

# Loajalita zaměstnanců v nebankovním sektoru

Michaela Ungrová

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Ungrová**  
Osobní číslo: **H16055**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Loajalita zaměstnanců v nebankovním sektoru**

### **Zásady pro vypracování**

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti lidských zdrojů, personalistiky, managementu a profesní andragogiky.  
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.  
Realizace kvantitativního výzkumu pomocí dotazníku.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

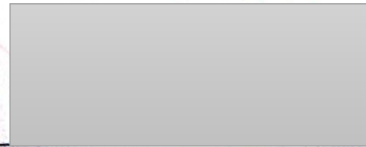
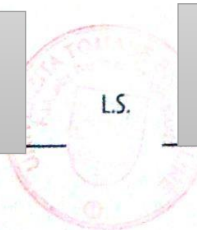
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha:Grada,2013, ISBN 978-80-247-4211-3.  
BELCOURT, Monika a Phillip Charles WRIGHT. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada,1998, ISBN 80-7169-459-2.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů:nové trendy. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha:Gada,2010, ISBN 978-80-247-297-3.  
TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského,2009, ISBN 978-80-86723-80-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **4. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**



**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkan



**doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 22. ledna 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit 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.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 30.4.2020

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 nůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá loajalitou zaměstnanců v nebankovním sektoru. Teoretická část se zabývá loajalitou a vztahy s pojmem loajalita. Dále jsou v práci popsány termíny motivace, komunikace, karierní růst, odměňování, zaměstnanecké výhody a výběr zaměstnanců. V praktické části jsou výsledky výzkumu. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci loajální k zaměstnavateli.

Klíčová slova: Loajalita, spokojenost, motivace, odměňování

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with employee loyalty in the non-banking sector. The theoretical part deals with loyalty and relationship with the concept of loyalty. Furthermore, the work describes the conditions of motivation, communication, career growth, remuneration, employee benefits and selection of employees. The practical part presents the results of the research. The aim of the research was to find out whether employees are loyal to the employer.

Keywords: Loyalty, motivation, rewarding, satisfaction

Děkuji respondentům, kteří se účastnili výzkumu, děkuji zaměstnavateli, který mi po celou dobu studia vycházel vstříc a hlavně děkuji za podporu mé rodině, která při mně stála při zdarech i nezdarech.

*Motto: „Jediný způsob, jak dělat dobře svou práci, je milovat to, co děláš.“*

*(Steve Jobs)*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 LOAJALITA.....</b>	<b>11</b>
1.1    DEFINICE POJMU.....	11
1.2    VZTAHY S POJMEM LOAJALITY .....	11
1.2.1    Oddanost .....	12
1.2.2    Angažovanost.....	12
1.2.3    Spokojenost.....	12
<b>2 JAK DOCÍLIT LOAJÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>14</b>
2.1    VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	14
2.1.1    Metody výběru pracovníka .....	14
2.2    ODMĚŇOVÁNÍ .....	17
2.2.1    Způsoby odměňování pracovníků.....	18
2.3    ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	18
2.3.1    Typy zaměstnaneckých výhod .....	19
2.4    MOTIVACE .....	20
2.4.1    Herzbergův dvoufaktorový model .....	20
2.4.2    Teorie potřeb Abrahama Maslowa.....	21
2.4.3    Model tří kruhů Johna Adaira .....	22
2.5    KARIERNÍ A OSOBNÍ RŮST ZAMĚSTNANCE .....	22
2.5.1    Plán osobního rozvoje .....	23
2.6    KOMUNIKACE.....	23
2.6.1    Prostředky komunikace.....	24
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>26</b>
<b>3 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>27</b>
<b>4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....</b>	<b>28</b>
4.1    CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	28
4.1.1    Výzkumné otázky.....	28
<b>5 VÝZKUM A SBĚR DAT .....</b>	<b>29</b>
5.1    VÝZKUMNÝ VZOREK .....	29
5.2    VÝZKUMNÝ NÁSTROJ .....	31
<b>6 ANALÝZA DAT.....</b>	<b>32</b>



6.1	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 1 .....	32
6.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 2 .....	33
6.3	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 3 .....	35
6.4	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 4 .....	36
6.5	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 5 .....	38
6.6	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 6 .....	40
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>46</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>53</b>

## ÚVOD

Žijeme v době, kdy procento nezaměstnanosti je velmi nízké, a proto se setkáváme ve společnostech s vysokou fluktuací, kdy zaměstnanci dávají výpověď z důvodu lepší pracovní nabídky. Aby zaměstnavatelům neodcházeli ti nejlepší pracovníci, často jim zvýší plat. Ovšem toto řešení problému je již přežitě. V současnosti se již všeobecně ví, že peníze a benefity nejsou vše. Zaměstnanec touží po uznání, seberealizaci, aj. Jen takový zaměstnanec bude loajální a nebude mít potřebu odcházet ke konkurenci.

V teoretické části práce se tedy nejdříve zaměříme na pojem loajalita a na pojmy jemu podobné. Následně se budeme zabývat jednotlivými prostředky, jak docílit loajality u zaměstnance. Následně v praktické části práce vysvětlíme výzkumný problém, poté si stanovíme cíl výzkumu a výzkumné otázky, následně budeme provádět analýzu pomocí kvantitativního výzkumu spokojenost a loajalitu zaměstnanců v nejmenované společnosti a získané poznatky shrneme v kapitole shrnutí a výsledky výzkumu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LOAJALITA

V současné době, kdy je v České republice nízké procento nezaměstnanosti, vzniká ve firmách problém s udržení si kvalitních zaměstnanců, kteří vlivem možnosti si snadno nalézt jinou práci, odcházejí ke konkurenci. Klíčem pro udržení si kvalitních pracovníků je právě vytváření si loajálních pracovníků, kteří mají svou práci a firmu, pro kterou pracují rádi a jsou jí věrní a oddaní. V této části se zaměříme na definování pojmu loajalita a na vzájemné vztahy s dalšími podobnými termíny.

