypotéza č. 3	62
6.5	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	63
6.5.1	Vyhodnocení dotazníkové šetření	63
6.5.2	Vyhodnocení hypotéz	64
7	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ.....	66
	ZÁVĚR.....	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Téma závěrečné práce je analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě na vybrané pobočce. Samotná spokojenost zaměstnanců je klíčovým faktorem ovlivňujícím výkonnost a stabilitu každé firmy. Motivovaní a spokojení zaměstnanci přispívají k efektivitě pracovních procesů, ale také k pozitivní firemní kultuře a dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku. Naopak pokud je nízká úroveň spokojenosti, může tato skutečnost vést k vysoké fluktuaci, snížené produktivitě a zhoršení mezilidských vztahů v pracovním prostředí. Z tohoto důvodu se analýza stává důležitým nástrojem pro řízení lidských zdrojů a strategické plánování.

V této vybrané firmě, která je skutečná, jsou všechna data poskytnutá společností. Důvodem, proč se práce zaměřuje a spokojenost zaměstnanců, je vysoká fluktuace a pracovní nespokojenost, zejména mezi mladými pracovníky, kteří odcházejí ze lépe placenými pracovními příležitostmi. Z důvodu požadavku firmy, jež data poskytne, je ale nutné tajit informace o zaměstnancích společnosti. To zahrnuje i ochranu osobních informací v souladu s nařízením GDPR, které firma striktně dodržuje.

Cílem této závěrečné práce je analyzovat úroveň spokojenosti pracovníků ve vybrané firmě a identifikovat klíčové faktory, které ji ovlivňují. Práce bude rozdělena do několika částí, které následující v tomto pořadí. První část této práce je teoretická část, která se bude zabývat definicí pojmu spokojenost a metodami jejího měření. Dále bude popsán význam spokojenosti zaměstnanců pro organizaci a její vliv na výkonnost podniku. Následně bude v praktické části představena vybraná firma, včetně jejích charakteristik a kontextu, ve kterém se analýza provádí. Celá tato část se bude odvíjet od dotazníkového šetření, které bude realizováno mezi zaměstnanci firmy. Výsledky této analýzy provedené ve vybrané firmě budou interpretovány a porovnávány s teoretickými poznatky. Na základě získaných dat budou vypracována doporučení, která mohou přispět ke zlepšení pracovní spokojenosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě a vybrané pobočce vybrané společnosti. Důvodem vybrání této konkrétní pobočky je problém fluktuace a celkové pracovní spokojenosti, se kterou má tato vybraná pobočka výhradní problém. Je to menší kolektiv zaměstnanců, kde se problémy s pracovní spokojeností měří daleko přesněji než v celé firmě a lze doporučení navrhnout přímo na míru dané pobočky. Kategorie pracovníků na pobočce je různorodá, proto je zřejmé, že kontrast spokojenosti mezi kategoriemi pracovníků bude na některých pracovních pozicích rezonovat z důvodu jejich pozice a náplní samotné práce.

Cílem této závěrečné práce je analyzovat úroveň spokojenosti pracovníků ve vybrané firmě a identifikovat klíčové faktory, které ji ovlivňují.

K dosažení stanoveného cíle byla použita kombinace několika výzkumných metod. Nejprve bude provedena literární rešerše odborných zdrojů, které se věnují problematice pracovní spokojenosti, motivace a personální práce. Dále bude zrealizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci analyzované pobočky, jehož výsledky budou vyhodnoceny pomocí matematicko-statistickými metodami (Z-test, Chi-kvadrát, kontingenční tabulka). K doplnění informací bude využit rozbor vnitrofiremních materiálů a podkladů, které budou poskytnuty vedoucím pobočky, které umožní lépe porozumět internímu prostředí a opatřením realizovaným na podporu pracovní spokojenosti.

Výzkumná otázka byla nastavena jako: S kterými faktory pracovního prostředí jsou zaměstnanci nejvíce či nejméně spokojeni?

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga a Taylora (2020) je definice řízení lidských zdrojů o tom, jak jsou lidé v zaměstnání řízeni a rozvíjeni. Řízení lidských zdrojů je realizováno prostřednictvím HR systému, který funguje v rámci stanovené HR architektury. Pojem „lidské zdroje“ je kontroverzní. Osterby a Coster (1992) tvrdili, že „redukuje lidi do stejné kategorie hodnot jako materiály, peníze a technologie – všechny zdroje jsou cenné pouze do té míry, do jaké mohou být využity nebo využity k ekonomické hodnotě neboli, zisku“. Proto došlo k nahrazení pojmu „lidské zdroje“ pojmem „řízení lidí“.

Podle Armstronga a Taylora (2020) bylo řízení lidských zdrojů definováno Boxallem a Purcellem (2003) jako „všechny činnosti spojené s řízením pracovních vztahů ve firmě“. Boxal (2007) poznamenal, že: „Lidské zdroje zahrnují znalosti, dovednosti, síť a energii lidí a jejich podporu, jejich fyzické a emocionální zdraví, intelektuální schopnosti, osobní schopnosti a motivace“.

1.1 Klíčové cíle v oblasti řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga a Taylora (2020) jsou klíčové oblasti v lidských zdrojích:

- podporovat společnost při dosahování jejich cílů prostřednictvím rozvoje a implementace strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány s obchodní strategií (strategické řízení lidských zdrojů),
- přispět k rozvoji kultury vysokého výkonu,
- zajistit, aby společnost měla nadané, kvalifikované a angažované zaměstnance,
- udržovat pozitivní pracovní vztahy mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, přičemž zaměstnanci by se měli cítit důvěryhodně, oceňovaní a uznávaní, aby mohli dlouhodobě pracovat efektivně a účinně,
- poskytovat uspokojivou zaměstnaneckou zkušenost,
- podporovat pohodu a wellbeing zaměstnanců,
- dosáhnout sociální legitimacy tím, že zajistí soulad mezi hodnotami organizace a hodnotami jejího okolí.

1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů v ekonomické a sociální oblasti

Podle Armstronga a Taylora (2020): Řízení lidských zdrojů (HRM) hraje klíčovou roli v každé společnosti, neboť se zaměřuje nejen na efektivní využití pracovních sil z ekonomického hlediska, ale také na vytváření podmínek pro spokojenost a rozvoj zaměstnanců v sociální oblasti. Cíle HRM v těchto dvou dimenzích lze rozdělit následovně:

- Ekonomické cíle podle Armstronga a Taylora (2020):
 - zvyšování produktivity práce – optimalizace pracovních procesů, využívání potenciálu ke zvýšení efektivity,
 - snižování nákladů na pracovní sílu – efektivní plánování personálních zdrojů, snižování fluktuace a investice do automatizace a digitalizace,
 - zajištění kvalifikované pracovní síly – investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s cílem zajistit odpovídající kompetence a dovednosti,
 - podpora inovací a adaptability – vytváření prostředí, které podporuje kreativitu a flexibilitu zaměstnanců v reakci na měnící se tržní podmínky,
 - maximalizace návratnosti investic do lidského kapitálu – měření efektivity školení, motivačních programů a dalších personálních opatření.
- Sociální cíle podle Armstronga a Taylora (2020):
 - zlepšování pracovních podmínek – zajištění bezpečného a zdravého pracovního prostředí pro pracovníky,
 - podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem – zavádění flexibilních pracovních režimů, home office a dalších benefitů,
 - budování pozitivní firemní kultury – posilování důvěry, spolupráce a respektu mezi zaměstnanci i vedením,
 - zajištění spravedlivého odměňování – vytváření transparentního systému odměňování a benefitů odpovídajícího výkonu a přínosu zaměstnanců,
 - podpora profesního a osobního rozvoje – nabídka školení, mentoringu a kariérního růstu zaměstnancům.

1.1.2 Nástroje pro správu lidského kapitálu

Správa lidského kapitálu zahrnuje strategie, procesy a nástroje, které organizace využijí k efektivnímu řízení a rozvoji svých pracovníků. Cílem je optimalizace pracovního výkonu, zvyšování angažovanosti zaměstnanců a podpora jejich profesního růstu. Mezi hlavní nástroje pro správu lidského kapitálu patří (Koubek, 2015)

- Plánování a strategické řízení lidských zdrojů:
 - workforce planning – analýza a predikce potřeb pracovní síly, plánování náboru a rozvoje zaměstnanců,
 - talent management – identifikace a rozvoj klíčových talentů v organizaci,
 - succession planning – plánování nástupnictví na klíčové pozice pro zajištění kontinuity podnikání.
- Nábor a výběr zaměstnanců:
 - applicant tracking Systems – systémy pro správu náboru, automatizace výběrových řízení,
 - psychodiagnostické testy – testování kompetencí, osobnostních rysů a schopností uchazečů,
 - assessment centra – komplexní hodnocení kandidátů pomocí simulací reálných pracovních situací.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:
 - Learning Management Systems – platformy pro správu online vzdělávání a školení zaměstnanců,
 - E-learning – digitální formy vzdělávání.
- Hodnocení a řízení výkonu:
 - Performance management – pravidelné hodnocení výkonu na základě cílů,
 - 360° zpětná vazba – komplexní hodnocení výkonu zaměstnance od nadřízených, kolegů i podřízených.

- Odměňování a benefity:
 - HRIS – software pro správu mezd, benefitů a docházky,
 - Cafeteria systémy – flexibilní benefitní programy umožňující zaměstnancům výběr preferovaných výhod,
 - Motivační programy – systém bonusů, nefinanční odměny a zaměstnanecké výhody.
- Wellbeing a pracovní prostředí:
 - Employee engagement surveys – pravidelní průzkumy spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců,
 - Wellbeing programy – iniciativy zaměřené na fyzické i duševní zdraví zaměstnanců,
 - Flexibilní pracovní režimy – možnost práce na dálku, flexibilní pracovní doba a zkrácené úvazky.

Moderní organizace stále více využívají nástroje a analytiku k optimalizaci řízení lidského kapitálu. Integrace nástrojů do personálních procesů přispívá k vyšší efektivitě, transparentnosti a dlouhodobé udržitelnosti podnikání (Koubek, 2015)

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Armstrong a Taylor (2020) uvádí, že pracovní spokojenost zaměstnanců je souhrn názorů a pocitů, které lidé mají ke svému zaměstnání. Pozitivní postoje naznačují spokojenost se, zatímco negativní postoje ukazují na nespokojenost. „Tato definice zdůrazňuje, že pracovní spokojenost je subjektivní vnímání jednotlivce, které ovlivňuje jeho celkový postoj k pracovnímu prostředí a úkolům.“ (Armstrong a Taylor, 2020)

Podle Mužíka a Krpálka (2017) lze pracovní spokojenost chápat jako mentální stav zaměstnance, který odráží kvalitu a míru uspokojení jeho potřeb při výkonu práce.

2.1 Význam pracovní spokojenosti

Horvátová, Bláha a Čopíková (2016) definují pracovní spokojenost jako stav, kdy zaměstnanec vykonává svěřenou práci kvalitně a je spokojen s podmínkami na pracovišti. Spokojený zaměstnanec je charakterizován tím, že svou práci vykonává spolehlivě a samostatně.

Urban (2013) tvrdí, že úroveň motivace zaměstnanců úzce souvisí s jejich pracovní spokojeností. Klíčovou roli v tomto procesu hraje přímý nadřízený, který by měl přistupovat ke svým podřízeným individuálně, jinak nebude schopen je účinně motivovat.

2.2 Znaky pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je komplexní koncept, který zahrnuje různé aspekty pracovního života mezi hlavní znaky pracovní spokojenosti patří (Pathé, 2019)

- pocit naplnění a smysluplnosti práce: Zaměstnanci cítí, že jejich práce má význam a přispívá k něčemu většímu,
- uznání a ocenění: Pravidelné uznání a ocenění posiluje pracovní spokojenost,
- možnosti profesního růstu: Příležitost k dalšímu vzdělání a kariernímu postupu,
- dobré mezilidské vztahy: Pozitivní vztahy s kolegy a nadřízenými,
- spravedlivé odměňování: Pocit, že mzda a benefity odpovídají vynaloženému úsilí,
- vyváženost pracovního a soukromého života: Možnost sladit pracovní povinnosti s osobním životem.

2.2.1 Celková pracovní spokojenost

Podle Kollárika (1986) je celková pracovní spokojenost taková, která se odráží od míry vztahů k vykonané práci a spokojenosti s těmito dílčími faktory celkové pracovní spokojenosti (Kollárik, 1986):

- pocit smysluplnosti práce: Jak zaměstnanci vnímají význam své práce a její přínos pro organizaci nebo společnost,
- pracovní podmínky: Fyzické a psychologické prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují včetně vybavení, prostoru a atmosféry na pracovišti,
- vztahy se spolupracovníky a nadřízenými,
- odměny a benefity: Jak sami zaměstnanci hodnotí svoji mzdu, nabízené bonusy a další výhody.

2.2.2 Dílčí pracovní spokojenost

Kollárik (1986) se v pracovní spokojenosti zabývá různými dimenzemi, včetně dílčí pracovní spokojenosti jako jsou (Kollárik, 1986):

- motivační faktory: Tyto faktory, které mohou ovlivnit dílčí pracovní spokojenost by mohly zahrnovat osobní rozvoj a kariérní postup,
- organizační strukturu: Jak kultivovaná a podpůrná je atmosféra ve firmě,
- pracovní úkoly: Jak pestré a zajímavé jsou pracovní úkoly, které zaměstnanci vykonávají.

2.3 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

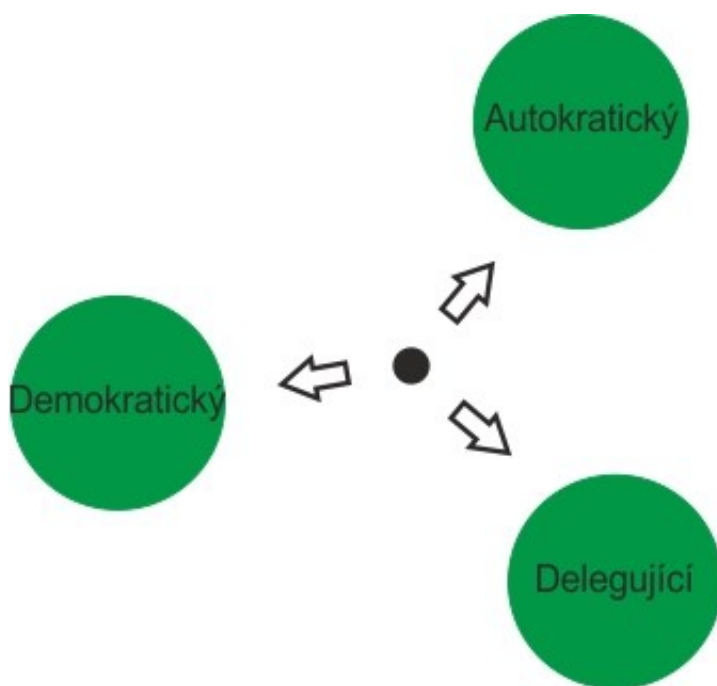
Spokojenost zaměstnanců představuje klíčový aspekt, který vede k úspěchu každé organizace, protože má přímý vliv na produktivitu a celkovou atmosféru na pracovišti. Tato kapitola se zaměřuje právě na faktory, které zásadně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto faktory mohou například patřit odměny, benefity, vztahy na pracovišti, ale také pracovní prostředí. Pochopení těchto faktorů umožňuje zaměstnavatelům, nebo vedoucím pracovníkům vytvářet lepší pracovní podmínky a přispívat k vyšší spokojenosti a motivaci pracovníků. (Urban, 2013)

2.3.1 Vedoucí pracovníci a způsob vedení

Urban (2013) zmiňuje, že nejvyšší podíl na spokojenosti zaměstnanců má vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník by se měl vyvarovat nepřipustnému chování, které nesouvisí s objektivními podmínkami práce.

Styly vedení lze rozdělit podle Lewina (2019) na tři základní typy:

- Autokratický (autoritativní) – všechny rozhodovací procesy jsou v rukou vedoucího pracovníka, který přiděluje úkoly a určuje směr. Podřízení mají minimální prostor pro vlastní kreativitu. Komunikace probíhá jednosměrně, tedy shora dolů.
- Demokratický (participující) – vedoucí pracovník umožňuje svým podřízeným se také zapojit do rozhodovacího procesu, ale nese zodpovědnost za výsledky. Úkoly deleguje, motivuje tým a dává svým podřízeným prostor pro vlastní kreativitu a nápady.
- Delegující (laissez-faire) – vedoucí pracovník dává svým podřízeným volnost v řízení jejich činnosti. Na začátku nastaví cíl, nebo prioritu a drží se zpět a nechává svůj tým volně organizovat a rozdělovat úkoly. Pravidelně sleduje svůj tým a poskytuje zpětnou vazbu.



Obrázek 1 - Typy vedoucích pracovníku

(zdroj: Lewin 2019)

2.3.2 Informovanost zaměstnanců

Podle Armstronga a Taylora (2020) má komunikace a informovanost zaměstnanců výrazný vliv na fungování organizace. V moderní době, kdy se většina korespondence přesunula prostřednictvím elektronické komunikace, lze zaměstnance informovat o změnách rychleji a častěji než v minulosti. Tento způsob je efektivní pro rychlé výměny informací, ale nevýhodou zůstává, že není tak přirozený jako osobní komunikace tváří v tvář, která je v praxi považována za nejúčinnější.

Konkrétní způsoby, které firmy mohou využívat k informovanosti zaměstnanců, jsou (Armstrong a Taylor, 2020):

- e-maily – oficiální oznámení, zasílání dokumentů (výplatní pásky, výpisy pracovní docházky apod.),
- interní chaty – umožňují rychlou a neformální výměnu informací mezi kolegy (Microsoft Teams),
- videokonference – nahrazují osobní setkání při práci na dálku (Zoom, Google Meet, Skype),
- hromadné SMS nebo notifikace v aplikacích – rychlé upozornění na změny pracovního režimu, krizové situace, školení, výpadky elektřiny,
- osobní pohovor – individuální forma komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným, která umožňuje otevřeně řešit pracovní problémy, poskytnout zpětnou vazbu nebo nastavit pracovní cíle,
- porady – skupinová setkání, na kterých se probírají aktuální informace, sdílejí novinky, plánuje další činnost nebo řeší problémy v týmu.

Existují i další způsoby, které firmy mohou využívat k informovanosti svých pracovníků, ale v současné době, jsou tyto nejvíce využívány a také vítány z důvodu dostupnosti, jednoduchosti a rozšířenosti z pohledu funkcí pro uživatele. (Armstrong a Taylor, 2020)

Z pohledu spokojenosti pracovníků hrají klíčovou roli především formy osobní komunikace – tedy osobní pohovory a týmové porady. Umožňují zaměstnancům cítit se více zapojeni, slyšeti a respektováni, což významně přispívá k jejich motivaci a celkové pracovní pohodě. (Armstrong a Taylor, 2020)

2.3.3 Mzda a odměňování zaměstnanců

Urban (2017) uvádí, že většina pracovních úkonů je motivována: osoba vykonávající určitou práci či úkol je vedena představou, že za jejich úspěšné splnění získá něco, co uspokojí potřeby pracovníka. (mzda, osobní ohodnocení, prémie)

Uspokojení potřeb pracovníka můžeme chápat jako odměnu. Pojem odměna rozumíme v širokém, respektive psychologickém smyslu slova: nejedná se pouze o finanční odměny, ale o jakoukoliv jinou formu, co je pro pracovníka odměna a uspokojuje jeho potřebu, zároveň pracovníka motivuje dále pokračovat ve vykonávání pracovních povinností.