### 1.1 Definice pojmu

Pojem loajalita pochází z francouzštiny *loyauté* a latinského slova *legalitas*, znamenající zákonný.

Loajalita jde s lidstvem ruku v ruce od počátku vzniku společenstev. O tom svědčí i vysvětlení pojmu ve starších slovnících cizích slov, kde je pojem loajalita vysvětlována jako oddanost či věrnost k vládcům a vůdčím osobám vůbec. V českém slovníku cizích slov z roku 1971 nalezneme pod termínem loajalita „*zákonitost; věrnost, oddanost státu nebo nějaké společenské organizaci či kolektivu: smyšlení věrné vládě nebo zřízení: pořádnost, čestnost, upřímnost, poctivost, korektnost*“ (Rejman, 1971 s. 210).

V současné době se významnost pojmu z odborného pohledu vyvinula a je již spíše chápána jako „*součást osobního či skupinového paradigmatu a postoje podmíněného určitou, třeba i minimální, mírou dobrovolného vnitřního přesvědčení a souhlasu s předmětem, k němuž je vázána, a podmínkou, že trvá za každých okolností, včetně těch, kdy je to nevýhodné*“ (Kalivoda, 2011).

### 1.2 Vztahy s pojmem loajality

V publikacích je často slovo loajalita nahrazována jinými termíny. Prosto je na místě, aby se tři nejčastěji zmiňované termíny, které jsou někdy označovány za synonymum slova loajalita rozebrala.

### 1.2.1 Oddanost

Stejně jako spokojenost, je i oddanost jedna ze složek, která je často s loajalitou spojována. „*Oddanost, nebo také někdy oddanost organizaci, se týká identifikace pracovníka s cíli a hodnotami organizace, touha patřit do organizace a ochota v jejím zájmu vynakládat úsilí*“. (Armstrong, 2009 s.121)

Oddaný pracovník je hrdý se svou organizací a snaží se jí pomoci k maximálnímu úspěchu.

Armstrong a Taylor uvedli tři charakteristiky oddanosti k organizaci:

- Silná touha zůstat členem organizace,
- Silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí,
- Připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. (Armstrong, Taylor, 2015 s.234)

Díky vymezení těchto tří charakteristik oddaností, které se téměř zrcadlí s definicí loajality, nabízí se tedy otázka, zda je oddanost synonymem slova loajalita. Z mého pohledu je mezi oddaností a loajalitou rozdíl. Zaměstnanec, který je loajální, je organizaci i oddaný, ale nikoliv naopak. Loajalita je velkou mírou spojena s citovou vazbou. Pokud se tedy zaměstnanec zcela neztotožňuje např. s firemní kulturou, loajalita se nedostaví, ale oddanost k jeho práci ano.

### 1.2.2 Angažovanost

„*Angažovanost je v samém srdci zaměstnaneckého vztahu. Týká se toho, co lidé dělají a jak se chovají ve svých rolích a co je vede k tomu, aby pracovali způsobem přispívajícím k úspěšnému dosahování jak cílů, tak svých vlastních cílů.*“ (Armstrong, 2009 s. 123).

Armstrong charakterizoval ve své knize Odměňování pracovníku angažovaného pracovníka, který je pozitivní k práci a zaměstnavateli, identifikuje se s organizací, aktivně pracuje na lepším chodu organizace, s kolegy pracuje s respektem a rád pomůže, pracuje nad rámec požadavků, zná nejmodernější postupy v oboru, vidí širší perspektivu a vyhledává a poskytuje příležitosti pro zlepšení výkonu organizace. (Armstrong, 2009 s. 123)

### 1.2.3 Spokojenost

S pojmem spokojenost se setkáváme dennodenně. Často zmiňujeme, jak jsme spokojeni s děním kolem nás. Ovšem, s čím je spokojený jeden jedinec, nemusí vyhovovat druhému

jedinci. Jde o to, že spokojenost je velmi subjektivní a každý ji vnímá jinak. V knize Personální činnost uvádí Kociánová Faktory posilující pracovní spokojenost. Zařadila sem:

- Průhledná organizační a personální politika
- Jasně stanovené cíle
- Různorodost práce
- Větší autonomie
- Příležitost k využití svých schopností a zkušeností
- Ocenění práce
- Finanční ohodnocení
- Optimální spolupráce
- Bezpečnost vykonané práce (Kociánová, 2010 s.36)v

Naopak dle Kociánové pracovní spokojenost zeslabuje:

- Převaha nepředvídatelných vlivů
- Časový stres
- Pracovní zátěž
- Nereálné nároky
- Špatné vztahy se spolupracovníky
- Nedostatek času na rodinu (Kociánová, 2010 s. 36)

## 2 JAK DOCÍLIT LOAJÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Každá firma se snaží pracovat co nejefektivněji. K tomu, aby dosáhla co největší efektivity, je zapotřebí, aby byly zaměstnanci ve své práci spokojeni a loajální. Proto se v této kapitole budu zabývat prvky, které jsou klíčové k tomu, aby byl zaměstnanec vůči svému zaměstnavateli a firmě loajální.

### 2.1 Výběr zaměstnanců

Společnost, která hledá nového pracovníka se snaží z kandidátů vybrat vždy toho uchazeče, který dle získaných informací, bude na určenou pozici tím nejlepším. Musí se brát v potaz nejen jeho schopnosti, zkušenosti a dovednosti, ale také jeho osobnost jako taková. Je velmi důležité, aby nový zaměstnanec zapadl do pracovního kolektivu. Koubek uvádí: „*Je nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit validitu a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje*“. (Koubek, 1995, s.130)

Koubek dále ve své knize Řízení lidských zdrojů píše, že je velmi důležité před samotným výběrem kandidátu, posoudit klíčové problémy výběru.