Příklady odměňování zaměstnanců mohou zahrnovat:

- finanční odměny – mzda, prémie, bonusy, podíly na zisku,
- nefinanční benefity – pružná pracovní doba, možnost práce na dálku, delší dovolená,
- kariérní růst a rozvoj – profesní školení, mentoring, příležitost k postupu,
- ocenění a uznání – veřejné pochvaly, zaměstnanec měsíce, osobní poděkování od vedení,
- firemní kulturu a pracovní prostředí – přátelská atmosféra, teambuildingové akce, moderní vybavení pracoviště.

Všechny tyto složky odměňování mohou ovlivňovat spokojenost zaměstnanců, jejich důležitost se liší od závislosti na individuálních hodnotách a prioritách pracovníků. Finanční odměny jsou často vnímány jako základní motivační prvek, dlouhodobou spokojenost více podporují nefinanční odměny – například možnost osobního rozvoje, pochvala a kvalitní pracovní prostředí. Kombinace těchto prvků vytváří vyvážený systém odměňování, který přispívá k spokojenosti, loajalitě a celkové pracovní pohodě zaměstnanců. (Urban, 2017)

Koubek (2011) uvádí, že moderní personalistika chápe odměňování pracovníků širším způsobem a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) – používání firemního automobilu pro soukromé účely, poskytování pracovní uniformy, kulturní akce,
- kariérní růst,
- odvody na zdravotní a sociální pojištění pracovníka,

- vzdělávací a jazykové kurzy,
- třináctý plat, vánoční poukázky, náborové příspěvky, odměna za zvýšenou kvalifikace, příspěvek za doporučení nového zaměstnance, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí.

2.3.4 Pracovní podmínky

Urban (2017) zmiňuje, že pracovní podmínky jsou jedna z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti. Osoby, které jsou se svými pracovními podmínkami spokojeny svou práci odvádí kvalitně a reprezentativně. Označuje tyto pracovníky jako „srdcaře“ - jedince, kteří svou práci vykonávají s nadšením, ale zpravidla nebývají příliš ambiciózní – jsou spokojeni tam, kde jsou a nepřemýšlí nad kariérním postupem. Vedoucí pracovníci mohou pozitivně ovlivnit atmosféru na pracovišti tím, že přidělují zaměstnancům úkoly, které je baví a ve kterých jsou lepší než ostatní kolegové.

Příklady pracovních podmínek, které ovlivňují pracovní spokojenost (Urban, 2017):

- fyzické pracovní podmínky – moderní a ergonomické pracovní prostředí (kvalitní židle, výškově nastavitelné stoly), klimatizace, osvětlení a akustika na pracovišti, dostatečný prostor pro práci a relaxaci (odpočinkové zóny),
- flexibilita – možnost flexibilní pracovní doby, zkrácené úvazky nebo volitelné směny,
- sociální aspekty a vztahy mezi pracovníky – přátelský kolektiv, otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci, firemní akce, teambuildingy, společné aktivity, firemní večírky, tábory pro děti zaměstnanců,
- pracovní zátěž – spravedlivé rozdělení odpovědnosti a práce, adekvátní pracovní tempo a nastavení zakázek a datumů odevzdání, možnost přestávek během náročných úkolů,
- benefity – stravenky, příspěvek na dopravu, sportovní aktivity, možnost profesního rozvoje, podpora duševního zdraví (firemní psycholog, kouč).

2.3.5 Pracovní doba a její režim

Koubek (2015) uvádí, že pracovní doba a její uspořádání hrají zásadní roli v tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni a jaký podávají výkon. Různé typy pracovních režimů mohou ovlivnit nejen efektivitu práce, ale i rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Koubek (2011) podotýká, že menší firmy si často mohou dovolit větší flexibilitu v nastavení pracovní doby a režimu než velké podniky, což jim může přinést konkurenční výhodu na trhu práce. Tento přístup se pak pozitivně odráží na pracovním nasazení zaměstnanců, jejich ochotě spolupracovat a vzájemně si pomáhat, čímž se posilují i vztahy nejen mezi kolegy, ale i mezi zaměstnanci a vedením. Na druhou stranu je pro menší firmy nezbytné pečlivě dodržovat legislativu a běžné standardy pracovních podmínek, často s ještě větší důsledností než u velkých podniků.

V České republice existuje několik typů pracovních dob, které se liší podle potřeb zaměstnavatele i zaměstnance, mezi nejčastější patří (Koubek, 2011):

- standardní pracovní doba – zákoník práce stanovuje pracovní dobu na 40 hodin týdně, obvykle rozdělenou na pět pracovních dní (8 hodin denně),
- zkrácená pracovní doba – někteří zaměstnavatelé nabízejí zkrácenou pracovní dobu (např. 30 hodin týdně) bez snížení mzdy v náročných profesích,
- pružná pracovní doba – zaměstnanci mají možnost si zvolit začátek a konec pracovní doby, ale musí splnit hodinovou dotaci od zaměstnavatele,
- home office – stále oblíbenější forma, kde zaměstnanec vykonává práci z domu mimo kancelář,

2.3.6 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Koubek (2015) zmiňuje, že je povinností každého zaměstnavatele vytvářet prostředí, které nebude nijak ohrožující pro život. Tuto udělenou povinnost kontroluje příslušný úřad, který je pověřen touto problematikou.

V České republice tuto povinnost kontroluje Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je zase podřízen Český úřad bezpečnosti práce. (Zákoník práce, 2006)

Zaměstnavatelé jsou povinni na pracovišti (Zákoník práce, 2006):

- zajistit bezpečné pracovní podmínky – pracoviště musí splňovat technické, bezpečnostní i hygienické normy,
- provádět pravidelná školení BOZP – zaměstnanci musí být proškoleni o rizicích na příslušném pracovišti které je zaměstnanci přiděleno, musí být informován o postupech při mimořádných událostech (např. požár),

- vybavení zaměstnanců – každý zaměstnanec musí mít své vlastní ochranné pomůcky (např. helma, rukavice, respirátor, ochranné brýle, pracovní boty opatřené kovovou špičkou),
- zajištění pravidelného servisu a revize strojů a zařízení na pracovišti,
- vytvoření krizového plánu – např. evakuační plán v případě požáru či jiného nebezpečí,
- zajištění zdravotní pomoci – na pracovišti musí být dostupná lékárnička a určený zdravotník, zajištění pracovního lékaře, který je v objektu firmy,
- dodržování zákoníku práce a související předpisy (zajištění přestávek, ergonomie).

2.3.7 Osobní rozvoj spokojenosti zaměstnanců

Dle Urbana (2013) je považováno školení a další rozvoj zaměstnanců klíčový k zvyšování výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

Armstrong a Taylor (2020) uvádí, že je nejlepší u pracovníků osvojit si schopnost učit se novým věcem a školit se, tak jedinečně může zaměstnanec být výkonnější a spokojenější ve své pracovní pozici. Cílem není jen pro jednotlivé zaměstnance se naučit používat nově osvojené znalosti, ale i předávat tyto znalosti svým kolegům, nebo i vedoucím pracovníkům.

Koubek (2011) poukazuje na to, že zaměstnavatelé mohou svým pracovníkům nabízet různé formy podpory, jako je asistence při hledání bydlení, organizace rekreačních a kulturních aktivit či podpora trávení volného času. Mezi další benefity péče o děti zaměstnanců (příměstské tábory), možnost získání půjček nebo pomoc při řešení osobních záležitostí.

2.4 Způsoby měření pracovní spokojenosti

Armstrong a Taylor (2020) dodávají, že informace od zaměstnanců a vedoucích pracovníků jsou nejčastěji zjišťovány pomocí dotazníkové šetření, rozhovorů, průzkumů, experimentů a dalších metod. Dotazníky jsou uzpůsobeny pro systematické získávání odpovědí na zásadní otázky. Dotazník může mít několik možností a podob, jak může být zpracován oproti zmiňovaným rozhovorům, může mít otevřené, nebo zavřené otázky. Používají se také likertovy škály.

Rozhovory lze vést strukturovaným, nestrukturovaným nebo kombinovaným způsobem. Strukturovaný rozhovor umožňuje získávat odpovědi na předem připravené otázky, čímž je zajištěno pokrytí všech potřebných témat a zároveň se snižuje variabilita odpovědí mezi

jednotlivými respondenty. Nestrukturované rozhovory nemají předem stanovený řád a sled otázek a umožňuje lépe porozumět názorům dotazovaných osob. Polostrukturovaný rozhovor je kombinace obou předchozích.

2.4.1 Dotazníkové šetření

Táhal a kol., (2022) uvádí, že dotazníkové šetření je specifická technika sběru dat, která často spadá pod kvantitativní výzkum. Jde o metodu, kdy jsou respondenti požádáni, aby odpověděli na strukturované otázky, obvykle uzavřené (např. výběr z předem daných odpovědí), což umožňuje shromáždit data, která lze statisticky analyzovat.

Foret (2012) konstatuje, že dotazníkové šetření by mělo vyhovovat třem požadavkům:

- technická nezávadnost – sestavení otázek, aby respondent odpovídal na to, co nás zajímá,
- psychologická nezávadnost – sestavení dotazníku, aby respondent se cítil při vyplnění příjemně, nenuceně, ale zároveň důležitě,
- srozumitelnost – dotazník musí být jasně srozumitelný a dané otázky nesmí být zavádějící, nebo matoucí.

2.4.2 Gallupův dotazník

Podle Armstronga a Taylora (2015), je angažovanost zaměstnanců úzce propojena s motivací, organizační kulturou a stylem vedení pracovníků. Klíčovým prvkem je také to, zda zaměstnanci vnímají ve své práci smysl, nebo poslání a mají možnost se v zaměstnání dále rozvíjet.

Jedním z nejznámějších nástrojů pro měření angažovanosti je již zmiňovaný Gallupův dotazník Q12, který se zaměřuje na 12 klíčových oblastí, jako jsou očekávání, uznání, rozvoj nebo mezilidské vztahy na pracovišti. Výsledky tohoto dotazníku ukazují, že vyšší míra angažovanosti vede ke zvýšení výkonnosti, snížení fluktuace a růstu ziskovosti firem. (Armstrong a Taylor, 2015)

V praxi se měření a zvyšování angažovanosti stává důležitým nástrojem moderního řízení lidských zdrojů a zároveň prostředkem k udržení konkurenceschopnosti organizace na trhu. (Armstrong a Taylor, 2015)

2.4.3 Job Satisfaction Survey

Jedním z nejznámějších standardizovaných dotazníků je Job Satisfaction Survey (JSS), který měří různé aspekty spokojenosti zaměstnanců a je solidně validován v širokém spektru odvětví (Chepkirui et al., 2023). Tento dotazník zohledňuje faktory jako pracovní podmínky, vztahy se spolupracovníky a pracovní povinnosti (Shantz et al., 2013).

2.4.4 Lickertova škála

Táhal a kol., (2022) uvádí, že lickertova škála je metoda, kterou se měří názory nebo postoje lidí. Respondenti odpovídají na otázky, kde vybírají jednu z několika možností, například „souhlasím“ nebo „nesouhlasím“. Nejčastěji se používá pěti nebo sedmi bodová škála, která ukazuje, jak silně s něčím souhlasí nebo nesouhlasí. Tato metoda je oblíbená, protože je jednoduchá a snadno se používá pro sběr a analýzu dat.

Příkladem lickertovy škály může být:

Tabulka 1 - Příklad Lickertovy škály

Vyjádřete svou míru souhlasu s následujícími výroky.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
1) V práci se cítím oceněný/oceněná za to, co dělám.	1	2	3	4	5
2) Mám pocit, že moje práce má smysl.	1	2	3	4	5
3) Můj nadřízený mě podporuje v profesním rozvoji.	1	2	3	4	5
4) Mám dobré vztahy s kolegy.	1	2	3	4	5
5) Mám k dispozici vše, co potřebuji ke kvalitnímu výkonu.	1	2	3	4	5
6) Ve své práci mám dostatek prostoru pro samostatnost.	1	2	3	4	5
7) Víím, co se ode mě v práci očekává.	1	2	3	4	5
8) Práce mě baví a chodím do ní rád/a.	1	2	3	4	5

(zdroj: vlastní zpracování)

2.4.5 Anonymní zpětnovazební schránky

Urban (2017) uvádí, že anonymní zpětnovazební schránky představují jeden ze způsobů, jak mohou zaměstnanci sdělovat své názory, podněty nebo obavy, aniž by se museli obávat negativních dopadů. Tento nástroj umožňuje získat upřímnou zpětnou vazbu na pracovním prostředí, komunikaci v týmu nebo celkovou spokojenost zaměstnanců.

3 MOTIVAČNÍ TEORIE SOUVISEJÍCÍ SE SPOKOJENOSTÍ

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že motivace je klíčovým faktorem pro úspěch každé organizace, protože ovlivňuje výkon, spokojenost a angažovanost zaměstnanců. Motivace lze definovat jako vnitřní proces, který podněcuje jedince k určitému chování a úsilí o dosažení cílů. V pracovním prostředí existuje řada motivačních teorií, které se zaměřují na faktory ovlivňující pracovní nasazení jednotlivců.

Je důležité rozlišovat rozdíl mezi motivací a spokojeností zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec nemusí být nutně motivovaný k vyššímu výkonu, stejně jako motivace sama o sobě nezaručuje spokojenost. Motivovat nespokojeného zaměstnance bez odstranění příčin jeho nespokojenosti je neefektivní – nejprve je nutné se zaměřit na odstranění negativních faktorů a teprve poté na motivační stimuly. (Armstrong a Taylor, 2015)

V následující kapitole budou vybrané teorie motivace, které přímo souvisí s pracovní spokojeností a pomohou lépe pochopit různé aspekty motivace a její vliv na pracovní chování a výkon pracovníků.

3.1 Motivační teorie pracovního jednání

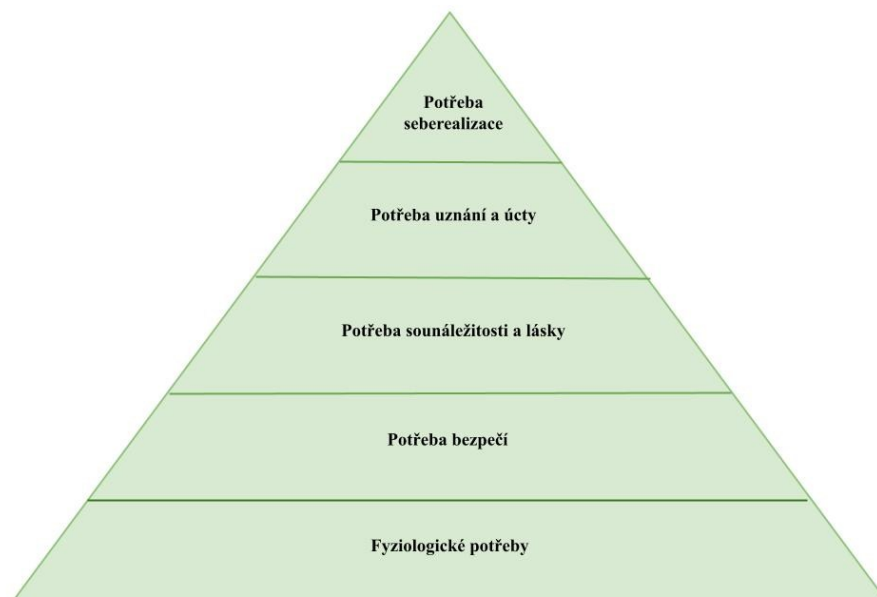
Kmecová a Kajanová (2018) považují za klíčové motivační zdroje faktory, které spouštějí a ovlivňují motivaci jednotlivce. Podle jejich názoru je chování jedince určováno těmito motivačními zdroji, jeho touhami, motivačním profilem a snahou rozvíjet svou motivační kapacitu, která zahrnuje výkonové, odborné, osobnostní a sociální dimenze. Tento přístup ukazuje, jak různé faktory motivace vzájemně interagují a jak ovlivňují pracovní jednání a výkonnost pracovníků jako jednotlivců.

3.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Urban (2017) zmiňuje, že Maslowova hierarchie potřeb je jedním z nejznámějších modelů motivace, který rozděluje lidské potřeby do pěti úrovní uspořádaných podle důležitosti. Tento model vychází z předpokladu, že lidé se nejprve zaměřují na uspokojení základních, nižších potřeb, a teprve poté se mohou soustředit na potřeby vyššího řádu. Tato teorie tvrdí, že dokud nejsou uspokojeny základní fyziologické a bezpečnostní potřeby, není možné motivovat jednotlivce k uspokojení potřeb vyšších, jako jsou potřeby sociálního uznání nebo seberealizace.

K Maslowově „pyramidě“ potřeb patří pět skupin motivačních faktorů (Urban, 2017):

- potřeby fyziologické – jejich uspokojení je podmínkou přežití (potrava, spánek),
- potřeby jistoty – bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště,
- potřeby sociální – tj. přátelství, sounáležitost, společenského přijetí apod., uspokojení souvisí s příjemnou atmosférou na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje,
- potřeby uznání – tj. ocenění, sebeúcty, prestiž, úspěch, respekt a pozornost ostatních, jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí,
- potřeby seberealizace – spadá zde rozvíjení a uplatňování vlastní schopnosti, získávání nových zkušeností, řešení problémů, být při práci kreativní apod..



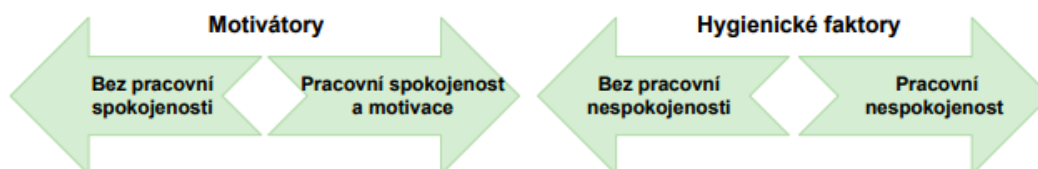
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb

(vlastní zpracování, zdroj: Mikuláščík, 2015)

3.1.2 Herzbergova teorie

Urban (2017) uvádí že, Herzbergova teorie rozděluje faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, na dvě hlavní kategorie: motivátory a hygienické faktory. Motivátory jsou faktory, o které mohou zaměstnanci usilovat, jako například finanční odměny nebo možnost povýšení. Tyto faktory vedou k vyšší motivaci, většímu nasazení a většímu zájmu o práci. Naopak hygienické faktory souvisejí s pracovním prostředím, jako jsou vztahy na pracovišti,

především s nadřizenými, organizace práce, základní mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní jistota. Tyto faktory sice ovlivňují spokojenost, ale samy o sobě nejsou motivující.



Obrázek 3 - Herzbergova teorie

(zdroj: Bedrnová, 2007 – upraveno, vlastní zpracování)

Tabulka 2 - Přehled hygienických faktorů a motivátorů

Motivátory	Působení motivátorů vyvolává:
finanční odměna, kariérní růst, různorodá náplň práce, důvěra, získávání nových znalostí, výzva, pochvala, uznání, respekt	vyšší pracovní nasazení, odpovědnost, vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory	Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:
základní mzda, jistota stálé práce, výhody pro zaměstnance, prostředí, vztahy s kolegy, informovanost, rovnováha mezi pracovním a osobním životem	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost zaměstnance

(zdroj: Urban, 2017, vlastní zpracování,)

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÉ ZÁKLADY

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vedení a zaměstnávání pracovníků v dané společnosti. Jeho cílem je vytváření vhodných podmínek na pracovišti pro všechny zaměstnance. Mezi hlavní úkoly této oblasti patří také zajištění výkonnosti firmy, která je podpořena správných vztahů na pracovišti, zařazením správných lidí na správné pracovní pozice a optimálním využitím lidských zdrojů.