- **Stanovení kritéria úspěšnosti** - vytvořit si profesiogram s informacemi o požadované pracovní normě, kvalitě či jaká jsou očekávání pracovního chování
- **Stanovení faktorů používaných k předvídání úspěšnosti** – vytvoření specifikace pracovního místa s informacemi o požadovaném vzdělání, praxi, výsledky z dotazníků, doporučení od bývalých zaměstnavatelů, fyzická zdatnost aj.
- **Získ objektivních, podrobných informací o uchazeči** - položení si otázku, zda má kandidát schopnosti k výkonu na tomto postě a chce vlastně kandidát tento post?  
(Koubek, 1995, s. 131-132)

#### 2.1.1 Metody výběru pracovníka

Při výběru vhodného zaměstnance je důležité, aby se z kandidátů vybrala správná osoba. K tomuto účelu složí několik metod, které popsal Koubek takto:

- **Dotazník** – většina společností má sestavené vlastní dotazníky s otázkami zaměřenými na měkké i tvrdé dovednosti, jejichž váha při rozhodování o vhodném kandidátovi je velmi vysoká.

- **Životopis** – posuzování informací z životopisů je jednou z hlavních metod při výběru pracovníka. Z informací v životopisech lze zjistit, nejen, jaké má vzdělání uchazeč, ale i jeho osobnostní charakteristiku. Jelikož je ale životopis uchazeče sestaven tak, aby co nejvíce vyhovoval požadavkům budoucího zaměstnavatele, je životopis doplňován ještě dalšími metodami výběru zaměstnance.
- **Test pracovní způsobilosti** – tato metoda se používá jako doplňková. U uchazeče se zkoumají různé typy schopností, jako na příklad:
  - **Test inteligence** – takzvané testy IQ se používají pro zjištění numerického myšlení, kreativního myšlení, kritického myšlení aj.
  - **Test schopnosti** – test se používá pro zjištění motoriky, manuální schopnosti uchazeče i pro zjištění jeho duševních schopností.
  - **Test vzdělatelnosti** – test posuzuje, jak je uchazeč schopen se přizpůsobit a učit se novým věcem.
  - **Test znalostí a dovedností** - v testu se posuzuje zvládnutí odborných znalostí. Často se používá metoda vypracování zadaného úkolu z pracovního prostředí společnosti, kam se uchazeč přihlásil.
  - **Test osobnosti** – test se zaměřuje na psychologickou stránku uchazeče. Zkoumá tedy povahu, charakterové rysy, empatii aj.
- **Skupinová metoda** – u výběrového řízení na vyšší pozice a managementu se často používá právě tato metoda. Skupina má za úkol zvládnout nějaký společný projekt. Posuzuje se zde schopnost kritického myšlení, schopnost argumentace aj.
- **Assessment centre** - jedná se o „*Diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech.*“ (Koubek, 1995, s.139) Koubek uvádí postupy při výběrovém řízení.
  - Utvoření adekvátní skupiny uchazečů, kteří jsou seznámeni s prostorem, kde se bude metoda assessment centre vykonávat.
  - Sestavení komise hodnotitelů, která se skládá z 6 – 8 členů - psychologů, manažerů se znalostmi metody a minimálně 2 manažerů, kteří jsou svou funkcí ve společnosti minimálně o dvě úrovně výše, než obsazovaná pozice.
  - V době 2 – 4 dnů kandidáti na obsazovanou pozici absolvují pohovor, řešení situovaného problému z praxe, řešení každodenního problému na pozici,



skupinová diskuze na určitý problém, manažerské hry a testy osobností a schopností.

- Komise většinou po dvojici pozorují skupinu a hodnotí schopnosti a dovednosti kandidáta. Každý kandidát je hodnocen z 20 -25 charakteristik osobnosti.
- Sestavení pořadí kandidátů na obsazení pracovní pozice, na základě pozorování a hodnocení komise. Toto sestavení dle Koubka trvá až 2 dny.

➤ **Pohovor** – jedná se o nejčastěji využívanou metodu při výběru nového zaměstnance. Koubek uvádí, že má pohovor 3 hlavní cíle, a sice získat hlubší informace o kandidátovi, informovat kandidáta o podniku a posoudit kandidátovu osobnost. V praxi se používají dva druhy pohovoru:

- **Nestrukturovaný pohovor** – pohovor probíhá bez předem připravených otázek. *„Nestrukturovaný pohovor je poměrně málo spolehlivý a málo validní, umožňuje výrazně subjektivní přístup k uchazeči, nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nadává jim stejnou šanci a je proto také snadno právně napadnutelný. Umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa.“* (Koubek, 1995, s. 142) I když je tento typ, jak bylo uvedeno výše, nespolehlivý, je právě tento typ pohovoru u většiny společností v praxi běžný.
- **Strukturovaný pohovor** – pohovor je předem pečlivě připraven. Jsou předpřipravené otázky, délka celého pohovoru i očekávané odpovědi od kandidátů. Každý kandidát tak absolvuje stejný pohovor. *„Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých [...] nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně. [...] Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje tedy jejich srovnatelnost.“* (Koubek, 1995, s. 143)

## 2.2 Odměňování

Potřeba peněz je hlavním důvodem, proč se člověk donutí každé ráno vstát z postele a cestovat do práce. Ovšem nejsou to jen peníze, ale i různé formy benefitů, výhod, či potřeba mít uznání. Pokud by pracovníka držela v zaměstnání pouze „výplatní páska“ a jiné výhody jej nezajímaly, měla by konkurenční společnost velmi lehkou práci. Pouze by pracovníkovi nabídla vyšší plat, ale loajalita by se nejspíše u zaměstnance nedostavila. Ovšem pracovníkovi nejde jen o peníze, ale i o další výhody, které společnost nabízí. Mezi jedny z nejčastější benefitů patří například více dnů dovolené, sick days, služební automobil, notebook, příspěvky na různé produkty, hlídání dětí, příspěvky na penzijní připojištění a další.

Koubek ve své knize *Řízení lidských zdrojů* napsal: „*Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu a plat, a popřípadě jinou formu peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovní výkon, pouze z titulu pracovního poměru*“ (Koubek, 1995, s.236) Z této definice bych vyzdvihla část o uznání, která je jednou ze složek hierarchie systému lidských potřeb podle Maslowa. Ten ve své teorii uvádí, že základní potřebou je uspokojení fyziologických potřeb, jako je hlad, žízeň, aj. Dále je to potřeba jistoty a bezpečí, pocit náležitosti a lásky, již zmiňovaný pocit uznání a na vrcholu potřeb je potřeba seberealizace či potřeba růstu. (Konečný Milan, 1998, s.469)

Jelikož je každá firma jiná, má různou náplň práce, materiální i finanční možnosti a lidskou kapacitu, musí mít i systém odměňování sestaven dle svých možností a dle potřeb zaměstnanců. „*Jednou z klíčových otázek je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.*“ (Koubek, 1995, s. 238) Koubek sestavil základní otázky odměňování v organizaci.

- **Úroveň mezd a platů** – porovnávání s ostatními organizacemi na trhu.
- **Vnitřní struktura mezd a platů** – platová třída, mzdové tarify, struktura práce.
- **Placení jednotlivců** – jak vysokou mzdu dát konkrétnímu jedinci?
- **Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?**
- **Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů** – placení za kvalifikaci či délku pracovního poměru, aj.

- **Zaměstnanecké výhody a příplatky** – placení pojištění, placená dovolená, různé příplatky, aj.
- **Řízení a kontrola mezd a platů** – přiměřenost a úspornost mzdových nákladů, profesiogram, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem, aj.
- **Výběr jednotlivých typů a odměn a formování struktury systému odměňování** – jaké jsou preference zaměstnanců? (Koubek, 1995, s. 240)

### 2.2.1 Způsoby odměňování pracovníků

System odměňování v řízení lidských zdrojů je velmi důležitý. Je potřeba, aby každý zaměstnanec přesně věděl, jakým způsobem je odměňován a za jaký úkon či zásluhu jej odměna čeká. Koubek ve své knize Řízení pracovního výkonu rozdělil způsob odměňování do čtyř druhů.

- **Odměňování podle výkonu** - odměňování u zaměstnance, který je odměňován způsobem svého pracovního výkonu, závisí na hodnocení jeho výkonu. Tento způsob odměňování  
nebere na zřetel celkový profil zaměstnance, proto většina firem jej opouští. (Koubek, 2004, s.163-165)
- **Odměňování podle schopností** - odměňování u zaměstnance závisí na posuzování dosažení jeho úrovně schopnosti. Tato metoda je výhodná z pohledu zvyšování flexibility  
zaměstnance a lepší zastupitelnosti. Na druhou stranu se způsob odměňování potýká s vyšší nákladovostí za vzdělávání zaměstnanců. (Koubek, 2004, s. 166-169)
- **Odměňování podle přínosu** – odměňování zaměstnance jak za výkon, tak za schopnosti. „*Odměňuje se tedy nejen to, čeho dosáhl (výsledky), ale i jak toho dosáhl (schopnosti)*“. (Koubek, 2004, s.170)
- **Odměňování za očekávané výsledky práce** – zaměstnanec, který má tento způsob odměňování, je odměněn na základě smluvené vykonané práce za určité období. Tato metoda se hojně využívá v průmyslové výrobě. (Koubek, 2004, s. 171-172)

### 2.3 Zaměstnanecké výhody

společnost, která správným způsobem pečuje o své zaměstnance a dává jim pocit, že jsou pro ni důležití, nejen, že se stává na trhu konkurenceschopným zaměstnavatelem, ale také ve svých zaměstnancích posiluje loajalitu.

„Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníku, jsou nástrojem jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Nikoliv všem zaměstnavatelům jde o péči o a blahobyt pracovníků, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn.“ (Armstrong, 2009, s. 382)

### 2.3.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Existuje několik typů zaměstnaneckých výhod, které popsal Michael Armstrong v knize Odměňování pracovníku takto:

- **Osobní bezpečnost** – tato kategorie, jak již napovídá samotný název, se zabývá bezpečím zaměstnanců. Patří sem:
  - *Zdravotní péče* – zdravotní pojištění, pravidelné kontroly u lékaře aj.
  - *Pojištění v případě úrazu nebo úmrtí na pracovišti*
  - *Nemocenské dávky* – vyplacení plné výše mzdy po určitou dobu pracovní neschopnosti
  - *Dodatečné odstupné* – kromě propuštění pro nadbytečnost, kdy má zaměstnavatel povinnost ze zákona vyplatit odstupné, sem může patřit i odškodnění za výpověď či za ztrátu funkce
  - *Poradenství týkající se kariéry* – poskytuje se zaměstnancům, kterým byl ukončen pracovní poměr z nadbytečnosti
- **Peněžní pomoc** - tato kategorie zahrnuje výhody týkající se finanční pomoci zaměstnanci
  - *Podnikové půjčky* – poskytování půjček s malým nebo s nulovým úrokem
  - *Půjčky na permanentky* – poskytování půjček s nulovým úrokem na kulturní nebo sportovní událost nebo na jízdenky
  - *Pomoc při splácení hypotéky* – datace na úroky placení hypotéky
  - *Příspěvky na přemístění* – úhrada části výdajů při přemístování zaměstnance na jinou pobočku v rámci firmy
  - *Členské příspěvky* – příspěvky na členství týkající se profesní organizace
- **Osobní potřeby** – do této kategorie patří různé typy výhod týkající se konkrétních osobních potřeb zaměstnanců, např. vyplacení vyšší mateřské dovolené, než je minimum určené zákonem; podnikové školky, péče o zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu, firemní slevy, poukázky na kup zboží se slevou