Spokojenost zaměstnanců je klíčová pro stabilitu a úspěch firmy, přičemž tento faktor je přímo ovlivněn uspokojováním potřeb zaměstnanců. Ačkoliv se může zdát, pro zaměstnance je nejdůležitější finanční odměna, nemusí to být vždy pravda. Pro mnoho lidí je mnohem důležitější spokojenost s kolegy, pracovním prostředím, náplň práce nebo příležitosti pro kariérní růst a vzdělávání.

Měření pracovní spokojenosti je v praxi mnohdy obtížné, protože jde o vnitřní stav jednotlivce, který se nedá výpočty snadno měřit. Nejlepšími způsoby, jak ji zjistit, jsou dotazníky, průzkumy, rozhovory a další metody které s problematikou souvisí a dokáží nám nastavit zrcadlo do duše a mysli pracovníka.

Teoretická část této práce se zaměřuje na témata, která souvisejí se spokojeností zaměstnanců. Jedná se o oblast řízení lidských zdrojů, motivace a faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Všechna tato témata budou sloužit jako podklad pro zpracování praktické části bakalářské práce. Tento typ spokojenosti dokáže eliminovat nespokojenost s finančním ohodnocením, což vede k nižší fluktuaci a menšímu poklesu nálad zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců tak ovlivňuje nejen jejich výkon, ale i celkové pracovní nasazení, což má přímý vliv na úspěch podniku. Spokojenost je velmi individuální, protože každý zaměstnanec má jiné potřeby a očekávání, a je nezbytné tyto potřeby poznat a vytvořit prostředí, které podpoří jejich spokojenost. K tomu je klíčová volba vhodných faktorů spokojenosti a jejich implementace do každodenní praxe. Spokojení pracovníci bývají na svou práci hrdí, což se často projevuje i v jejich vyšší produktivitě. Pro lepší porozumění faktorům spokojenosti byly odborníky vytvořeny teorie, které rozlišují prvky, jež mohou ovlivnit celkovou spokojenost, mezi něž patří například Maslowova hierarchie potřeb nebo Herzbergův dvoufaktorový model a další.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma LKQ, s.r.o. dále jen „vybraná společnost“ je přední obchodník a poskytovatel náhradních dílů a dalšího příslušenství v oblasti maloobchodu i velkoobchodu. Specializuje se na širokou škálu produktů pro všechna automobilová vozidla, včetně originálních a neoriginálních dílů, autodoplňků a dalších kategorií které, popíši v produktovém portfoliu. Vybraná společnost je známá pro svou vysokou kvalitu služeb, rychlost dodávek a širokou síť partnerů. Firma se zaměřuje na zajištění spokojenosti svých zákazníků a poskytování komplexních služeb, které usnadňují opravy a údržbu vozidel. Zároveň se vyznačuje silnou orientací na inovace v oblasti logistiky a efektivní komunikace se zákazníky. (Interní zdroje – vedoucí pracovník, 2025)

Pro analýzu byla vybraná pobočka společnosti LKQ v Olomouckém kraji, konkrétně okres Šumperk. Tento region je strategicky důležitý pro rozšíření zákaznické základny, přičemž pobočka poskytuje produkty a služby jak pro jednotlivce, tak pro širokou síť autoopravců a velkoodběratelů. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

Odvětví, ve kterém firma působí spadá pod sektor Maloobchod a velkoobchod s motorovými vozidly a jejich náhradními díly (CZ NACE: 45.3). Tento sektor se zaměřuje na prodej náhradních dílů a příslušenství pro motorová vozidla a zahrnuje širokou nabídku produktů od automobilových součástek až po kosmetiku a díly pro údržbu vozidel. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

5.1 Základní charakteristika firmy

LKQ, s.r.o. – Šumperská pobočka, dále jen „vybraná pobočka“ je součástí mezinárodní společnosti LKQ, která se specializuje na distribuci a prodej náhradních dílů a příslušenství pro automobilový průmysl. Vybraná pobočka se zaměřuje na poskytování kvalitních produktů a služeb pro opravy a údržbu osobních, užitkových a nákladních vozidel. Díky širokému portfoliu náhradních dílů, autodoplňků a příslušenství, které nabízí, zajišťuje pobočka komplexní servis pro profesionály v oblasti automobilových oprav a majitele vozidel. Vybraná pobočka se vyznačuje flexibilním a rychlým přístupem k potřebám zákazníků a podporu kvalitních značek, které garantují vysoký standard a spolehlivost. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

5.1.1 Mise vybrané společnosti

Vybraná společnost se zaměřuje na poskytování kvalitních, cenově dostupných náhradních dílů a příslušenství pro širokou veřejnost i profesionální opraváře. Jejich cílem je usnadnit a zefektivnit opravy a údržbu motorových vozidel, čímž přispívají k bezpečnosti a spokojenosti svých zákazníků. Společnost se snaží být lídrem na trhu s náhradními díly a poskytovat služby, které jsou přístupné a spolehlivé. (Interní zdroje, 2025)

5.1.2 Hodnoty vybrané společnosti

Mezi hodnoty vybrané společnosti podle informací získaných od vedoucího pobočky jsou (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025):

- kvalita a spolehlivost: vybraná společnost klade velký důraz na poskytování vysoce kvalitních služeb, které odpovídají potřebám jejich zákazníků. To zahrnuje jak originální, tak neoriginální náhradní díly,
- zákaznická orientace: společnost se zaměřuje na dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, s cílem zajistit jejich maximální spokojenost,
- inovace a růst: vybraná společnost neustále inovuje své produkty, služby a procesy, aby udržela konkurenceschopnost a nabídla nejmodernější řešení pro své zákazníky,
- efektivita a rychlost: vysoký důraz je kladen na rychlost dodání a efektivitu logistických procesů, což umožňuje uspokojit náročné požadavky trhu,
- etika a odpovědnost: firma se řídí zásadami etického jednání a zodpovědnosti vůči svým zaměstnancům a zákazníkům. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025).

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura vybrané pobočky se typicky skládá z několika klíčových oddělení, která spolupracují na zajištění hladkého chodu pobočky. Organizační struktura pro tuto vybranou pobočku je uspořádání následující (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025):

- vedoucí pobočky – odpovídá za celkové řízení pobočky, koordinaci pracovních činností a implementaci firemní strategie na lokální úrovni,
- obchodní zástupci – zodpovídají za komunikaci s obchodními partnery a zákazníky, prodej produktů, rozvoj nových obchodních vztahů,

- prodejní specialisté – zodpovídají za prodej přímo na vybrané pobočce, vyhotovují reklamace (dobropisy), dodávají zboží do regálů přímo na pobočce,
- skladní personál – zajišťují správu skladových zásob, objednávky a logistiku, příprava dílů k rozvezení pro řidiče, odpovídají za efektivní řízení skladového prostoru,
- rozvozový personál – „oddělení dopravy a logistiky“, zahrnuje hlavně řidiče, kteří jsou odpovědní za plánování a provádění rozvozů dílů do partnerských servisů a dalších zákazníků,
- finanční a personální oddělení – pracovníci kteří působí na centrální pobočce v Praze, řídí účetnictví, vyhotovení výplat pro personál, správa i personálního oddělení, nábor nových zaměstnanců,
- ostatní personál – externí specialisté na informační technologie, úklidoví pracovníci, technická podpora a zákaznický servis z centrály vybrané společnosti v Praze. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

5.2.1 Personální oddělení

Vybraná společnost disponuje personálním oddělením, které je součástí její centrální struktury v České republice. Personální oddělení je zodpovědné za komplexní správu lidských zdrojů v celé organizaci. Toto oddělení se nachází na centrále v Praze a spolupracuje s jednotlivými pobočkami, včetně té v Olomouckém kraji, na zajištění efektivního řízení lidských zdrojů v oblastech podnikání. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

Vedoucí personálního oddělení je součástí širšího vedení společnosti a pravidelně spolupracuje s top managementem jednotlivých poboček. Jeho úkolem je nejen zajistit hladký průběh personálním procesům ale i podílet se na strategickém rozhodování týkajících se rozvoje lidských zdrojů v rámci firmy. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

Kromě toho má vybraná společnost vypracovanou personální strategii, která se zaměřuje na nábor talentovaných pracovníků, rozvoj zaměstnanců, jejich motivaci a zajištění vysoké úrovně spokojenosti. Tato strategie je v souladu s celkovými podnikatelskými cíli společnosti a slouží jako základ pro efektivní řízení lidských zdrojů. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

5.3 Historie

Vybraná společnost je součástí LKQ Europe, dceřiné společnosti americké LKQ Corporation, která má hlavní sídlo v Houstonu, Texas, USA. Vybraná společnost sídlí v Evropě ve Švýcarském městě Zug a je předním distributorem náhradních dílů pro automobily, užitková vozidla a průmyslová vozidla v Evropě. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

Společnost zaměstnává přibližně 26 000 pracovníků, disponuje sítí více než 1 000 poboček po celém světě a zásobuje přes 100 000 autoservisů ve více než 20 evropských zemích.

V České republice vzniklo LKQ v roce 2021 fúzí dvou největších prodejců náhradních dílů a příslušenství Elit s.r.o. (1992) a Auto Kelly s.r.o. (1994), čímž navázalo na dlouhou a úspěšnou historii obou společností. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

Vybraná pobočka v Šumperku zahájila svůj provoz z kraje roku 2014, tato pobočka měla původní sídlo uprostřed v samém srdci okresního města, po stěhování do větších prostorů má sídlo přímo na okraji města. Vybraná pobočka má 35 zaměstnanců, kteří zajišťují každodenní chod pobočky. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)



Obrázek 4 – Logo vybrané společnosti LKQ, s.r.o.

(zdroj: webové stránky vybrané společnosti LKQ, s.r.o.)

5.4 Produktové portfolio

Produktové portfolio vybrané pobočky má velmi širokou škálu náhradních dílů a příslušenství pro automobily, kancelářské potřeby, zahradnické vybavení, bazénové příslušenství a další. Hlavní kategorie produktů, které vybraná pobočka distribuuje jsou (Webové stránky LKQ, s.r.o., 2025):

- náhradní díly pro osobní automobily,
- náhradní díly pro užitková vozidla (včetně nákladních vozů),
- náhradní díly pro průmyslová vozidla a stavení stroje,
- příslušenství a spotřební materiál,

- recyklované a repasované díly,
- karavany, kempink, přívěsy,
- hobby a volný čas,
- elektrokola a koloběžky,
- kancelářské vybavení.

5.5 Zboží společnosti

Vybraná pobočka také nabízí privátní značku náhradních dílů Starline, které jsou cenově dostupné a kvalitní, což z nich činí oblíbenou volbu pro autoservisy a koncové zákazníky. Zde je několik hlavních kategorií produktů, které jsou součástí nabídky značky Starline (Webové stránky LKQ, s.r.o., 2025):

- brzdové komponenty,
- filtry (vzduchové, olejové, kabinové, palivové),
- podvozkové a motorové díly (tlumiče, spojky, pásy a kladky),
- systémy řízení a závěsů (tyče řízení, ramena, náprava, stabilizátory),
- klimatizace a topení,
- exteriérové díly (zrcátka, chromované lišty, mřížky),
- repasované a ekologické díly (repasované autobaterie).

5.6 Tržby a hospodářský výsledek

Tabulka ukazuje, že se vybrané společnosti v posledních letech opravdu daří. Tržby od roku 2020 každý rok rostly – ze zhruba 7,3 miliardy korun se vyšplhaly až na téměř 13 miliard v roce 2023. Je vidět, že firma má silné postavení na trhu a dokáže si udržet zájem zákazníků.

Podobně to vypadá i s hospodářským výsledkem. Nejvíce se firmě dařilo v roce 2021, kdy vydělala přes 785 milionů korun. I když další roky přinesly trošku nižší čísla, pořád jde o velmi solidní výsledky – v roce 2023 to bylo více než 252 milionů korun. To ukazuje, že firma umí nejen dobře prodávat, ale i chytře hospodařit. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2025)

Tabulka 3 - Tržby a hospodářský výsledek firmy 2020-2023

Položka	2020	2021	2022	2023
Tržby v tis. Kč	7 302,277	11 967,165	12 094,322	12 902,865
Hospodářský výsledek v tis. Kč	126 830	785 000	173 761	252 607

(zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin – vlastní zpracování)

6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ

Spokojenost pracovníků je velmi důležitý aspekt pro každého pracovníka hlavně z důvodu toho, že v zaměstnání trávíme většinu svých dní a velmi to, jak se cítíme v zaměstnání ovlivňuje i náš osobní život. Míra samotné spokojenosti může také ovlivňovat, jak je pracovník výkonný, motivovaný a naladěný na svoji náplň práce. I to by měl být jeden z důležitých ukazatelů pro zaměstnavatele, proč by měli dát na ukazatel spokojenosti zaměstnanců větší zřetel a starat se o své zaměstnance pomocí benefitů a odměn, aby byli pracovníci díky nim více výkonní, spokojení, motivovaní a práce je bavila.

6.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit současnou pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě a vybrané pobočce. Analýza se zaměřuje na jednu pobočku, protože umožňuje detailně prozkoumat specifické faktory ovlivňující spokojenost pracovníků v dané lokalitě. Konkrétně byla vybraná pobočka v okrese Šumperk, a to z důvodu její klíčové role v rámci firmy – jde o jednu z mála provozoven v menším městě, kde je dlouhodobě obtížnější nalézt a udržet kvalifikované zaměstnance. Právě tyto výzvy v oblasti náboru a motivace pracovníků z ní činí vhodný případ pro hlubší analýzu. Tento přístup poskytuje detailní pohled na konkrétní problémy a umožňuje navrhnout cílená doporučení, která mohou být aplikována i na další pobočky.

Výzkumná otázka byla nastavena jako: „S kterými faktory pracovní spokojenosti jsou zaměstnanci nejvíce či nejméně spokojeni?“

Zároveň byly stanoveny i výzkumné hypotézy, které jsou podrobněji popsány níže.

- *H1: Existuje statisticky významná závislost mezi spokojeností s pracovním prostředím a pohlavím.*

Tato hypotéza vychází z poznatku, že ženy a muži mohou vnímat pracovní prostředí odlišně. Podle Clarka (1997) ženy často uvádějí vyšší pracovní spokojenost než muži, i přes objektivně horší podmínky. Důvodem jsou odlišná očekávání, kde ženy více oceňují mezilidské vztahy a atmosféru na pracovišti.

- *H2: Více než 60 % respondentů je spokojeno s přístupem od nadřízeného.*

Hodnota 60 % byla zvolena na základě výsledků mezinárodních výzkumů. Například podle studie Gallup (2020) má přístup nadřízeného zásadní vliv na pracovní

spokojenost, přičemž většina zaměstnanců uvádí, že jejich vztah s nadřízeným výrazně ovlivňuje jejich celkovou motivaci a angažovanost. Dále Herzbergova dvoufaktorová teorie označuje vztah s nadřízeným za hygienický faktor – tedy klíčový prvek, jehož nedostatečná kvalita může vést k pracovní nespokojenosti. Stanovení hranice 60 % tedy sleduje, zda se pozitivní trend potvrzuje i ve zkoumaném prostředí.

- *H3: Většina respondentů je spokojena s nabídkou pracovních benefitů, které poskytuje zaměstnavatel.*

Firemní benefity hrají v pracovní spokojenosti důležitou roli. Armstrong a Taylor (2020) upozorňují, že dobře nastavené benefity mohou mít větší dopad než samostatné finanční ohodnocení.

6.2 Metody sběru dat

Jako metoda sběru dat byla použita metoda dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření je zjistit současnou úroveň spokojenosti zaměstnanců na vybrané pobočce vybrané firmy a identifikovat faktory, které tuto spokojenost ovlivňují. Dotazník se zaměřuje na konkrétní oblasti, jako jsou benefity, odměny, vybavení pracoviště a vztahy mezi zaměstnanci a vedením, a to s cílem získat data, které budou sloužit jako základ pro návrh doporučení pro zlepšení pracovního šetření.

Dotazník byl sestaven na základě teoretických poznatků z literatury o spokojenosti zaměstnanců. Při tvorbě otázek byla použita například Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, a 12 otázek bylo převzato ze standardizovaného Gallupova dotazníku Q12. Otázky týkající se pracovních podmínek, vybavení pracoviště a odměn vycházejí z Herzbergova tvrzení, že hygienické faktory předchází nespokojenosti, ale nejsou dostatečné pro dlouhodobou motivaci. Naopak otázky zaměřené na uznání a pracovní náplň se zaměřují na motivátory, které mohou zvyšovat pracovní spokojenost.

Dotazník obsahuje celkem 27 otázek, které pokrývají širokou škálu témat. Většina otázek je uzavřených, což umožňuje snadnou analýzu, ale jsou zde i některé otevřené otázky, které dávají respondentům možnost vyjádřit se podrobněji. Otázky byly strukturovány tak, aby byly jasné, srozumitelné a poskytly relevantní informace pro analýzu. Formulář dotazníku je uveden v příloze P I.

Dotazník byl distribuován zaměstnancům prostřednictvím Google Forms v polovině dubna 2025 a sběr byl ukončen na konci téhož měsíce. Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci pobočky v okrese Šumperk. Distribuce probíhala interně prostřednictvím e-mailu a odkaz na dotazník byl zaslán všem 40 zaměstnancům. Návratnost dotazníků byla 100 %.

Data z dotazníku byla zpracována pomocí softwaru Microsoft Excel, kde byly provedeny statistické analýzy (Z-test, metoda kontingenční tabulky, Chi-kvadrát tabulka). Surová data získaná dotazníkem jsou uvedena v příloze PII. Tabulky četností z dotazníkové šetření jsou uvedena v příloze PIII.

Do šetření bylo zapojeno celkem 40 zaměstnanců z vybrané pobočky vybrané firmy, přičemž struktura respondentů byla analyzována podle předem stanovených identifikačních kritérií. Tato kritéria zahrnovala například věk, pohlaví, délku pracovního poměru, nejvyšší dosažené vzdělání nebo pracovní pozice. Může se zdát, že kombinace uvedených identifikačních kritérií do určité míry narušuje anonymitu respondentů, nicméně zaměstnanci byli o této skutečnosti informováni a s uvedeným způsobem zpracování údajů souhlasili. Data z následující tabulky jsou z dotazníkové šetření. Následující tabulka poskytuje přehled o rozložení respondentů podle těchto charakteristik.