- **Další typy výhod** – k dalším častým výhodám, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům patří např. více dní dovolené, než je určeno ze zákona, sick days, zapůjčení počítačů, vánoční a jiné firemní večírky, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti zadarmo, poskytování firemních automobilů, poskytování firemních mobilů, bezplatné poskytování pohonných hmot, příspěvky na stravování, bezplatné parkování aj. (Armstrong, 2009, s. 382-388)

## 2.4 Motivace

Jedním z klíčového bodu, jak získat loajálního zaměstnance je právě schopnost správné motivace. Je potřeba vědět, jak kterého zaměstnance motivovat a jak jej vybudit k tomu nejlepšímu pracovnímu výkonu. Armstrong definovat motivaci takto: „*Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, činnost povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů*“ . (Armstrong, 2009, s.109).

Armstrong v knize Odměňování pracovníků uvádí podle Herzberga a kol. dva základní typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – ta se dostavuje, když má zaměstnanec práci, která ho vnitřně naplňuje, má možnost seberealizace, sebevzdělávání, pracovního růstu.
- **Vnější motivace** – to jsou prostředky, které nabízí zaměstnavatel (prémie, benefity, povýšení aj) (Armstrong, 2009, s. 110)

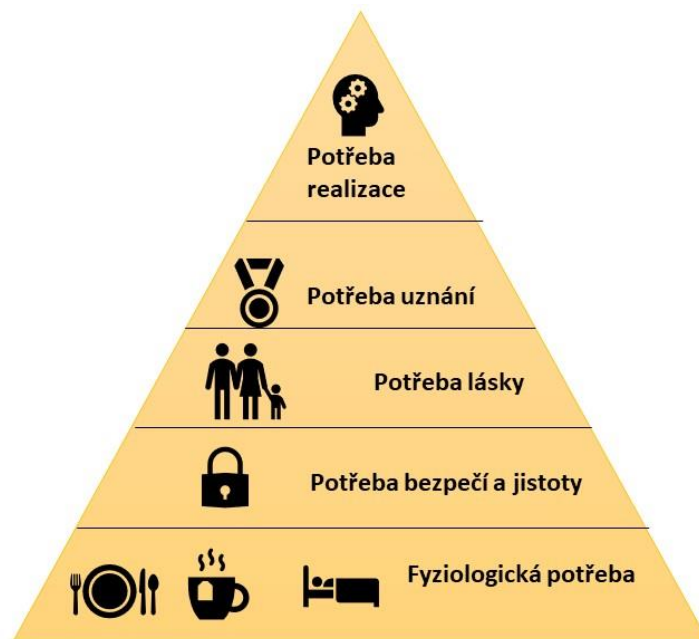
### 2.4.1 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie pracuje s myšlenkou dvou skupin faktorů. První faktory jsou motivační satisfaktory (někdy nazývané motivátory). Řadí se sem úspěch, uznání či odpovědnost, tedy vnitřní faktory. Druhou skupinou jsou hygienické faktory. Herzberg o těchto faktorech hovoří, jako o vyhýbání se nespokojenosti. Řadí se sem peněžní odměny, podniková kultura aj., tedy vnější faktory. Armstrong o Herzbergově modelu uvádí: „*Jakákoliv pocit spokojenosti jako výsledek zvýšení peněžní odměny mívá krátkodobý účinek v porovnání s dlouhodobou spokojeností související s prací samou. [...] Herzbergův dvoufaktorový model obrací pozornost na rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory a jeho tvrzení, že*

*spokojenost vycházející ze zvyšování peněžní odměny nemá trvalý efekt, je zjevně správné.*“ (Armstrong, 2009, s.112)

#### 2.4.2 Teorie potřeb Abrahama Maslowa

Aby zaměstnavatel nebo firma všeobecně dokázala správně motivovat své zaměstnance, musí dobře znát jejich potřeby. Jen s těžší zaujme svobodného muže benefit ve formě volného bezplatného vstupu do zábavného dětského centra, ale sleva do fitness centra nebo na elektroniku zajisté ano. Zaměstnavatel tedy musí vědět, jaké jsou potřeby jeho zaměstnanců. Jen tak dokáže jejich potřeby dostatečně uspokojit a tím je motivovat k lepším pracovním výsledkům. Jednou z nejčastěji využívaných teorií je teorie hierarchie potřeb od Abrahama Maslowa která tvrdí, že: *„Motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních potřeb, instinktivních fyziologických potřeb a potřeby bezpečí k potřebám vyššího řádu, jako jsou potřeby uznání a sebeuspokojování, a přidal další důležitý faktor: až když jsou uspokojeny všechny potřeby nižšího řádu, působí v člověku jako motivátory potřeby vyšší úrovně – nejprve potřeba uznání a pak potřeba seberealizace. [...] Potřeba, která není uspokojena, vyvolává u člověka úsilí, snahu a hledání, jak tuto potřebu uspokojit“.* (Hospodářová, 2008, s.103)

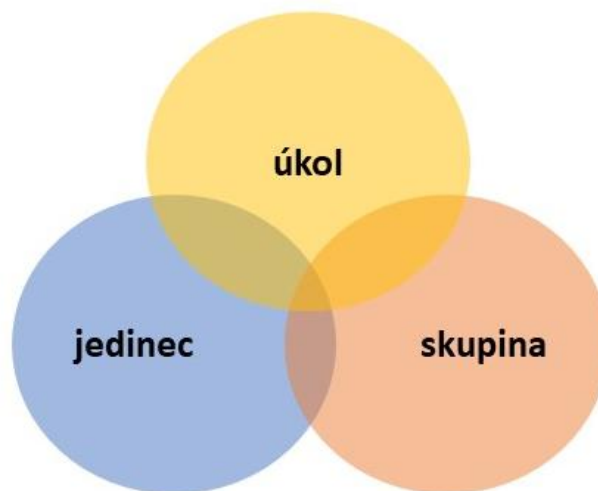


Obrázek 2.1 Pyramida potřeb

### 2.4.3 Model tří kruhů Johna Adaira

Tato teorie je zaměřuje na podněcování vnější motivace tak, aby se zvyšovala motivace vnitřní. Vychází z myšlenky tří vzájemně se překrývajících potřeb.