Tabulka 4 - Tabulka relativní četnosti k identifikačním otázkám z dotazníkového šetření

Kritérium	Kategorie	Počet respondentů	Relativní četnost [%]
Pohlaví	Žena	1	2,5
	Muž	37	92,5
	Nechci uvádět	2	5
Věk	18-30 let	6	15
	31-40 let	14	35
	41-50 let	20	50
	51-60 let	0	0
	60 a více let	0	0
Délka pracovního poměru	Méně než 1 rok	7	17,5
	1-3 roky	15	37,5
	4-6 let	14	35
	Více než 6 let	4	10
Pracovní pozice	Vedoucí pracovník	1	2,5
	Obchodní zástupce	7	17,5
	Prodávač	15	37,5
	Skladník	5	12,5
	Řidič	12	30
Vzdělání	Základní vzdělání	5	12,5
	Středoškolské vzdělání s výučním listem	9	22,5
	Středoškolské vzdělání s maturitou	26	65
	Vysokoškolské vzdělání	0	0

(zdroj: dotazníkové šetření pracovní spokojenosti – vlastní zpracování)

6.3 Analytická zjištění

6.3.1 Pracovní prostředí ve vybrané firmě

V této kapitole jsou popsána konkrétní opatření a přístupy, které vybraná firma uplatňuje za účelem zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců. Tato opatření se týkají především pracovního prostředí, vybavení, firemní kultury a zajištění základního komfortu na pracovišti.

Vybraná společnost provozuje v České republice více než 100 poboček. V Olomouckém kraji, kde se nachází analyzovaná pobočka, působí celkem pět provozoven. Zaměstnanci mají na dané pobočce možnost využívat základní zázemí pro komfortní výkon své práce – mohou si připravit kávu v kávovaru, uložit si vlastní jídlo do lednice či jej ohřát v mikrovlnné troubě. Pracoviště je vybaveno klimatizací, která zajišťuje tepelný komfort v letních měsících, a podlahovým topením, které přispívá k příjemnému pracovnímu prostředí během zimy. Všechny tyto prvky zajišťují nejen pohodlí pracovníků, ale i zákazníkům pobočky.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že většina zaměstnanců hodnotí materiální a technické zázemí pozitivně. Uvedli, že mají potřebné prostředky k výkonu práce. Nicméně určité procento odpovědí zůstalo neutrálních, což může ukazovat na prostor ke zlepšení např. v dostupnosti specifického vybavení údržbě prostředí.

Firma také dbá na ergonomii pracovního prostředí. Zaměstnanci mají k dispozici ergonomické kancelářské židle a stoly, stejně jako pomůcky k práci s počítačem, které napomáhají předcházet zdravotním potížím. (např. brýle proti modrému světlu z počítačových obrazovek.) Kuchyňka je vybavena tak, aby splňovala hygienické a funkční požadavky pro každodenní využití.

Pracovní náplň zaměstnanců je podle interních zdrojů přizpůsobována jejich schopnostem. To potvrzuje i dotazníkové šetření, kdy polovina zaměstnanců uvedla, že vykonávají činnosti odpovídající jejich silným stránkám. Vyšší podíl neutrálních odpovědí ale poukazuje na prostor pro lepší rozvržení úkolů a individuální rozvoj.

Dále mají zaměstnanci k dispozici možnost využití služebního vozu v případech, kdy je to účelné a oprávněné – například při služebních cestách nebo záskoku na menší pobočce v Jeseníku. Firma se tím snaží omezit potřebu využívat vlastní dopravu a zvyšuje tak komfort a flexibilitu práce.

Z hlediska organizační struktury lze hodnotit pozitivně přístup vedení k vytváření přátelského a neformálního pracovního prostředí. Zaměstnanci na vybrané pobočce oceňují otevřenou komunikaci v rámci týmu, podporu při zaučování nových kolegů, vzájemnou ochotu si pomáhat a obecně vstřícnou atmosféru, která panuje mezi pracovníky. Vedení pobočky zároveň projevuje zájem o individuální potřeby zaměstnanců, vychází vstřícně v případech osobních překážek či nutnosti úpravy pracovní doby. (lékař, dovolená, nemoc dětí nebo samotného zaměstnance.)

Kromě výše uvedeného je důležité zmínit také poskytování základních benefitů, které jsou dostupné napříč firmou, jako je stravenkový paušál, možnost využití zaměstnaneckých slev na firemní sortiment, nebo podpora při zajišťování profesního rozvoje formou interního zaškolování.

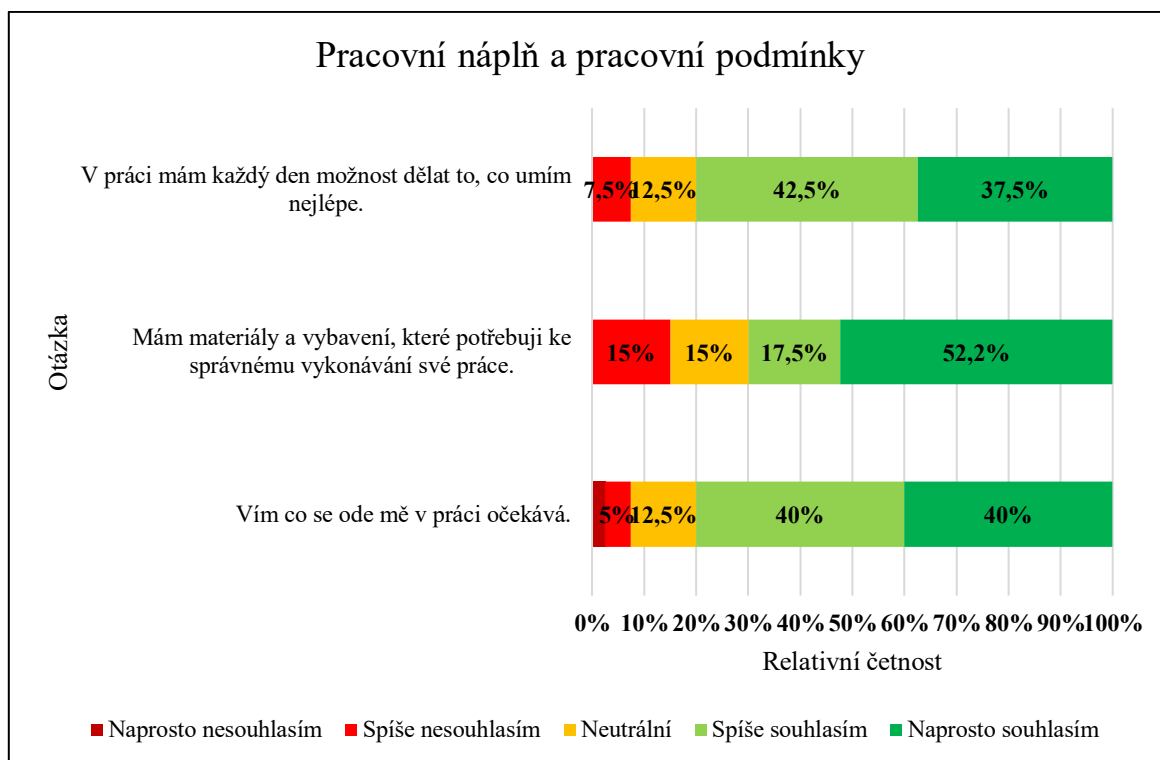
Pracovníci mají nárok na právní zastoupení, které je součástí pracovní smlouvy, kterou pracovníci podepisují při nastoupení do společnosti, nejedná se o běžné benefit, ale o případnou právní pomoc ze strany zaměstnavatele, pokud to bude vyžadovat finanční situace pracovníka.

Zaměstnanci mají taktéž nárok každého půl roku dostat novou uniformu, nebo sezónní oblečení jako zimní bundy, čepice, nebo boty s kovovou špičkou. Pracovníci mají méně starostí s případnými opravami zipů, knoflíků, nebo jakoukoliv jinou úpravou, protože jim zaměstnavatel poskytuje nové firemní oblečení.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci oceňují vztahy na pracovišti a týmovou spolupráci. Pozitivní hodnocení získala také pracovní atmosféra a vzájemná ochota si pomáhat. To odpovídá i informacím od vedoucího pracovníka, podle něhož je v týmu běžná vstřícnost, podpora při zaučování a respekt k individuálním potřebám (např. flexibilita při lékařských návštěvách či péči o děti).

Celkově lze konstatovat, že firma poskytuje solidní základní zázemí a vytváří příznivé pracovní prostředí. Výsledky dotazníkového šetření většinu těchto opatření reflektují jako pozitivně vnímané, a zároveň ukazují oblasti, které lze dále zlepšovat – především v oblasti komunikace, využití potenciálu zaměstnanců a dostupnosti specifického vybavení.

Souhrnný graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí na jednotlivé otázky týkající se pracovní náplně a podmínek.



Obrázek 5 – Pracovní náplň a pracovní podmínky

6.3.2 Pracovní benefity a odměny

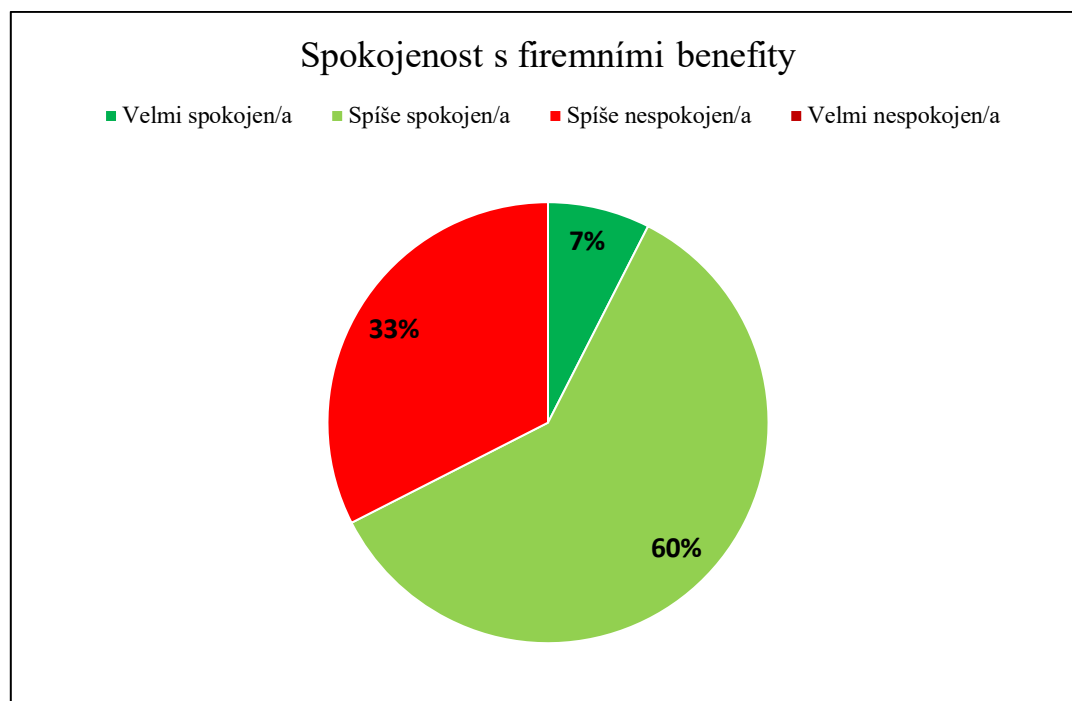
Zaměstnanci mají k dispozici hned několik benefitů a odměn, které mohou během celého roku využívat k udržování jejich motivace, soustředěnosti a dobré fyzické i mentální kondici. Zde jsou vypsány benefity, které se přímo týkají vybrané pobočky (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025):

- pohyb a zdraví,
 - multisport karta,
 - EUC Plus,
 - Grand Optical (slevové karty pro zaměstnance a rodinu),
- odměny,
 - odměna za doporučení nového kolegy nebo kolegyně,
 - jazykové kurzy,
 - stravenkový paušál,
 - příspěvek na životní, penzijní připojištění, DIP,
 - tankovací karty EuroOil, RoBiN OIL,

- služby,
 - vodafone zaměstnanecký program,
 - O2 Family program,
 - Invia (sleva na zájezdy),
 - Alza benefit program,
 - VIP Datart program,
 - Makro karta,
 - Zvýhodněné bankovní produkty (UniCredit Bank, ČSOB, Raiffeisen banka),
- kultura,
 - Moravské divadlo Olomouc (sleva na vstupné),
 - Divadlo Stará Aréna v Ostravě (sleva na vstupné).

Z výsledků analýzy vyplývá, že většina zaměstnanců je s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojena. Celkem 67,5 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni, přičemž menší část z nich je „velmi spokojena“. Přibližně třetina zaměstnanců je „spíše nespokojena“. Tyto výsledky ukazují, že stávající benefity většině zaměstnanců vyhovují, avšak existuje prostor pro zlepšení.

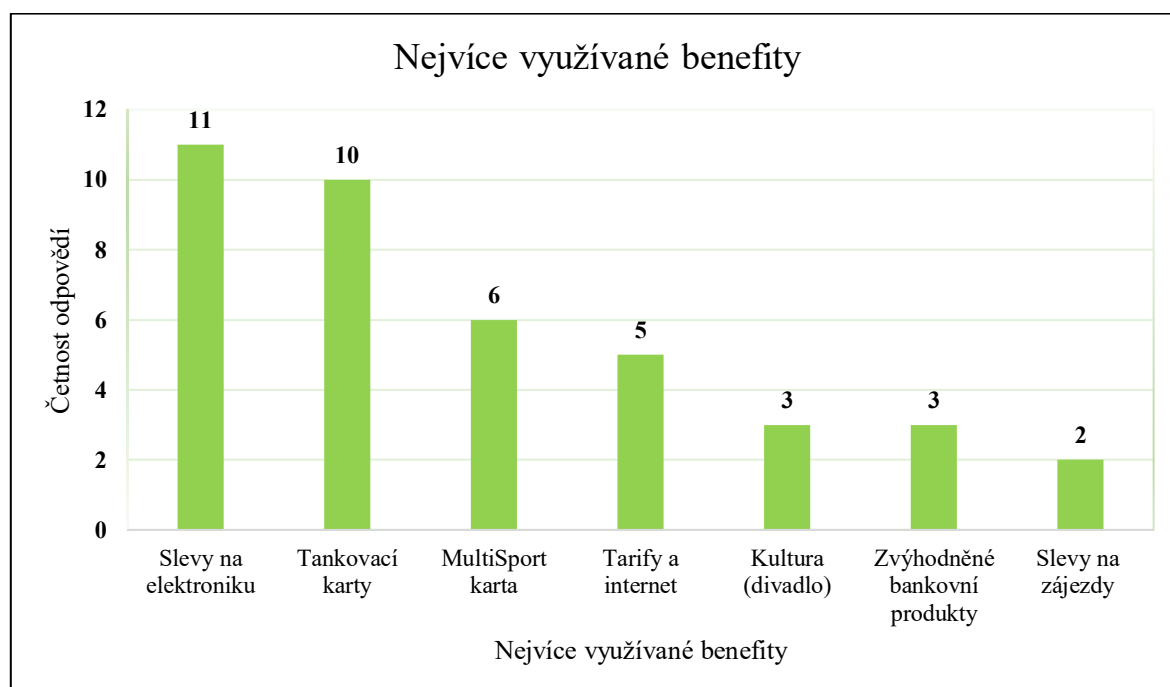
Výšečový graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí spokojenosti s pracovními benefity



Obrázek 6 - Spokojenost s firemními benefity

Nejvíce využívanými benefity jsou podle odpovědí tankovací karty a slevy na elektroniku, které zaměstnanci vnímají jako praktické a užitečné. V menší míře jsou využívány Multisport karty a zvýhodněné tarifní služby. Ostatní benefity, jako jazykové kurzy nebo slevy na zájezdy, jsou využívány okrajově.

Sloupcový graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí na nejvíce využívané benefity.



Obrázek 7 - Nejvíce využívané benefity

V rámci návrhů na rozšíření nabídky benefitů zaměstnanci nejčastěji uváděli zájem o vyšší stravenkový paušál nebo zvýšený příspěvek na důchodové připojištění. Časté byly rovněž návrhy na kulturní aktivity, například kino, nebo více firemních aktivit, včetně vstupů do wellness zařízení, masáží či lázeňských pobytů. Mezi méně časté, ale zajímavé návrhy, patřily příměstské tábory pro děti zaměstnanců, nebo možnost brigádu v letních měsících pro děti zaměstnanců.

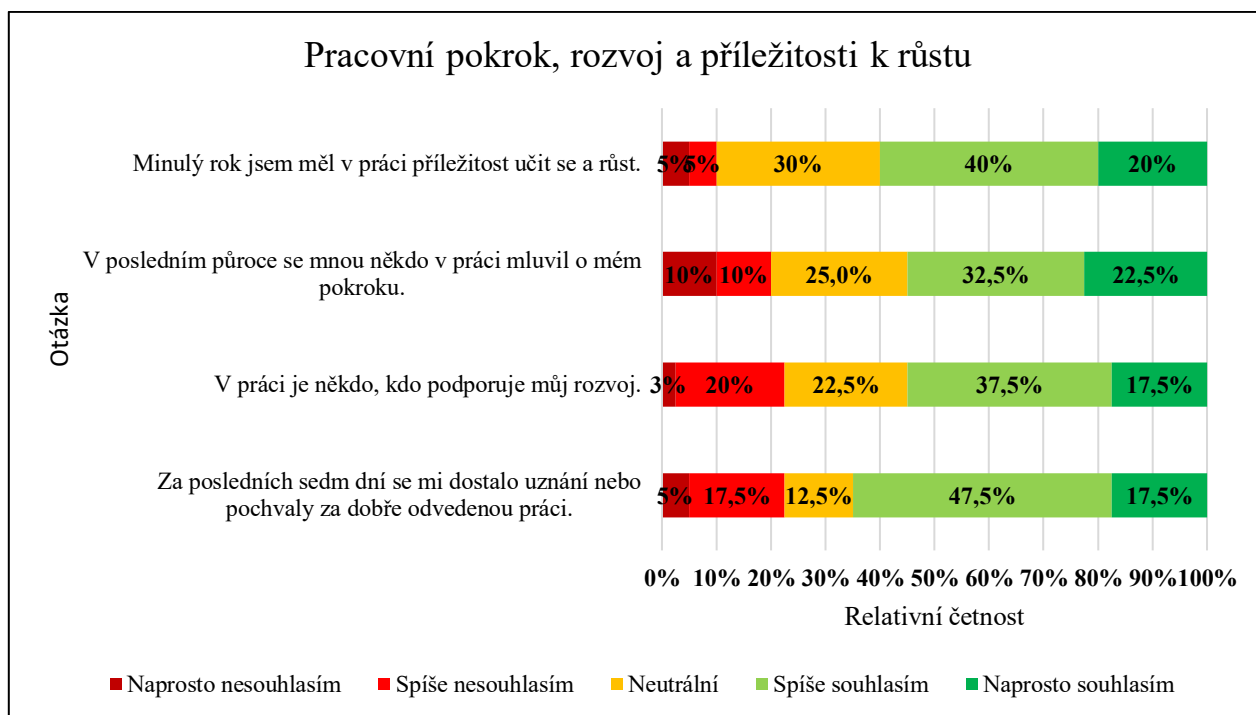
6.3.3 Uznání a motivace zaměstnanců

Výsledky šetření ukazují, že většina zaměstnanců pocítuje formu uznání na pracovišti. Ačkoli je uznání obecně přítomné, stále existují oblasti, kde by se pravidelnější a intenzivnější zpětná vazba mohla pozitivně projevit na motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Tento stav je patrný i ve zpětné vazbě týkající se profesního rozvoje, kde většina zaměstnanců cítí podporu, ale stále je prostor pro zlepšení, zejména v oblasti jasnější komunikace a individuálního přístupu.

Co se týče komunikace o pracovním pokroku, existují indikace, že v organizaci dochází k určité zpětné vazbě, ale není vždy pravidelná. Posílení této komunikace, například prostřednictvím pravidelných osobních rozhovorů nebo shnutí výkonnosti, by mohlo přispět k lepší orientaci zaměstnanců v jejich profesním růstu.

Příležitost k dalšímu učení a rozvoji jsou v organizaci obecně dostupné, nicméně některým zaměstnancům mohou uniknout nebo nejsou dostatečně zřetelné. Zlepšení komunikace o těchto příležitostech by mohlo podpořit větší angažovanost a rozvoj pracovníků, čímž by se zvýšila jejich motivace, loajalita a spokojenost.

Souhrnný graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí na jednotlivé otázky týkající se pracovní náplně a podmínek.



Obrázek 8 – Pracovní pokrok, rozvoj a příležitosti k růstu

6.3.4 Vztahy na pracovišti a komunikace s vedením

Vztahy jsou při práci s lidmi to nejdůležitější, aby byl chod pobočky bezproblémový a příjemný pro všechny zaměstnance. Vybraná firma klade velký důraz na týmovou práci a efektivní komunikaci pomocí firemních prostředků (telefony, počítače, firemní e-mailové adresy), na pobočkách je běžná, že pracovníci spolupracují na dosahování společných cílů, což podporuje příjemné pracovní prostředí. (Interní zdroje – vedoucí pobočky, 2025)

Tato část dotazníkového šetření se zaměřila na kvalitu mezilidských vztahů mezi zaměstnanci i vztahy mezi zaměstnanci a vedením. Z odpovědí vyplývá, že přibližně polovina zaměstnanců vnímá, že někdo na pracovišti o ně projevuje zájem, což lze považovat za pozitivní výsledek. Zároveň však více než třetina respondentů zůstala neutrální a pětina odpověděla negativně, což poukazuje na to, že individuální přístup k zaměstnancům není vždy samozřejmostí a existují rozdíly v tom, jak jej jednotlivci vnímají.

Podobně rozdělené byly i odpovědi týkající se zohledňování názorů zaměstnanců. I když většina dotazovaných alespoň částečně souhlasí s tím, že jejich názory jsou v práci brány v potaz, významný podíl tvoří neutrální odpovědi a více než pěti zaměstnanců se domnívá, že jejich názory zůstávají nevyslyšeny. Tento výsledek naznačuje, že v organizaci existuje

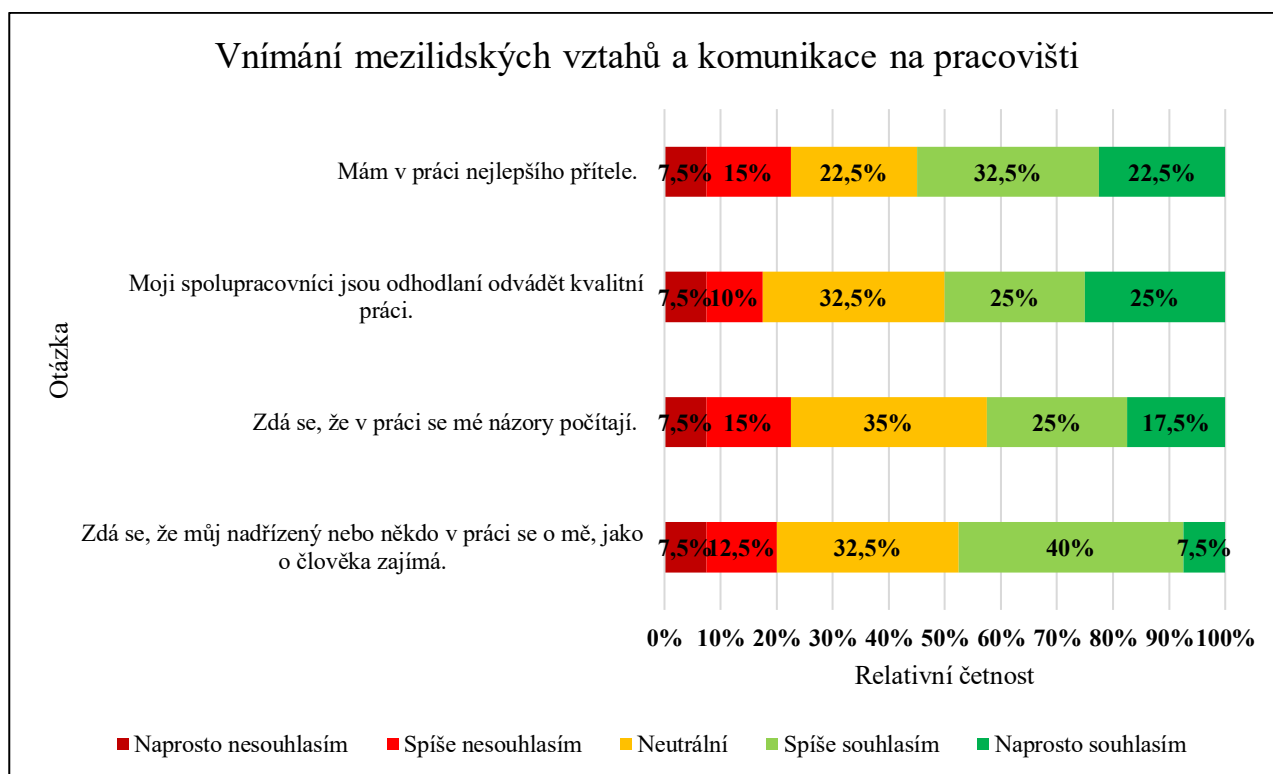
prostor pro zlepšení komunikace směrem k větší otevřenosti a aktivnímu zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů.

Důležitým ukazatelem atmosféry na pracovišti je také to, jak zaměstnanci vnímají pracovní nasazení svých kolegů. Méně, než polovina respondentů vnímá své spolupracovníky jako odhodlané k odvádění kvalitní práce. Výrazný podíl neutrálních a negativních odpovědí může signalizovat problémy v týmové spolupráci, nerovnoměrné pracovní nasazení nebo nižší míru důvěry mezi zaměstnanci. Posílení týmové dynamiky a sdílených hodnot by mohlo přispět ke zlepšení této situace.

Naopak pozitivním zjištěním je, že více než polovina respondentů uvedla, že má na pracovišti blízkého přítele. Kvalitní mezilidské vztahy mohou významně ovlivnit nejen pracovní spokojenost, ale i loajalitu a pracovní výkon. Přesto je zde část zaměstnanců, kteří tento typ vztahu postrádají, což může souviset s více formálním prostředím nebo nižší úrovní sociální interakce.

Celkově lze říci, že ačkoliv se v organizaci objevují pozitivní znaky v oblasti vztahů a komunikace, existují i oblasti, které by si zasloužily větší pozornost – především v oblasti otevřenosti, zapojení zaměstnanců do dění ve firmě a budování týmové spolupráce.

Souhrnný graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí na jednotlivé otázky týkající se pracovní náplně a podmínek.

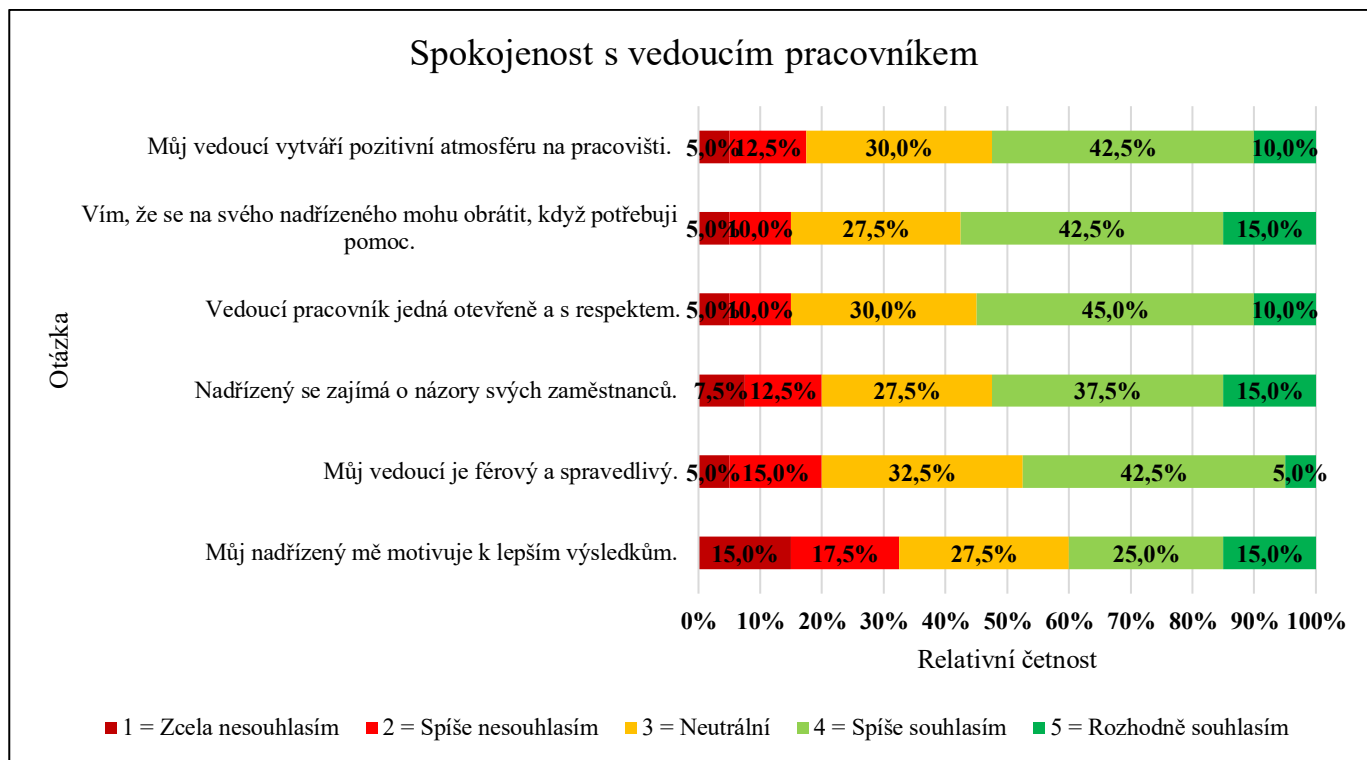


Obrázek 9 - Vnímání mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti

6.3.5 Spokojenost s vedoucím pracovníkem

Výsledky ukazují, že zaměstnanci vnímají pracovní prostředí jako pozitivní, přičemž většina respondentů souhlasí s tvrzeními týkající se atmosféry na pracovišti a přístupu nadřízeného. Skoro polovina respondentů (42,5 %) souhlasí s tím, že jejich vedoucí vytváří pozitivní atmosféru, a 10 % s tímto tvrzením naprosto souhlasí. Podobně 42,5 % respondentů uvádí, že se mohou na svého nadřízeného obrátit, když potřebují pomoc, což potvrzuje otevřenost a podporu vedení. Nejlépe hodnocená oblast otevřenost a respekt vedoucího, kdy 45 % respondentů souhlasí a 10 % naprosto souhlasí. V oblasti zapojení zaměstnanců do rozhodování převažuje spíše souhlas (37,5 %), přičemž 20 % respondentů uvedlo naprostý souhlas, ale 27,5 % odpovědělo neutrálně, což naznačuje prostor pro zlepšení. Vnímání spravedlivého přístupu nadřízených je pozitivní, kdy 42,5 % respondentů souhlasí, že jejich nadřízený je férový, a 5 % to potvrzuje naprostým souhlasem. Nicméně, v oblasti motivace k lepším výsledkům byly zaznamenány rezervy, protože 27,5 % respondentů zvolilo neutrální odpověď, a pouze 25 % souhlasí s tím, že nadřízený je motivuje k lepším výkonům. Celkově lze tedy konstatovat, že vedení firmy je vnímáno jako férové, otevřené a přístupné, nicméně je zde prostor pro zlepšení v oblasti aktivní motivace zaměstnanců k lepším výkonům.

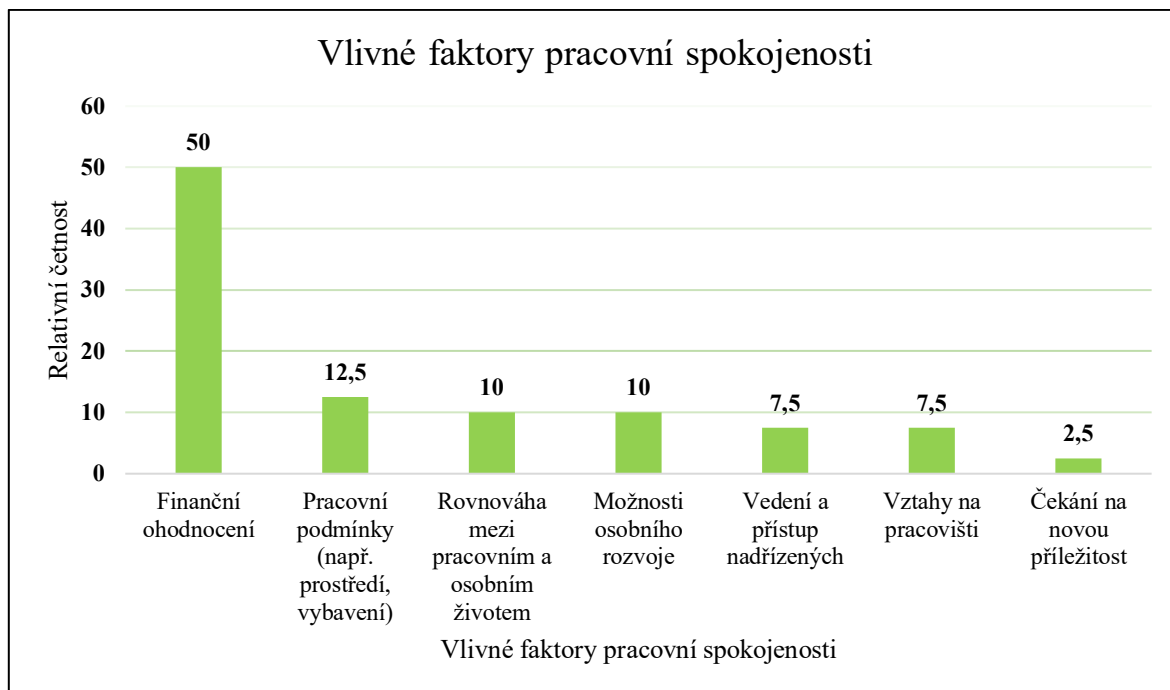
Souhrnný graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí na jednotlivé otázky týkající se pracovní náplně a podmínek.



Obrázek 10 – Spokojenost s vedoucím pracovníkem

V oblasti faktorů spokojenosti byla nejčastěji uvedena možnost finančního ohodnocení, kterou zmínilo 50 % respondentů. Dalšími častými faktory byly pracovní podmínky (12,5 %), možnosti rozvoje a rovnováha mezi pracovním a osobním životem (10 %). Vztahy na pracovišti a přístup nadřízených byly uvedeny shodně u 7,5 % respondentů.

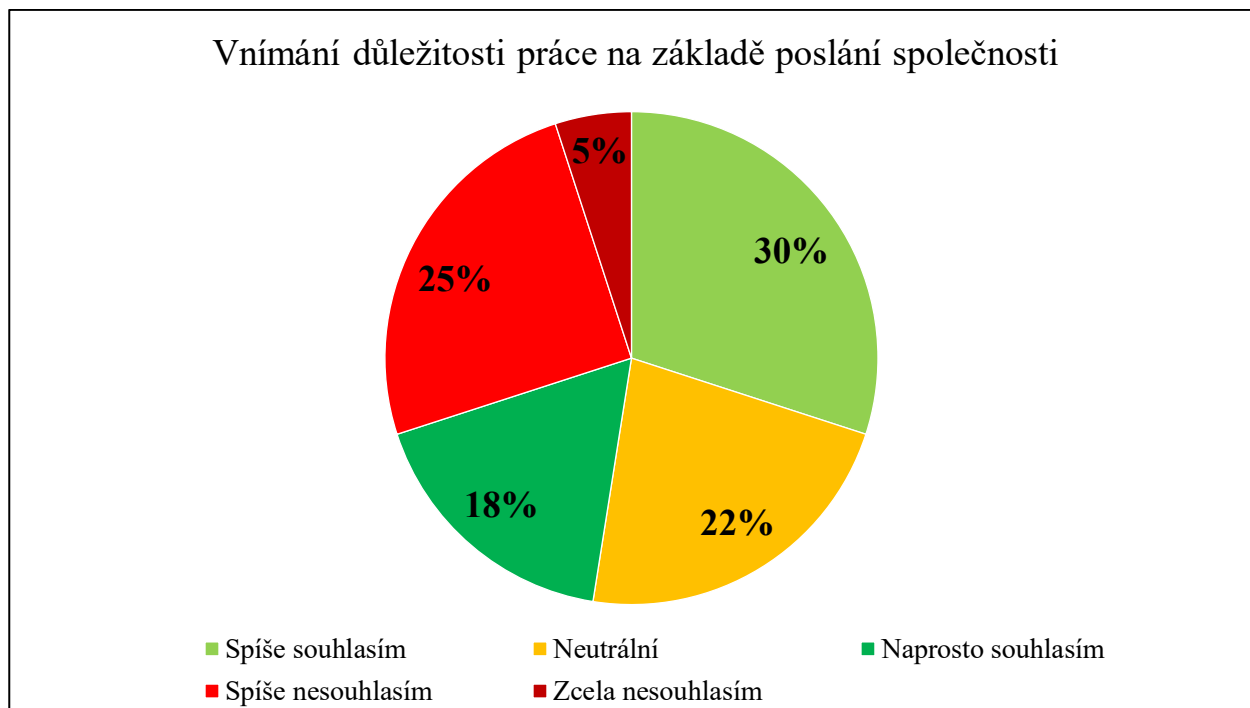
Sloupcový graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí na faktory pracovní spokojenosti.



Obrázek 11 – Vlivné faktory vlivu pracovní spokojenosti

Co se týče poslání nebo účelu společnosti, data ukazují, že většina respondentů vnímá poslání společnosti pozitivně. Největší podíl tvoří odpovědi „spíše souhlasím“ (30 %) nebo neutrální (22 %), přičemž 18 % respondentů naprosto souhlasí s tím, že jim poslání společnosti dává pocit důležitosti jejich práce. Na druhé straně byly zaznamenány i odpovědi spíše nesouhlasím (25 %), nebo spíše nesouhlasím 5 %, což naznačuje, že část zaměstnanců pociťuje nižší míru propojení s cílem společnosti. Tento trend zapadá do širšího obrazu spokojenosti zaměstnanců, který ukazuje pozitivní vnímání pracovního prostředí, ale také ukazuje určité oblasti, kde je třeba věnovat pozornost zlepšení angažovanosti a propojení zaměstnanců s cíli organizace.

Výšečový graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí na základě vnímání důležitosti práce a poslání společnosti.