- Potřeba vykonat společný úkol,
- Potřeba jednoty skupiny nebo týmu,
- Potřeby, které si s sebou přináší jednotlivci. (Hospodářová, 2008, s.100)



Obr.2.2 Model tří kruhů

## 2.5 Karierní a osobní růst zaměstnance

Aby mohla společnost zvyšovat svůj výkon a konkurenceschopnost na trhu, musí se zaměřit na rozvoj svých zaměstnanců. Tento bod je jedním z nejdůležitějších klíčových bodů. Pokud není zaměstnanec správně rozvíjen a nezískává rozvíjející informace a sociální vazby, nemůže kvalitně a efektivně pracovat, bude na své pozici stagnovat a nikdy se u něj nedostaví loajálnost k zaměstnavateli. To znamená, že „*Osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornost, ale že zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému*“. (Koubek, 2004, s. 75)

### 2.5.1 Plán osobního rozvoje

Plán rozvoje pracovníka se sestavuje na základě kvartálního či ročního hodnocení pracovníka, kdy manažer s pracovníkem hodnotí uplynulé období a sestavují cíle pracovníka na další období. Na základě hodnocení pracovníka se posléze sestavuje plán dalšího rozvoje. Důležité pro efektivnost rozvoje pracovníka je, aby pracovník sám určil, v jaké oblasti je potřeba zvýšit jeho znalosti.

Plán rozvoje se sestavuje následovně:

1. **Analýza** – sestavení dosavadního pracovního výkonu a nových cílů pracovníka pro následující období
2. **Stanovení cílů** – odstranění dosavadní chybovosti v pracovním výkonu, zvýšení znalostí pracovníka a rozvoj dalších rozvíjejících znalostí
3. **Příprava plánu činnosti**
4. **Realizace plánu**
5. **Vyhodnocení** (Koubek, 2004, s. 76-77)

## 2.6 Komunikace

Termín komunikace pocházející z latinského slova *communicare*, propojuje všechny zaměstnance a zaměstnavatele napříč pracovišti firem. Každá osoba má ze své podstaty potřebu komunikovat, pokud tuto možnost nemá, může se u něj objevovat pocit frustrace. Díky správné komunikaci zaměstnanec ví, co má v zaměstnání dělat, jak to dělat, v jakém časovém rozpětí to dělat, s kým to dělat, proč to dělat a jaký má být výsledný produkt. *„Každá komunikace s sebou přináší informace, které informují nejen „nás“, ale doslova „nás“, tedy tvarují a někdy zcela přeformátovávají naše poznatky, postoje a emoce. To platí i pro komunikaci v organizačních, vnitrofiremní komunikace prolíná organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturu, strategii zavádění změn v organizaci, informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy, strategii a koncepci. Komunikace je také současně nástrojem pro ovlivňování těchto procesů a hlavním „nářadím“ pro manažera“* (Hospodářová, 2008, s. 66)

Hospodářová uvádí, že pokud ve formě dochází k selhání a nepochopení, jedná se o chybnou komunikaci mezi personálem. *„Komunikace je obousměrný a navíc ještě cyklický proces – požaduje aktivitu všech stran, které jsou do ní zapojeny – vedení i spolupracovníků na všech*



*úrovních. Pokud tvrdím, že mi nikdo nic neřekl, může to také znamenat, že se sám nezajímám a necítím se osobně odpovědný za to, abych měl všechny informace a podmínky potřebné pro odpovídající pracovní výkon. Stejně tak tvrzení, že když někdo neví, má se zeptat, může být jen útekem od vlastní odpovědnosti za efektivní komunikaci se svými spolupracovníky, Na druhé straně mohou být stížnosti na nedostatečnou komunikaci často jen zastírajícím manévrem (neodpovědnost, pohodlnost, touha vědět i to, co nepotřebuji, a další důvody).“ (Hospodářová, 2008, s.70)*

Dle Armstronga je správná komunikace potřebná z těchto důvodů:

1. Komunikace je potřebná při řízení změn ve společnosti.
2. Komunikace je potřebná pro vytváření loajality a angažovanosti
3. Dobrá komunikace prospívá důvěře zaměstnanců v organizaci (Armstrong, 2015, s. 501)

### 2.6.1 Prostředky komunikace

Prostředky pro komunikaci popsal v knize Řízení lidských zdrojů Michael Armstrong takto:

- **Komunikace tváří v tvář** - jedná se o nejpoužívanější prostředek. U tohoto prostředku je velmi důležitá schopnost vedoucího. Pokud není vedoucí v této schopnosti dobrý, může docházet k dezinformaci a informačním šumům.
- **Intranet** - – jedná se o interní komunikační tok, na kterém společnost sděluje rychle svým zaměstnancům novinky. Na intranetech se často objevují odkazy na aplikace potřebné k výkonu práce, metodiky, interní novinky, dotazníky, ukazatele výkonosti společnosti, aj.
- **Nástěnky** – jedná se o výrazný způsob komunikace, kde jsou vyvěšené informace o novinkách v pracovních postupech. U nástěnek je velmi důležité, aby nebyly příliš přehlcené. Měly by zde být umístěny pouze základní body problematiky. Nástěnky se také využívají jako prostředek pro zvyšování loajality zaměstnanců, kdy zde nalezneme firemní úspěchy či pochvaly zaměstnanců.
- **Speak-up programy** – jedná se o prostředek, kdy mají řadoví zaměstnanci možnost oslovit nejvyšší management. Zato komunikace nejčastěji probíhá přes interní komunikační tok intranet.