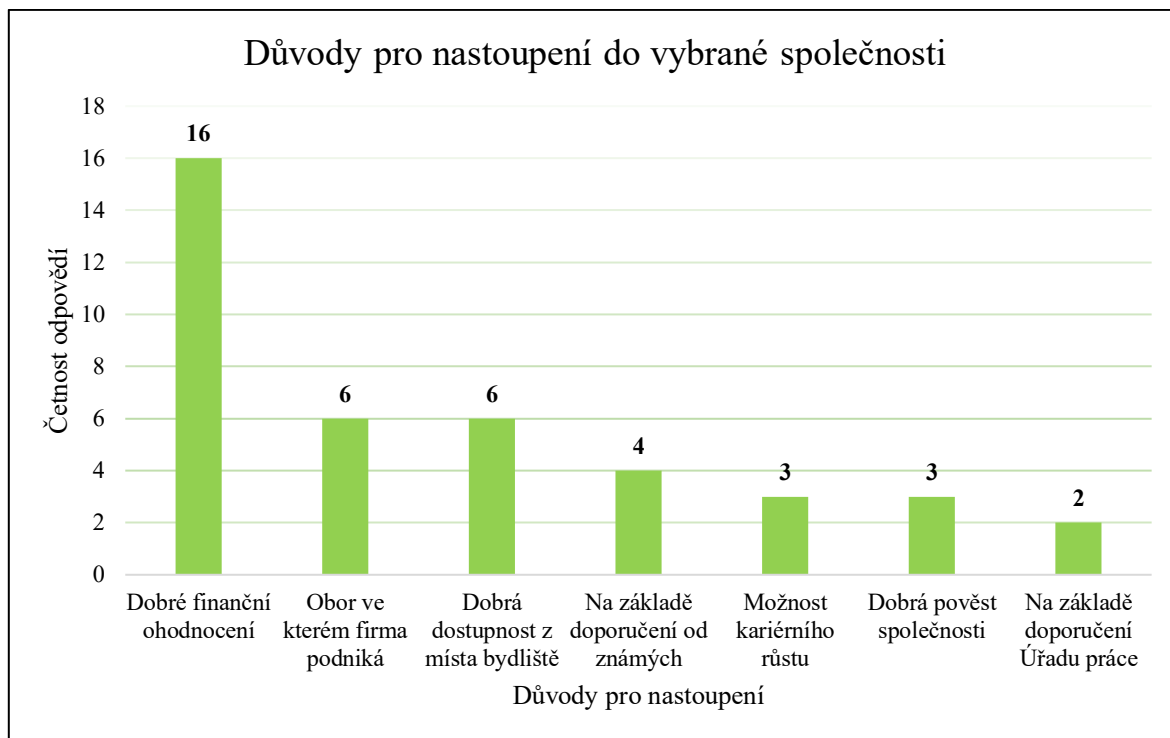
Obrázek 12 – Vnímání důležitosti práce na základě poslání společnosti

6.3.6 Důvody pro výběr společnosti a možnost změny zaměstnání

Z dotazníkové šetření vyplývá, že hlavním důvodem, proč se zaměstnanci rozhodli nastoupit do této společnosti, bylo dobré finanční ohodnocení. Tento sektor uvedlo 40 % respondentů, což z něj činí nejvýznamnější motivaci při volbě zaměstnavatele. Dalšími často zmiňovanými důvody byla dobrá dostupnost z místa bydliště a obor podnikání společnosti, které shodně uvádělo po 15 % respondentů.

Důležitou roli při rozhodování sehrálo také doporučení a dobrá pověst firmy, což ukazuje, že osobní reference a vnímaná společnost na veřejnosti mohou ovlivnit rozhodnutí potencionálních zaměstnanců. Mezi méně frekventované odpovědi patřila možnost kariérního růstu (7,5 %), a doporučení od Úřadu práce. Celkově lze konstatovat, že rozhodování zaměstnanců bylo nejčastěji ovlivněno finanční stránkou, lokalitou a celkovým vnímáním firmy jako důvěryhodného zaměstnavatele.

Sloupcový graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědi pro důvody nastoupení do vybrané společnosti.



Obrázek 13 – Důvody pro nástup do vybrané společnosti

Z šetření také vyplynulo, že více než polovina zaměstnanců by zvažovalo odchod ze společnosti, pokud by jim byla nabídnuta srovnatelná finanční odměna v jiné firmě. Tento výsledek ukazuje, že u části pracovníků není loajalita k firmě dostatečně silná a jejich rozhodování by mohly ovlivnit jiné než finanční faktory, například pracovní prostředí, benefity nebo možnosti růstu. Naopak 42,5 % respondentů by ve společnosti zůstalo, což ukazuje na relativní stabilitu u části zaměstnanců, kteří jsou zřejmě spokojeni s aktuálními podmínkami.

Mezi nejčastější důvody, proč by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání, se objevuje především snaha o vyšší finanční ohodnocení (39,1 %), nebo lepší dostupnost (26,1 %) a touha vyzkoušet něco nového (21,7 %). Důležitým faktorem byla i jistota zaměstnání, kterou uvedlo 12,9 % respondentů. Tyto výsledky ukazují, že pokud by chtěla firma posílit loajalitu zaměstnanců, měla by se zaměřit nejen na finanční aspekty, ale také na celkové pracovní podmínky a rozvojové příležitosti.

Sloupcový graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí pro důvody odchodu ze zaměstnání.



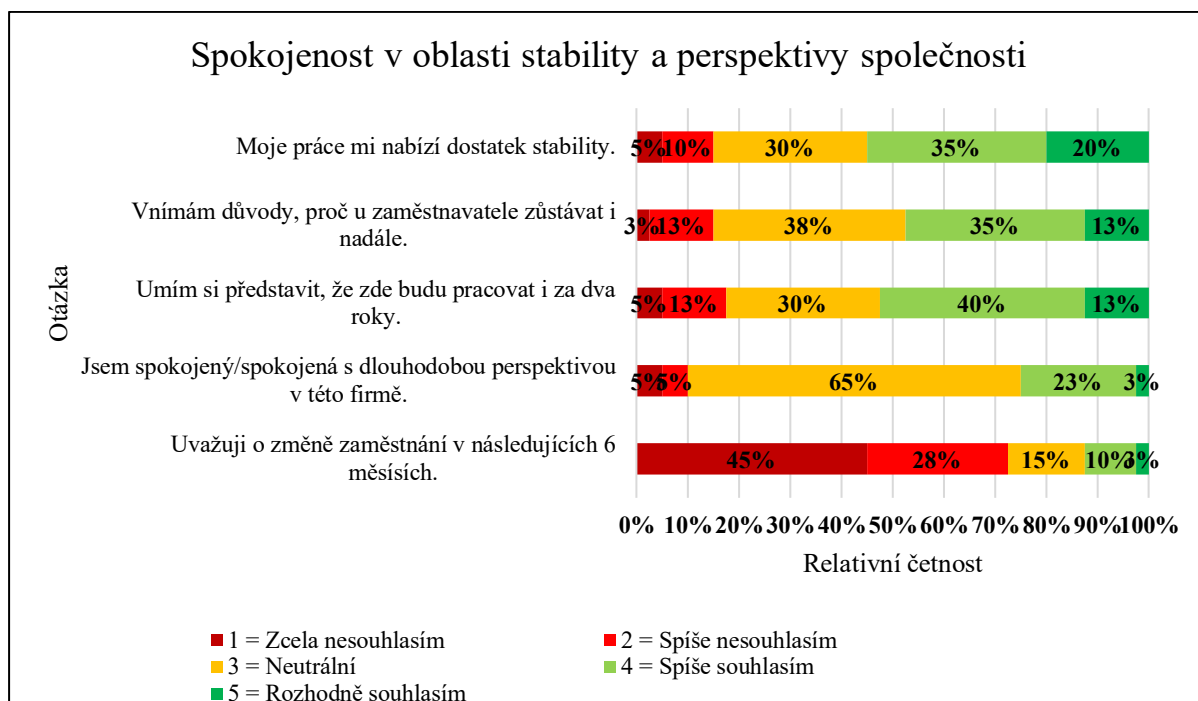
Obrázek 14 – Důvody pro setrvání ve společnosti

Většina zaměstnanců vnímá svou práci jako relativně stabilní – přibližně polovina z nich s tímto tvrzením souhlasí nebo spíše souhlasí, což naznačuje určitou důvěru ve stabilitu pracovního místa. Přesto část respondentů zůstává v tomto ohledu nejistá, což může signalizovat obavy ohledně budoucnosti ve firmě.

Při hodnocení důvodů, proč ve firmě setrávat, se nejčastěji objevovala neutrální odpověď, což může naznačovat váhavý postoj zaměstnanců a nedostatek silnějších motivačních či hodnotových faktorů, které by upevnily jejich loajalitu. Podobně i při představě práce v horizontu dvou let vyjádřilo 40 % zaměstnanců spíše pozitivní očekávání, ale chyběla jednoznačně silná jistota napříč odpověďmi.

Otázka na dlouhodobou perspektivu ve firmě odhalila výraznou míru nejistoty, kdy většina zaměstnanců zvolila neutrální postoj. Tento výsledek ukazuje na nutnost zlepšit komunikaci ohledně kariérních možností, profesního růstu a budoucích plánů společnosti. Pozitivním zjištěním však je, že téměř polovina zaměstnanců rozhodně neuvažuje o změně zaměstnání v následujících šesti měsících, což poukazuje na relativní stabilitu současného personálního řízení.

Pruhový graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědí pro stabilitu a spokojenost s perspektivou firmy.



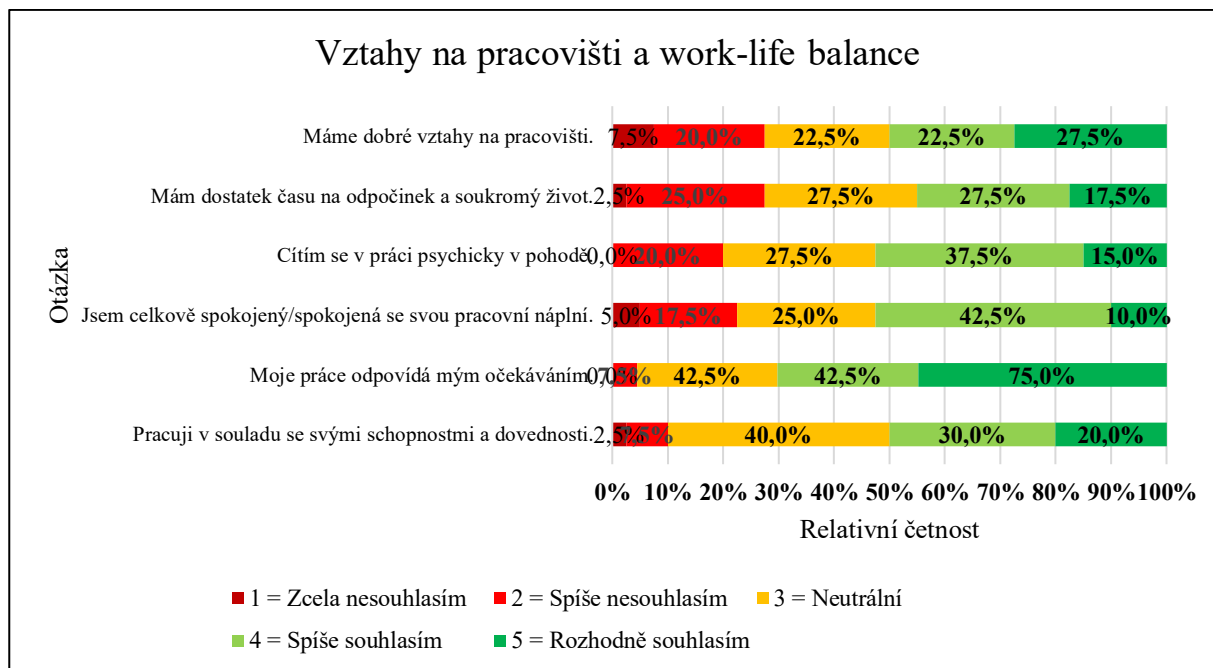
Obrázek 15 – Spokojenost v oblasti stability a perspektivy

Pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti jsou jedním z hlavních pilířů spokojenosti – více než čtvrtina zaměstnanců uvedla, že rozhodně souhlasí s tvrzením, že vztahy mezi kolegy jsou dobré. Přátelská a podporující atmosféra výrazně přispívá k psychické pohodě i celkové pracovní motivaci. Většina zaměstnanců také uvedla, že se v práci cítí psychicky v pořádku, přesto však část z nich může vnímat určitou míru stresu či tlaku.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem však není pro všechny pracovníky ideální – nejčastější odpovědí bylo spíše neutrální hodnocení. Tato skutečnost naznačuje potřebu větší podpory ze strany zaměstnavatele v oblasti work-life balance, například formou flexibilní pracovní doby nebo rozšířením benefitů zaměřených na volný čas a regeneraci, jak již bylo vzpomínáno v návrzích na rozšíření benefitů vybrané společnosti.

Co se týče samotné pracovní náplně, většina zaměstnanců je s ní spíše spokojena a uvedla, že práce víceméně odpovídá očekáváním. Nicméně chybí silnější a pozitivní odezva, která by signalizovala skutečné naplnění těchto očekávání. Podobně i v otázce souladu práce s vlastními schopnostmi a dovednostmi převažovaly neutrální postoje. To může poukazovat na potřebu lepšího sladění dovedností pracovníků s jejich konkrétními úkoly či zařazení.

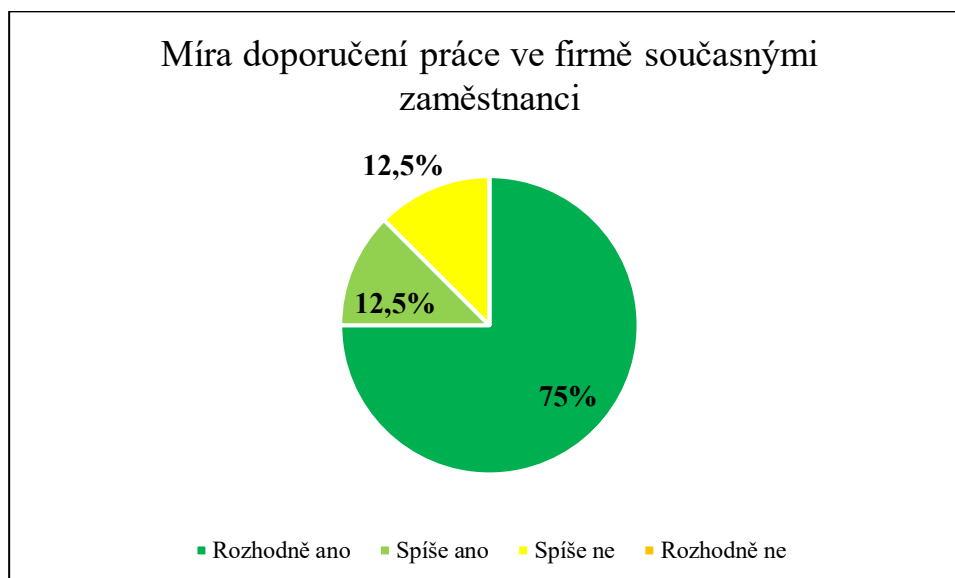
Pruhový graf níže přehledně ilustruje rozložení odpovědi pro vztahy na pracovišti, work-life balance, spokojenost s náplní práce a soulad schopností a dovedností pracovníka.



Obrázek 16 – Vztahy na pracovišti a work-life balance

6.3.7 Závazek k firmě a doporučení pro ostatní

Většina zaměstnanců hodnotí své působení ve společnosti pozitivně, což potvrzuje vysoký podíl těch, kteří by firmu doporučili svým známým. Tento výsledek poukazuje na celkovou spokojenost a pozitivní vnímání pracovního prostředí. Kritické hlasy zaznívaly jen ojediněle a nejčastěji souvisely s finančním ohodnocením či individuálními zkušenostmi. Přesto i tyto podněty představují příležitost ke zlepšení a dalšímu posílení image zaměstnavatele.



Obrázek 17 – Míra doporučení práce ve firmě současnými zaměstnanci

6.4 Ověření stanovených hypotéz

Výzkumné hypotézy, které byly na základě literární rešerše vytvořeny, budou v následující části ověřeny.

- *H1: Existuje statisticky významná závislost mezi spokojeností s pracovním prostředím a pohlavím.*
- *H2: Více než 60 % respondentů je spokojeno s přístupem od nadřízeného.*
- *H3: Většina respondentů je spokojena s šíří nabídky firemních benefitů, které jim zaměstnavatel poskytuje.*

6.4.1 Výzkumná hypotéza č. 1

- Formulace nulové a alternativní hypotézy:
 - Nulová hypotéza (H0): Neexistuje statisticky významná závislost mezi spokojeností s pracovním prostředím a pohlavím.
 - Alternativní hypotéza (H1): Existuje statisticky významná závislost mezi spokojeností s pracovním prostředím a pohlavím.

Tabulka 5 - Četnost odpovědí k ověření hypotézy č. 1

Odpověď	Muž	Žena	Celkem
Naprosto souhlasím	6	0	6
Spíše souhlasím	19	1	20
Neutrální	7	0	7
Spíše nesouhlasím	5	0	5
Celkový počet respondentů	37	1	38

(zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Z tabulky číslo 5 byl proveden propočít kontingenční tabulky, která byla použita k výpočtu očekávané četnosti a konečnému stanovení vyhodnocení hypotézy č. 1.

Tabulka 6 - Kontingenční tabulka pro výpočet hypotézy č. 1

Odpověď	Muži	Ženy
Naprosto souhlasím	5,84	0,16
Spíše souhlasím	19,47	0,53
Neutrální	6,81	0,18
Spíše nesouhlasím	4,86	0,13
Celkem	37	1

(zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření)

Srovnání s kritickou hodnotou, když je hladina významnosti nastavena na $\alpha=0,05$ p – value = 0,93 Vypočtená hodnota je menší než kritická hodnota. ($0,93 > 0,05$). Nulová hypotéza se nezamítá. Není dostatek důkazu pro zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní hypotézy.

6.4.2 Výzkumná hypotéza č. 2

- Formulace nulové a alternativní hypotézy:
 - $H_0: p \geq 0,60$ (60 % a více pracovníků je spokojeno)
 - $H_A: p < 0,60$ (méně než 60 % je spokojeno)

Tabulka 7 - Četnost odpovědí z otázky č.15

Odpověď	Četnost	Relativní četnost [%]
Naprosto souhlasím	4	14,28
Spíše souhlasím	18	64,28
Spíše nesouhlasím	4	14,28
Zcela nesouhlasím	2	7,14
Celkem	28	100

(zdroj: vlastní zpracování)

- Použité vzorce pro hypotézu č.2
 - Výběrový podíl
 - P = výběrový podíl spokojených,
 - x = počet respondentů, kteří odpověděli „naprosto souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“,
 - n = celkový počet respondentů.

$$\hat{p} = \frac{x}{n}$$

Obrázek 18 - Vzorec pro výběrový podíl

- Testovací statistika (Z-test)
- $p_0 = 0,60$ (testovaný podíl),
- Z se porovnává s kritickou hodnotou z tabulek normálního rozdělení.

$$Z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

Obrázek 19 - Vzorec pro testovou statistiku (Z-test)

Spokojených respondentů je 22 (součet odpovědí „naprosto souhlasím“ a „spíše souhlasím“). Celkový počet zaměstnanců na vybrané pobočce je 40 pracovníků, do zkoumání nelze zahrnout neutrální odpovědi. Následuje Z-test:

$$Z = \frac{0,78 - 0,6}{\sqrt{\frac{(0,6 * (1 - 0,6))}{28}}} = 2,005$$

Obrázek 20 - Hypotéza č.2 - výpočet Z-testu

Kritická hodnota pro jednostranný test ($\alpha = 0,05$): 2,005. Hodnota Z vyšla ($Z = 2,005 > 1,645$), nulovou hypotézu nezamítáme. Lze tedy statisticky prokázat, že více než 60 % respondentů je spokojena s přístupem svého nadřízeného.

6.4.3 Výzkumná hypotéza č. 3

- Formulace nulové a alternativní hypotézy:
 - $H_0: p \leq 0,50$
 - $H_A: p > 0,50$

Tabulka 8 - Četnost odpovědí z otázky č. 19

Odpověď	Četnost
Velmi spokojen/a	4
Spíše spokojen/a	18
Spíše nespokojen/a	7
Velmi nespokojen/a	6

(zdroj: vlastní zpracování)

- Použité vzorce jsou stejné jak u hypotézy č. 2, výčet vzorců a jejich legenda viz. Hypotéza č.2

Spokojených respondentů je 27 (součet odpovědí „naprosto souhlasím“ a „spíše souhlasím“). Celkový počet zaměstnanců na vybrané pobočky je 40 pracovníků. Následuje Z-test:

$$z = \frac{0,675 - 0,50}{\sqrt{\frac{0,50 \cdot 0,50}{40}}} = \frac{0,175}{0,0791} \approx 2,21$$

Obrázek 21 - Hypotéza č.3 - výpočet Z-testu

Kritická hodnota pro jednostranný test ($\alpha = 0,05$): 1,645. Hodnota Z vyšla ($z = 2,21 > 1,645$), nulovou hypotézu zamítáme. Máme dostatek důkazů pro tvrzení, že většina respondentů je spokojena s šíří nabídky firemních benefitů.

6.5 Shrnutí analytických poznatků

6.5.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření provedení mezi zaměstnanci společnosti poskytlo cenný vhled do různých aspektů jejich pracovního života a celkové spokojenosti. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni se svou pracovní náplní i podmínka na pracovišti. Většina z nich považuje svou práci za smysluplnou a odpovídající svým schopnostem, i když u části respondentů chybí silnější jistota ohledně naplnění očekávání a dlouhodobého profesního růstu.

Co se týče uznání a motivace, zaměstnanci vnímají nabízené benefity převážně pozitivně. Výsledky rovněž ukazují zájem o rozšíření nabídky benefitů – například příspěvek na stavu, důchodové připojištění či aktivity zaměřené na odpočinek a relaxaci. I přesto, že většina zaměstnanců benefity hodnotí kladně, je zde stále prostor ke zlepšení jejich struktury a dostupnosti.

V oblasti vztahů na pracovišti a komunikace s vedením lze konstatovat, že celková atmosféra ve firmě je vnímána pozitivně. Zaměstnanci oceňují dobré vztahy mezi kolegy a většina z nich cítí v práci psychicky v pohodě. Nicméně rovnováha mezi pracovním a osobním životem není ideální pro všechny a v některých případech by zaměstnanci uvítali větší podporu v oblasti duševní pohody a flexibility.

Motivační faktory, které vedly zaměstnance ke vstupu do firmy, byly především finanční ohodnocení, dostupnost a obor činnosti. I přes tyto důvody však více než polovina pracovníků uvedla, že by v případě srovnatelné nabídky uvažovala o změně zaměstnání, což ukazuje na prostor pro zlepšení loajality zaměstnanců a upevnění jejich vztahu k zaměstnavateli. Zároveň je patrné, že část pracovníků není zcela přesvědčena o dlouhodobé perspektivě svého působení ve firmě.

Pozitivním zjištěním je, že většina zaměstnanců by firmu doporučila svým známým, což svědčí o celkově dobrém vnímání společnosti. Kritické připomínky, které zazněly zejména v souvislosti s finančním ohodnocením, představují příležitost k dalšímu zlepšení.

Celkově lze říci, že zaměstnanci firmu vnímají převážně pozitivně, přestože existují oblasti, které si zaslouží větší pozornost - zejména v oblasti dlouhodobé motivace, pracovního růstu a lepšího sladění osobních a pracovních potřeb.

Cílem výzkumné otázky bylo zjistit, se kterými faktory pracovního prostředí jsou zaměstnanci nejvíce či nejméně spokojeni. Na základě provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci vybrané pobočky jsou nejvíce spokojeni s pracovním prostředím jako takovým, zejména s jeho vybavením, čistotou a ergonomií. Naopak nejnižší míru spokojenosti vyjádřili v oblasti komunikace s vedením, kde respondenti vnímali nedostatek zpětné vazby, málo prostoru pro vlastní názory a slabou otevřenost vedení vůči zaměstnancům.

6.5.2 Vyhodnocení hypotéz

Pro ověření této hypotézy č.1 byl použit Z-test a vyhodnocování pomocí p-value. Spokojenost s pracovním prostředím byla měřena pomocí otázky: „Mám materiály a vybavení, které potřebuji k vykonání své práce.“, přičemž respondenti vybírali z pěti možností (od „naprosto souhlasím“ po „zcela nesouhlasím“). Proměnná pohlaví obsahovala tři možné odpovědi – „muž“, „žena“ a „nechci uvádět“. Vzhledem k tomu, že z odpovědí nebylo možné určit pohlaví u části respondentů, nebylo možné celý vzorek do výpočtu zahrnout. Do testu tak byli zahrnuti pouze respondenti, u nichž bylo pohlaví známo. Vypočtená hodnota testového kritéria činila $p\text{-value} = 0,93$. Jelikož je p-value větší než hladina významnosti ($0,05 < 0,93$) Nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Na základě výpočtu nebyla u hypotézy č. 1 prokázána statisticky významná závislost mezi spokojeností s pracovním prostředím a pohlavím. Nulová hypotéza proto nebyla zamítnuta.

Výsledkem hypotézy č.2 je na základě provedené analýzy byl zjištěn podíl spokojených respondentů (tj. těch, kteří zvolili odpověď „naprosto souhlasím“ nebo spíše souhlasím) ve výši 55 %. Pomocí Z-testu bylo dále ověřeno, zda tento výběrový podíl statisticky významně převyšuje hranici 60 %, kterou stanovila nulová hypotéza. Výsledná hodnota testovací statistiky $Z = 2,005$ se nacházela v akceptačním intervalu, a proto nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Z toho vyplývá, že na základě dostupných dat nelze tvrdit, že více než 60 % respondentů je spokojeno s přístupem nadřízeného.

Výsledkem ověření hypotézy č.3 bylo zjištění, že z celkového počtu respondentů označilo 27 osob, tedy 67,5 %, odpověď „velmi spokojen/a“ nebo „spíše spokojen/a“, což ukazuje na vysokou míru spokojenosti s benefity. Pomocí testu podílu bylo následně ověřeno, zda tato hodnota statisticky významně převyšuje referenční hranici 50 %. Vypočtená hodnota testovací statistiky $Z = 2,21$ překročila kritickou hodnotu pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$,

a proto byla nulová hypotéza zamítnuta. Z těchto výsledků lze vyvodit, že většina zaměstnanců je skutečně spokojena s nabídkou firemních benefitů.

7 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci oceňují zejména benefity, které mají dopad na jejich každodenní život – například tankovací karty nebo slevy na elektroniku. Zároveň se však ukázalo, že značná část pracovníků by uvítala zvýšení příspěvku na stravování a zvýšení příspěvku na důchodové připojištění, větší nabídku firemních akcí či více relaxačních benefitů. Dále bylo identifikováno, že téměř 60 % zaměstnanců by mohlo opustit firmu, což poukazuje na prostor pro posílení loajality a celkové pracovní spokojenosti.

Na základě těchto zjištění navrhuji následující konkrétní opatření:

1. Zvýšení příspěvku na stravování

Jedním z nejčastěji zmiňovaných návrhů ze strany zaměstnanců i podle dat z dotazníkového šetření bylo navýšení příspěvku na stravování, který je v současnosti stanoven na 50 Kč na den. Doporučuje se jeho zvýšení na 90 Kč na osobu a pracovní den, což by zaměstnanci vnímali jako spravedlivý krok vstříc jejich potřebám. Roční navýšení nákladů při 40 zaměstnancích a 20 pracovních dnech v měsíci by činilo: $(90 \text{ Kč} - 50 \text{ Kč}) * 20 \text{ dní} * 12 \text{ měsíců} * 40 \text{ osob} = 384\,000 \text{ Kč/rok}$. Z pohledu zaměstnavatele je přitom tento benefit daňově výhodný – příspěvek na stravování je totiž do stanoveného limitu (v roce 2025 činí maximálně daňový uznatelný příspěvek 123,90 Kč/den) daňově uznatelným nákladem a zároveň osvobozeným příjmem zaměstnance, což umožňuje optimalizovat náklady na odměňování bez navýšení mzdových daní a odvodů. Tento benefit tak představuje efektivní formu podpory zaměstnanců při zachování rozumné finanční náročnosti. Nebylo by nutné rušit klíčová školení, aby došlo k uvolnění finančních prostředků. Možné zdroje lze hledat například v přehodnocení některých méně využívaným marketingových aktivit, jako je tištěná inzerce, nebo v optimalizace provozních nákladů (např. tisk, energie, nebo úklidné služby – vyjednáváním výhodnějších smluv), které mohou v součtu přinést část potřebných prostředků. (Kurzy.cz, stravenkový paušál, 2025)

2. Zvýšení příspěvku na důchodové připojištění

Navrhuje se navýšení měsíčního příspěvku na důchodové připojištění ze současných 600 Kč alespoň na 800 Kč měsíčně. Tento benefit má dlouhodobý motivační efekt – zaměstnanci jej vnímají jako důkaz zájmu zaměstnavatele o jejich budoucnost a finanční jistotu po odchodu do důchodu. Vyšší příspěvek zároveň může přispět ke zvýšení loajality zaměstnanců, snížení fluktuace a celkově pozitivnímu obrazu firmy jako stabilního a sociálně odpovědného

zaměstnavatele. Odhad ročních nákladů při 40 zaměstnancích: $(800 \text{ Kč} - 600 \text{ Kč}) * 12 \text{ měsíců} * 40 \text{ osob} = 96\,000 \text{ Kč}$. Z hlediska daňové optimalizace je tento benefit výhodný – dle platné legislativy může zaměstnavatel přispívat až 50 000 Kč ročně na penzijní připojištění bez nutnosti odvodů na sociální a zdravotní pojištění, pokud je tento příspěvek sjednán kolektivně nebo ve vnitřním předpisu. Návrh tedy nezatěžuje firmu odvody a je daňově uznatelný jako náklad, což snižuje celkový dopad na rozpočet firmy. Možnost pokrytí zvýšených nákladů mohou opět spočítat ve zhodnocení jiných benefitů (např. úprava méně využívaných), drobné provozní úspory nebo postupné zavedení (např. v roce 2026 na 700 Kč, v roce 2027 na 800 Kč). (Česká spořitelna, doplňkové penzijní spoření, 2025)

3. Zavedení pravidelných teambuildingových akcí

Na základě zjištění o nižší úrovni spokojenosti v oblasti vztahů na pracovišti a komunikace mezi zaměstnanci se doporučuje zavést pravidelné teambuildingové aktivity. Cílem těchto akcí je podpořit neformální interakci mezi kolegy, zlepšit týmovou spolupráci, posílit firemní kulturu a přispět ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Teambuilding by měl být organizován dvakrát ročně vedoucím pracovníkem pro všechny zaměstnance, s rozpočtem alespoň 550 Kč na osobu.

Program by měl zahrnovat aktivity podporující spolupráci a komunikaci – například týmové hry, sportovní aktivity, workshopy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností nebo neformální setkání mimo pracovní prostředí, jako je společný oběd, výlet nebo tematický den. Důležité je, aby program nebyl vnímán jako povinný, ale jako příležitost k odpočinku, lepšímu poznání kolegů a budování pozitivní atmosféry ve firmě. Odhad ročních nákladů $(550 * 2 * 40 \text{ zaměstnanců} = 44\,000 \text{ Kč/ročně})$. Část těchto prostředků by bylo možné uvolnit například je možné přehodnotit rozpočet na některé méně využívané marketingové aktivity, např. tištěnou inzerci, a zvážit jejich přesun do oblasti benefitů. Investice do týmové spolupráce se může dlouhodobě vrátit ve formě vyšší loajality, nižší fluktuace a lepší pracovní atmosféry.

4. Zavedení zpětné vazby a pravidelných rozvojových rozhovorů se zaměstnanci

Jedním z doporučených kroků ke zlepšení komunikace na pracovišti a zvýšení motivace zaměstnanců je zavedení pravidelných individuálních rozvojových rozhovorů mezi vedením a zaměstnanci. Cílem těchto krátkých čtvrtletních setkání je poskytnout zaměstnancům konstruktivní zpětnou vazbu, vyjádřit uznání za jejich práci a splněné úkoly, identifikovat případné problémy, nebo nedostatky a zároveň podpořit jejich další profesní rozvoj.

Doporučená délka rozhovoru by měla trvat alespoň 40 minut, aby byl prostor pro otevřenější a hlubší konverzaci a konat se jednou za tři měsíce. Při počtu 40 zaměstnanců to představuje přibližně 26 hodin čistého času manažera každé čtvrtletí, tedy 78 hodin ročně. Přestože návrh nezahrnuje přímé finanční náklady, jedná se o oportunitní náklady spojené s časovou kapacitou vedoucího pracovníka. Z tohoto důvodu je důležité nejen správně plánovat časový harmonogram. Správně vedený rozhovor může významně přispět k lepší atmosféře na pracovišti, zvýšení důvěry mezi vedením a zaměstnanci a celkové spokojenosti pracovníků.

Současně je vhodné zajistit pro vedoucí pracovníky krátké interní školení vedené personálním oddělením, které by se zaměřilo na základní zásady vedení rozhovorů, poskytování zpětné vazby a podpory zaměstnanců. Školení v rozsahu přibližně 2-3 hodin může proběhnout formou workshopu a nevyžaduje dodatečné finanční náklady – pouze plánování kapacity pracovníka z personálního oddělení a zúčastněných vedoucích. Kvalitní příprava vedoucích však zvyšuje pravděpodobnost pozitivního dopadu rozhovorů na atmosféru ve firmě i motivaci zaměstnanců.

5. Rozšíření firemních benefitů o sportovní a relaxační aktivity

Jedním z efektních způsobů, jak podpořit psychickou pohodu zaměstnanců je zvýšit jejich motivaci a loajalitu, nabídka volitelných sportovních a relaxačních aktivit, které zaměstnanci v dotazníkovém šetření zmiňovali jako jeden z benefitů, který není úplně dostačující. Navrhujeme se zavedení paušálního příspěvku ve výši alespoň 200 Kč měsíčně na osobu prostřednictvím systému typu Multisport karty, která umožňuje využívat širokou škálu služeb – jako jsou fitness centra, masáže, sauny nebo plavecké bazény. Zaměstnanci by si benefity vybírali podle svých preferencí, čímž by se zvýšila pravděpodobnost jejich reálného využívání a zároveň i vnímaná hodnota tohoto benefitu. Odhad ročních nákladů ($200 * 12 * 40$ zaměstnanců = 96 000 Kč/rok), tato investice by mohla přinést výrazný nárůst spokojenosti a celkové psychické pohody pracovníků, což má pozitivní dopad nejen na pracovní výkon pracovníka, ale také na týmové vztahy a atmosféru. Z dlouhodobého hlediska lze očekávat i snížení fluktuace zaměstnanců a lepší udržení kvalifikované pracovní síly. Prostředky na tuto aktivitu by bylo možné částečně pokrýt z revizí stávajících benefitů, které nejsou plně využívány, nebo nejsou využívány vůbec.

V rámci nejbližších relaxačních a sportovních center se nabízí např. Resort Sobotín, který nabízí širokou škálu relaxačních a sportovních aktivit. V rámci plaveckých aktivit se nejbližší nachází nově zrekonstruovaný krytý bazén Šumperk. V obou zařízeních mohou zaměstnanci

využít Multisport kartu od zaměstnavatele. (Webové stránky Resort Sobotín a Webové stránky plaveckého bazénu Šumperk, 2025)

6. Zavedení systému interních podnětů a návrhů

Nenákladný ale efektivní způsob, jak můžou pracovníci pozitivně a ovlivnit spokojenost zaměstnanců, je zavedení systému interních návrhů. Zaměstnanci by tak mohli prostřednictvím jednoduché fyzické nebo elektronické „schránky nápadů a postřehů“ sdílet své podněty ke zlepšení chodu firmy, bezpečnosti, organizace práce či pracovního prostředí. Tato zpětná vazba z praxe je často velmi cenná, neboť zaměstnanci nejlépe vědí, co by jim práci usnadnilo či zpříjemnilo. Cílem tohoto opatření je posílit zapojení zaměstnanců do dění ve firmě, zvýšit jejich pocit uznání a motivace a zároveň podpořit otevřenou komunikaci. To může přispět ke zlepšení pracovního klimatu, snížení fluktuace a v dlouhodobém horizontu i ke zvýšení efektivity provozu. Náplní tohoto systému by bylo pravidelné vyhodnocování v intervalu jednou za tři měsíce, přičemž by došlo k vyhodnocení došlých návrhů vedením firmy, tyto podněty by bylo oceněny – například formou malého dárkového poukazu (např. v hodnotě 200 Kč), drobného firemního dárku, nebo veřejné pochvaly na nástěnce či v interním newsletteru. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, že jejich názory mají reálný dopad a že jsou vedením vnímány jako důležité. Odhad ročních nákladů max. 3000 Kč/rok (náklady na symbolická ocenění a tisk materiálů na nástěnku). Na krytí nákladů lze využít úspory z interních procesů – např. zefektivněním využívání spotřebního materiálu, digitalizace některých papírových dokumentů nebo omezením zbytečných výtisků. Další možností je alokace části prostředků z rozpočtu na marketing, protože dobré pracovní prostředí pozitivně ovlivňuje i vnější obraz firmy.

ZÁVĚR

Cílem této závěrečné práce bylo analyzovat úroveň spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě a identifikovat klíčové faktory, které tuto spokojenost ovlivňují. Výzkumná otázka zněla: S kterými faktory pracovního prostředí jsou zaměstnanci nejvíce či nejméně spokojeni? Na základě provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci vybrané pobočky jsou nejvíce spokojeni s pracovním prostředím jako takovým, zejména s jeho vybavením, čistotou a ergonomií. Naopak nejnižší míru spokojenosti vyjádřili v oblasti komunikace s vedoucím pracovníkem, kde respondenti vnímali nedostatek zpětné vazby, málo prostoru pro vlastní názory a slabou otevřenost vedení vůči zaměstnancům. Do návrhů pro zvýšení pracovní spokojenosti byla navržena častější zpětná vazba ze strany vedoucího pracovníka, nebo zřízení interního systému podnětů a návrhů.

Pro dosažení cíle byla nejprve zpracována teoretická část, zaměřená na problematiku řízení lidského kapitálu, motivace a pracovní spokojenosti. V praktické části následovala kvantitativní analýza pomocí dotazníkového šetření, které bylo doplněno statisticko-matematickou analýzou (Z-test, kontingenční tabulka nebo Chi-kvadrát test). Výsledky ukázaly, že zaměstnanci jsou v mnoha ohledech svou prací spokojeni – nejvíce ocenili mezilidské vztahy, současnou atmosféru na pracovišti a smysluplnost pracovní náplně. Naopak mezi nejčastěji zmiňované oblasti ke zlepšení patřilo finanční ohodnocení, nedostatek motivačních podnětů a omezení možnosti profesního rozvoje.