- **Časopis** – některé velké společnosti si samy vydávají časopis. Nalezneme zde informace o hospodaření společnosti, o chystaných novinkách, úspěších firmy či jednotlivých zaměstnanců aj. ( Armstrong, 2015, s. 502 – 503)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce jsme se zaměřili na definici pojmu loajalita a na její možná synonyma. Dále jsme se zaměřili na prostředky vedoucí k zisku loajálních zaměstnanců a posléze na to, proč je vlastně loajalita zaměstnanců tak důležitá pro společnost a na to, že loajalita zaměstnanců vede k vyšší prosperitě společnosti.

V praktické části práce se zaměříme, jak je již teoretická část napověděla, na to, jak jsou zaměstnanci v nebankovním sektoru konkrétní společnosti loajální ke svému zaměstnavateli. V této části se zaměříme na vymezení výzkumného problému, stanovení cíle výzkumu, formulaci výzkumné otázky, způsobem sběru dat, specifikací výzkumného souboru, analýzu dat, výsledky a jejich interpretaci.

## 4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Loajalita zaměstnanců je v moderních společnostech často vyhledávaným termínem, a to z důvodu vysoké fluktuace. Zaměstnavatele mají čím dál větší problém si udržet dobré pracovníky, kteří odcházejí ke konkurenci. Proto je velmi důležité, aby ve svých zaměstnancích pěstovali loajálnost. Jelikož je ovšem tolik možností, může si člověk vybírat, kam půjde pracovat a jaké chce mít pracovní podmínky. Čím dál méně lidí chce pracovat s lidmi po telefonu. Několikrát za den v telefonátech operátoři slyší „Nic nechci? Co zase otravujete?“, aniž by si druhá strana vyslechla, o co se jedná. Ovšem jen málokdo si uvědomí, jak náročná tato práce po psychické stránce ve skutečnosti je. Operátor musí přesně dodržovat všechna pravidla telefonního rozhovoru. Musí vždy znít vesele, nadšeně a mile, musí myslet na rychlost mluvy, na všechna slova, která ze zákona musí v hovoru zaznít, dokonale se orientovat v metodice aj.

Stejně to je i v nebankovním sektoru, kde je prováděn výzkum této bakalářské práce. Zde nalezneme operátory pasivní i aktivní linky. Tedy operátory, kteří navolávají nové klienty a ty, kteří s klienty řeší nějaké problémy,

### 4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, zda se operátoři ve zkoumané společnosti cítí jako loajální zaměstnanci a zda jsou spokojeni se zaměstnavatelem a s pracovními podmínkami ve firmě.

Získané informace z tohoto výzkumu mají být pomůckou pro zaměstnavatele nejen zaměstnanců v nebankovním sektoru, jak ve svých zaměstnancích probudit loajalitu ke společnosti, ale jako prostředek pro všechny zaměstnavatele, kteří mají problém s fluktuací.

#### 4.1.1 Výzkumné otázky

VO1: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním prostředím?

VO2: Jaká je spokojenost zaměstnanců v okolnostech týkajících se pracovních podmínek?

VO3: Jaká je atmosféra mezi spolupracovníky?

VO4: Jak hodnotí pracovníci odměňování ve společnosti?

VO5: Co soudí zaměstnanci o podmínkách týkajících se pracovních úkolů?

VO6: Jsou zaměstnanci, pracující v nejmenované společnosti loajální?

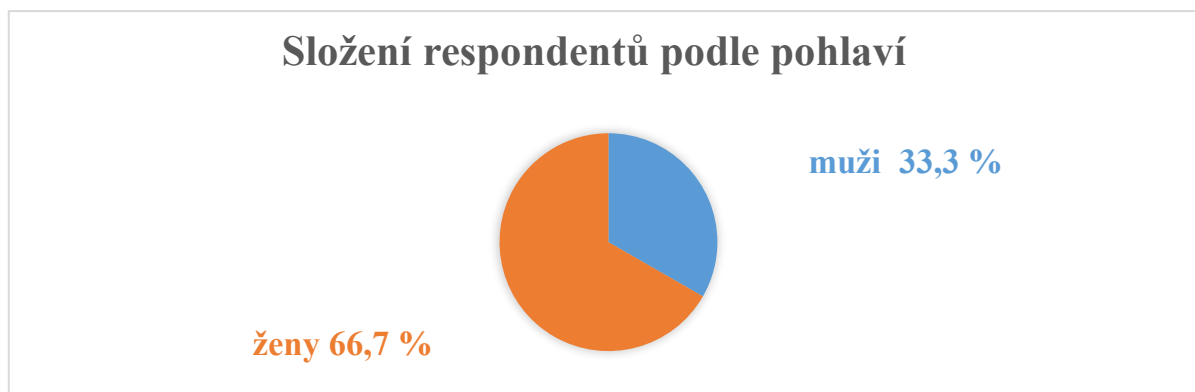
## 5 VÝZKUM A SBĚR DAT

Pro získání odpovědí na výzkumné otázky jsme zvolili kvantitativní výzkum a vycházeli z Chrástkovy knihy *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (2016).