Dále se ukázalo, že zaměstnanci by ocenili rozšíření benefitů, a to především v oblasti stravování, příspěvků na volnočasové aktivity nebo důchodové spoření. Potěšujícím zjištěním je vysoká ochota zaměstnanců doporučit firmu svému okolí, což lze považovat na indikátor jejich celkové spokojenosti a loajality.

Na základě těchto zjištění byla navržena konkrétní opatření, které jsou výše blíže specifikována, jejich realizace by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení pracovního prostředí i dlouhodobé stability firmy na trhu práce. Závěrem je důležité zmínit, že samotné návrhy na zlepšení nestačí – klíčová je také otevřená a pravidelná komunikace se zaměstnanci. Výsledky dotazníku by měly být srozumitelně komunikovány zaměstnancům, např. formou interní prezentace nebo newsletteru, včetně uvedení, jak případně firma s výsledky dotazníkového šetření naloží. Tato transparentnost může významně přispět k důvěře mezi vedením a pracovníky a posílit jejich motivaci aktivně se zapojit do navrhovaných změn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2020. *Armstrong 's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0749498276.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, 2007 Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

CLARK, Andrew E. Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*. 1997, roč. 4, č. 4, s. 341–372. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9).

ČESKÁ SPOŘITELNA A.S. *Doplňkové penzijní spoření jako benefit pro vaše zaměstnance*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.csps.cz/cs/pro-zamestnavatele>. [cit. 2025-05-13].

ČESKO, 2006. Zákon ze dne 7. června 2006, o zákoníku práce. Online. In: *Sbírka zákon České republiky*. Částka 5. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast5> [cit. 2025-04-18].

FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum, poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0038-4.

GALLUP INC. *The Wellbeing-Engagement Paradox of 2020*. Online. 2021, 2022. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/336941/wellbeing-engagement-paradox-2020.aspx>. [cit. 2025-04-17].

HORVÁTOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Albatros Media. ISBN 9788072614349.

HLUŠIČKA, Petr., 2013. *Styly vedení*. In: Firemní sociolog. Online. In: firemni-sociolog.cz. Praha: firemni-sociolog.cz. Dostupné: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>. [cit. 2025-04-18].

KMECOVÁ, Iveta a KAJANOVÁ, Alena, 2018. *Motivace a stimulace zaměstnanců o podniku*. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 9788074682018.

KOLLÁRIK, Teodor, 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca. ISBN 74-029-86.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízené lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

KURZY.CZ. *Stravenky a stravenkový paušál v roce 2025*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/stravenky-2025/>. [cit. 2025-05-13].

LEWIN, Kurt, 2019. *Teorie Pole*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1550-9.

LKQ CZ, S.R.O. *LKQ CZ, s.r.o. e-shop*. Online. LKQ CZ, S.R.O. LKQ CZ, s.r.o. e-shop. 2021, 9.5.2025. Dostupné z: <https://www.lkq.cz/>. [cit. 2025-05-12].

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024742212.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – LKQ CZ, s.r.o.* Online. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. 2011, 1.2.2025. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=397378>. [cit. 2025-04-18].

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

SHANTZ, A; ALFES, K; TRUSS, C.; SOANE, E, 2013. Role angažovanosti zaměstnanců ve vztahu mezi designem práce a výkonností, občanským chováním a deviantním chováním. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>

ŠNÝDROVÁ, Ivana; DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana; ŠNÝDROVÁ, Markéta a JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 9788088330219.

Resort Robotín. *Resort Sobotín*. Online. HROCH RESORTS, S.R.O. Resort Sobotín. 2015, 10.5.2025. Dostupné z: <https://www.resortsobotin.cz/cz/>. [cit. 2025-05-12].

TÁHAL, Radek a kolektiv, 2022. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.

ORSTERBY, B. a COSTER, C 1992. *Human resource development – a sticky label. Training and development*. April, 31-32

PATHÉ, Nicole, 2020. *Bud'te v práci spokojenější*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-90-271-1383-5.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíme vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8027195985.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Typy vedoucích pracovníků	20
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb	29
Obrázek 3 - Herzbergova teorie.....	30
Obrázek 4 – Logo vybrané společnosti LKQ, s.r.o.....	36
Obrázek 5 – Pracovní náplň a pracovní podmínky	45
Obrázek 6 - Spokojenost s firemními benefity.....	47
Obrázek 7 - Nejvíce využívané benefity	48
Obrázek 8 – Pracovní pokrok, rozvoj a příležitosti k růstu.....	49
Obrázek 9 - Vnímání mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti	51
Obrázek 10 – Spokojenost s vedoucím pracovníkem	52
Obrázek 11 – Vlivné faktory vlivu pracovní spokojenosti.....	53
Obrázek 12 – Vnímání důležitosti práce na základě poslání společnosti	54
Obrázek 13 – Důvody pro nástup do vybrané společnosti.....	55
Obrázek 14 – Důvody pro setrvání ve společnosti	56
Obrázek 15 – Spokojenost v oblasti stability a perspektivy.....	57
Obrázek 16 – Vztahy na pracovišti a work-life balance	58
Obrázek 17 – Míra doporučení práce ve firmě současnými zaměstnanci.....	58
Obrázek 18 - Vzorec pro výběrový podíl.....	61
Obrázek 19 - Vzorec pro testovou statistiku (Z-test).....	61
Obrázek 20 - Hypotéza č.2 - výpočet Z-testu.....	61
Obrázek 21 - Hypotéza č.3 - výpočet Z-testu.....	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Příklad Lickertovy škály	27
Tabulka 2 - Přehled hygienických faktorů a motivátorů	30
Tabulka 3 - Tržby a hospodářský výsledek firmy 2020-2023	38
Tabulka 4 - Tabulka relativní četnosti k identifikačním otázkám z dotazníkového šetření	42
Tabulka 5 - Četnost odpovědí k ověření hypotézy č. 1	59
Tabulka 6 - Kontingenční tabulka pro výpočet hypotézy č. 1	60
Tabulka 8 - Četnost odpovědí z otázky č.15.....	60
Tabulka 9 - Četnost odpovědí z otázky č. 19.....	62

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

H Hypotéza

USA The United States of America

BOZP Bezpečnost práce a požární ochrana

Kol. Kolektiv

s.r.o. Společnost s ručeným omezeným

SMS Short Message Service

HRIS Human Recourse Information Systems

JSS Job Satisfaction Survey

aj a jiné

α řecké písmeno alfa

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření pracovní spokojenosti

Příloha P II: Surová data získaná z dotazníkového šetření

Příloha P III. Tabulková data z dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

16.05.25 14:20

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě LKQ, s.r.o., pobočka Šumperk

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě LKQ, s.r.o., pobočka Šumperk

Vážené dámy, vážení pánové,

dovolte mi, abych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce realizované na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě managementu a ekonomiky.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než pár minut. Cílem tohoto šetření je získat přehled o spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí a identifikovat oblasti, ve kterých je možné podmínky dále zlepšovat. Výsledky šetření mohou sloužit jako podklad pro návrhy vedoucí ke zvýšení spokojenosti a efektivity na pracovišti.

Vaše odpovědi budou použity výhradně pro studijní a výzkumné účely, zároveň však mohou přispět ke konkrétním změnám a zlepšením ve firmě.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu!

S přáním hezkého dne

Adéla Lišková

Studentka UTB ve Zlíně, FaME

* Označuje povinnou otázku

1. Víím, co se ode mě v práci očekává. *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

☐ 1 = zcela nesouhlasím

☐ 2 = spíše nesouhlasím

☐ 3 = neutrální postoj

☐ 4 = spíše souhlasím

☐ 5 = naprosto souhlasím

2. Mám materiály a vybavení, které potřebuji ke správnému vykonávání své práce. *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

3. V práci mám každý den možnost dělat to, co umím nejlépe. *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

4. Za posledních sedm dní se mi dostalo uznání nebo pochvaly za dobře odvedenou práci. *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

5. **Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo v práci se o mě, jako o člověka zajímá.** *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

6. **V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj.** *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

7. **Zdá se, že v práci se mé názory počítají.** *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

8. **Poslání nebo účel mé společnosti mi dává pocit, že má práce je důležitá.** *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

9. **Moji spolupracovníci jsou odhodlaní odvádět kvalitní práci.** *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

10. **Mám v práci nejlepšího přítele.** *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

11. V posledním půlroce se mnou někdo v práci mluvil o mém pokroku. *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

12. Minulý rok jsem měl v práci příležitost učit se a růst. *

Vyberte odpověď od 1-5, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 5 = naprosto souhlasím.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 = zcela nesouhlasím
- ☐ 2 = spíše nesouhlasím
- ☐ 3 = neutrální postoj
- ☐ 4 = spíše souhlasím
- ☐ 5 = naprosto souhlasím

13. Ohodnoťte prosím následující tvrzení podle toho, do jaké míry s nimi souhlasíte. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1 = rozhodně nesouhlasím	2 = spíše nesouhlasím	3 = neutrální	4 = spíše souhlasím	5 = rozhodně souhlasím
Uvažuji o změně zaměstnání v následujících 6 měsících.	☐	☐	☐	☐	☐
Jsem spokojený/spokojená s dlouhodobou perspektivou v této firmě.	☐	☐	☐	☐	☐
Umím si představit, že zde budu pracovat i za 2 roky.	☐	☐	☐	☐	☐
Vnímám důvody, proč u zaměstnavatele zůstat i nadále.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje práce mi nabízí dostatek stability.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Ohodnoťte prosím následující tvrzení podle toho, do jaké míry s nimi souhlasíte. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1 = rozhodně nesouhlasím	2 = spíše nesouhlasím	3 = neutrální	4 = spíše souhlasím	5 = rozhodně souhlasím
Pracuji v souladu se svými schopnostmi a dovednostmi.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje práce odpovídá mým očekáváním.	☐	☐	☐	☐	☐
Jsem celkově spokojený/spokojená se svou pracovní náplní.	☐	☐	☐	☐	☐
Cítím se v práci psychicky v pohodě.	☐	☐	☐	☐	☐
Mám dostatek času na odpočinek a soukromý život.	☐	☐	☐	☐	☐
Máme dobré vztahy na pracovišti.	☐	☐	☐	☐	☐

15. Ohodnoťte prosím následující tvrzení podle toho, do jaké míry s nimi souhlasíte. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1 = rozhodně nesouhlasím	2 = spíše nesouhlasím	3 = neutrální	4 = spíše souhlasím	5 = rozhodně souhlasím
Můj nadřízený mě motivuje k lepším výsledkům.	☐	☐	☐	☐	☐
Můj vedoucí je férový a spravedlivý.	☐	☐	☐	☐	☐
Nadřízený se zajímá o názory svých zaměstnanců.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedoucí pracovník jedná otevřeně a s respektem.	☐	☐	☐	☐	☐
Vím, že se na svého nadřízeného mohu obrátit, když potřebuji pomoc.	☐	☐	☐	☐	☐
Můj vedoucí vytváří pozitivní atmosféru na pracovišti.	☐	☐	☐	☐	☐

16. **Který z následujících faktorů má podle Vás největší vliv na Vaši celkovou spokojenost v práci?**

*

(vyberte prosím pouze jednu možnost)

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Finanční ohodnocení
- ☐ Vztahy na pracovišti
- ☐ Pracovní podmínky (např. prostředí, vybavení)
- ☐ Vedení a přístup nadřízených
- ☐ Možnosti osobního a profesního rozvoje
- ☐ Rovnováha mezi pracovním a osobním životem
- ☐ Jiné: _____

17. **Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pro práci v této společnosti? (vyberte prosím pouze jednu možnost)**

*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Dobrá dostupnost z místa bydliště
- ☐ Dobré finanční ohodnocení
- ☐ Na základě doporučení od známých
- ☐ Dobrá pověst společnosti
- ☐ Možnost kariérního růstu
- ☐ Obor ve kterém firma podniká
- ☐ Na základě doporučení Úřadu práce

18. **Zvažoval/a byste zůstat v současné společnosti, i kdyby Vám byla nabídnuta srovnatelná nabídka finančního ohodnocení v jiné společnosti?**

*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

19. Jestli Vaše odpověď byla "ne", z jakého důvodu tomu tak je?*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Chtěl/a bych zkusit něco nového
- ☐ Lepší dostupnost z místa bydliště
- ☐ Finanční ohodnocení
- ☐ Jiné: _____

20. Jak byste celkově ohodnotil/a zaměstnanecké benefity ve firmě? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

21. Jaký z nabízených benefitů využíváte nejvíce? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Tankovací karta EuroOil/RoBin OIL
- ☐ MultiSport karta
- ☐ Tarify a Internet (Vodafone, O2 Family)
- ☐ Slevy na zájezdy (Invia)
- ☐ Slevy na elektroniku (DATART, Alza)
- ☐ Kultura (Divadlo Olomouc)
- ☐ Zvýhodněné bankovní produkty

22. Jaký jiný benefit byste v práci uvítali? *

23. Doporučil/a byste Vaším známým práci v této společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

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

24. Pokud jste odpověděl/a "spíše ne" nebo "rozhodně ne", proč byste práci nedoporučil/a?

25. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
- ☐ Žena
- ☐ Nechci uvádět

26. Jaký je nejvyšší stupeň Vašeho dosaženého vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Středoškolské vzdělání s výučním listem
- ☐ Středoškolské vzdělání s maturitou
- ☐ Vysokoškolské vzdělání

27. Jaká je Vaše pracovní pozice? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Vedoucí pracovník
- ☐ Obchodní zástupce/zástupkyně
- ☐ Prodavač/Prodavačka
- ☐ Skladník/Skladnice
- ☐ Řidič/Řidička
- ☐ Jiné: _____

28. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-6 let
- ☐ Více než 6 let

29. Do jaké věkové kategorie patříte? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ 18-30 let
- ☐ 31-40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51-60 let
- ☐ 60 a více let

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

PŘÍLOHA P II: SUROVÁ DATA ZÍSKANÁ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Surová data z dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P III: TABULKOVÁ DATA Z DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tabulka relativní četnosti k otázce č.1

Odpověď	Naprostο souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	5	16	16	2	1
Relativní četnost [%]	12,5	40	40	5	2,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č.2

Odpověď	Naprostο souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	6	21	7	6	0
Relativní četnost [%]	15	52,5	17,5	15	0

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č.3

Odpověď	Naprostο souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	5	15	17	3	0
Relativní četnost [%]	12,5	37,5	42,5	7,5	0

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č.4

Odpověď	Naprostο souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	5	19	5	5	1
Relativní četnost [%]	17,5	47,5	12,5	17,5	5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 5

Odpověď	Naprostο souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	3	16	13	5	3
Relativní četnost [%]	7,5	40	32,5	12,5	7,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 6

Odpověď	Naprostο souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	7	15	9	8	1
Relativní četnost [%]	17,5	37,5	22,5	20	2,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 7

Odpověď	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	7	10	14	6	3
Relativní četnost [%]	17,5	25	35	15	7,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 8

Odpověď	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	7	12	9	10	2
Relativní četnost [%]	17,5	30	22,5	25	5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č.9

Odpověď	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	7	10	14	6	3
Relativní četnost [%]	17,5	25	35	15	7,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 10

Odpověď	Napřesto souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	9	13	9	6	3
Relativní četnost [%]	22,5	32,5	22,5	15	7,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 11

Odpověď	Napřesto souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	9	13	10	4	4
Relativní četnost [%]	22,5	32,5	25	10	10

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 12

Odpověď	Napřesto souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Četnost odpovědí	8	16	12	2	2
Relativní četnost [%]	20	40	30	5	5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 13

Otázka	Nejčtenější odpověď	Četnost odpovědí	Relativní četnost [%]
Uvažuji o změně zaměstnání v následujících 6 měsících.	Rozhodně nesouhlasím	18	45
Jsem spokojený/spokojená s dlouhodobou perspektivou v této firmě.	Neutrální	26	65
Umím si představit, že zde budu pracovat i za dva roky.	Spíše souhlasím	16	40
Vnímám důvody, proč u zaměstnavatele zůstat i nadále.	Neutrální	15	37,5
Moje práce mi nabízí dostatek stability.	Spíše souhlasím	14	35

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti z otázky č. 14

Otázka	Nejčtenější odpověď	Četnost odpovědí	Relativní četnost [%]
Pracuji v souladu se svými schopnostmi a dovednostmi.	Neutrální	16	40
Moje práce odpovídá mým očekáváním.	Neutrální/Spíše souhlasím	17	42,5
Jsem celkově spokojený/spokojená se svou pracovní náplní.	Spíše souhlasím	17	42,5
Cítím se v práci psychicky v pohodě.	Spíše souhlasím	15	37,5
Mám dostatek času na odpočinek a soukromý život.	Neutrální/Spíše souhlasím	11	27,5
Máme dobré vztahy na pracovišti.	Rozhodně souhlasím	11	27,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 15

Otázka	Nejčtenější odpověď	Četnost odpovědí	Relativní četnost [%]
Můj nadřízený mě motivuje k lepším výsledkům.	Neutrální	13	32,5
Můj vedoucí je férový a spravedlivý.	Spíše souhlasím	17	42,5
Nadřízený se zajímá o názory svých zaměstnanců.	Spíše souhlasím	15	37,5
Vedoucí pracovník jedná otevřeně a s respektem.	Spíše souhlasím	18	45
Vím, že se na svého nadřízeného mohu obrátit, když potřebuji pomoc.	Spíše souhlasím	17	42,5
Můj vedoucí vytváří pozitivní atmosféru na pracovišti.	Spíše souhlasím	17	42,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 16

Faktor:	Četnost odpovědí:	Relativní četnost [%]
Finanční ohodnocení	20	50
Vztahy na pracovišti	3	7,5
Pracovní podmínky (např. prostředí, vybavení)	5	12,5
Vedení a přístup nadřízených	3	7,5
Možnosti osobního a profesního rozvoje	4	10
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	4	10
Čekání na novou příležitost	1	2,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 17

Odpověď	Četnost odpovědí	Relativní četnost [%]
Dobrá dostupnost z místa bydliště	6	15
Dobré finanční ohodnocení	16	40
Na základě doporučení od známých	4	10
Dobrá pověst společnosti	3	7,5
Možnost kariérního růstu	3	7,5
Obor ve kterém firma podniká	6	15
Na základě doporučení Úřadu práce	2	5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k podotázce č.18

Odpověď	Četnost odpovědí	Relativní četnost [%]
Chtěl/a bych zkusit něco nového	5	21,7
Lepší dostupnost z místa bydliště	6	26,1
Finanční ohodnocení	9	39,1
Jistota práce/stálá práce/stálost práce	3	12,9

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č.19

Odpověď	Četnost odpovědí	Relativní četnost [%]
Velmi spokojen/a	3	7,5
Spíše spokojen/a	24	60
Spíše nespokojen/a	13	32,5
Velmi nespokojen/a	0	0

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č.20

Odpověď	Četnost odpovědí	Relativní četnost [%]
Jazykové kurzy	0	0
Tankovací karty	10	25
MultiSport karta	6	15
Tarify a internet	5	12,5
Slevy na zájezdy	2	5
Slevy na elektroniku	11	27,5
Kultura (divadlo)	3	7,5
Zvýhodněné bankovní produkty	3	7,5

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)

Tabulka relativní četnosti k otázce č. 22

Odpověď	Četnost odpovědí	Relativní četnost [%]
Rozhodně ano	5	12,5
Spíše ano	30	75
Spíše ne	5	12,5
Rozhodně ne	0	0

(zdroj: dotazníkové šetření – vlastní zpracování)