Sběr dat byl realizován za souhlasu ředitele společnosti, ovšem s podmínkou, že nebude jméno společnosti ve výzkumu uvedeno. Výzkum byl realizován v termínu od 2. 12. 2019 do 31. 1. 2020. Pro vypracování dotazníku jsme se inspirovali dotazníkem spokojenosti zaměstnanců, od Ministerstva vnitra. Dotazník je složen z 31 otázek. Jednotlivé body jsou tvořeny výroky a respondenti vybírali pro ně správnou odpověď ze 4 možností. Před samotným sběrem dat pro výzkum, byl z důvodu ověření si srozumitelnosti otázek, proveden předvýzkum ve formě dotazníku. Bylo osloveno 5 pracovníků (2 pracovníci z oddělení telemarketingu, 2 pracovníci z oddělení klientského centra a jeden pracovník kompletace). Díky předvýzkumu bylo z důvodu nesrozumitelnosti nutno pozměnit znění jedné otázky. Pomocí služebních emailových adres, byl respondentům zasílán odkaz na dotazník, který byl umístěn na [survio.cz](http://survio.cz). Kontakt na zaměstnance byl získán z intranetu společnosti, kam byl za účelem výzkumu umožněn přístup.

### 5.1 Výzkumný vzorek

U tohoto kvantitativního výzkumu byl použit vyčerpávající výběr, kdy dotazník obdržel každý pracovník s názvem pozice operátor. Jednalo se tedy oddělení kompletace, telemarketingu a klientského centra. Celkem bylo zasláno 61 dotazníků, kdy vyplnění bylo zcela anonymní. Vyplněno bylo 42 dotazníků, což je 68,85 % ze všech dotazovaných. Z respondentů bylo 28 žen a 14 mužů s průměrným věkem respondentů 36,81 let.



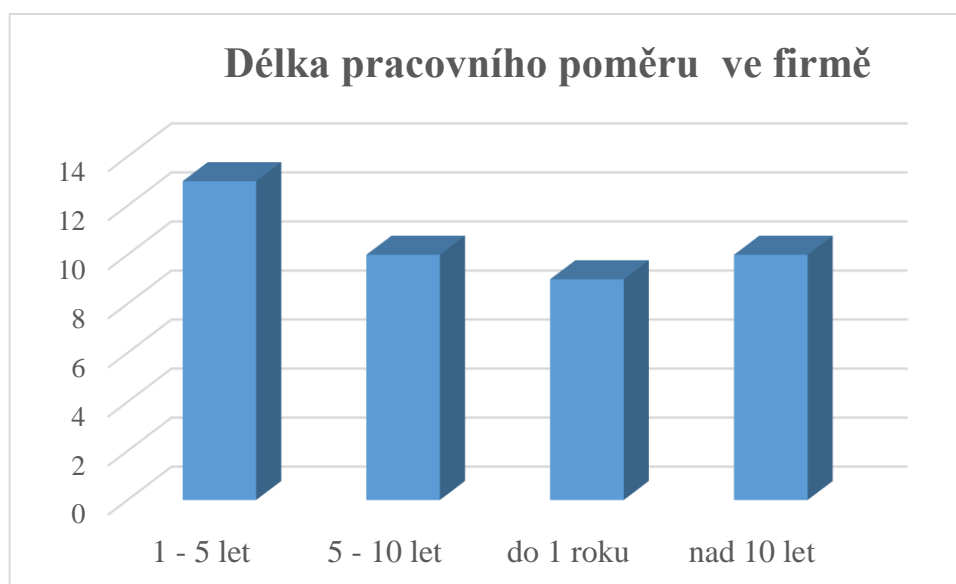
Graf 1: Skladba respondentů podle pohlaví

Co se týče rozložení respondentů podle oddělení, kde vykonávají svou práci, bylo osloveno 19 zaměstnanců z klientského centra, kdy dotazník vyplnilo 14 osob; 32 zaměstnanců telemarketingu, kdy dotazník vyplnilo 21 osob a 10 zaměstnanců kompletace, kdy na dotazník odpovědělo 7 osob.

Oddělení, kde jsou respondenti zaměstnáni	Počet oslovených respondentů	Počet získaných dotazníků	Z toho muži
Klientské centrum	19	14	7
Telemarketing	32	21	8
Kompletace	10	7	0
<b>CELKEM</b>	<b>61</b>	<b>42</b>	<b>15</b>

Tab. 1: Výzkumný soubor

V rámci délky pracovního poměru, bylo rozložení respondentů následující: 31 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 – 5 let (13 respondentů), 23,8 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 5 – 10 let (10 respondentů), 23,8 % zaměstnanců pracuje ve společnosti nad 10 let a 21,4 % zaměstnanců pracuje ve společnosti do 1 roku (9 respondentů).



Graf 2: Délka pracovního poměru ve firmě

## 5.2 Výzkumný nástroj

Jako výzkumný nástroj pro sběr dat výzkumu byl použit anonymní dotazník. Dotazník byl zvolen z důvodu anonymity respondentů a z časové nenáročnosti. Otázky byly tvořeny z části z dotazníku spokojenosti zaměstnanců, dostupném na internetových stránkách Ministerstva vnitra a z části z vlastní tvorby. Úvodem byly respondenti seznámeni s účelem prováděného výzkumu a informací o anonymitě. Dotazník byl tvořen 25 otázkami se 4 možnostmi odpovědí.

Výzkumné otázky	Položky v dotazníku
Jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním prostředím?	Položka č. 5 - 6
Jaká je spokojenost zaměstnanců v okolnostech týkajících se pracovních podmínek?	Položka č. 8 - 10
Jaká je atmosféra mezi spolupracovníky?	Položka č. 11 - 12
Jak hodnotí pracovníci odměňování ve společnosti?	Položka č. 13 – 14 Položka č. 7
Co soudí zaměstnanci o podmínkách týkajících se pracovních úkolů?	Položka č. 15 - 17
Jsou zaměstnanci, pracující v nejmenované společnosti loajální?	Položka č. 18- 24

Tab. 2: Spojitost výzkumných otázek s položkami v dotazníku



## 6 ANALÝZA DAT

Výsledky provedeného šetření byly díky serveru Seurvio.cz a programu Microsoft Office Excel vyhodnocovány k účelu zisku odpovědí na výzkumné otázky. V této části práce nalezneme výsledky, které jsou znázorněné v tabulkách a grafech.

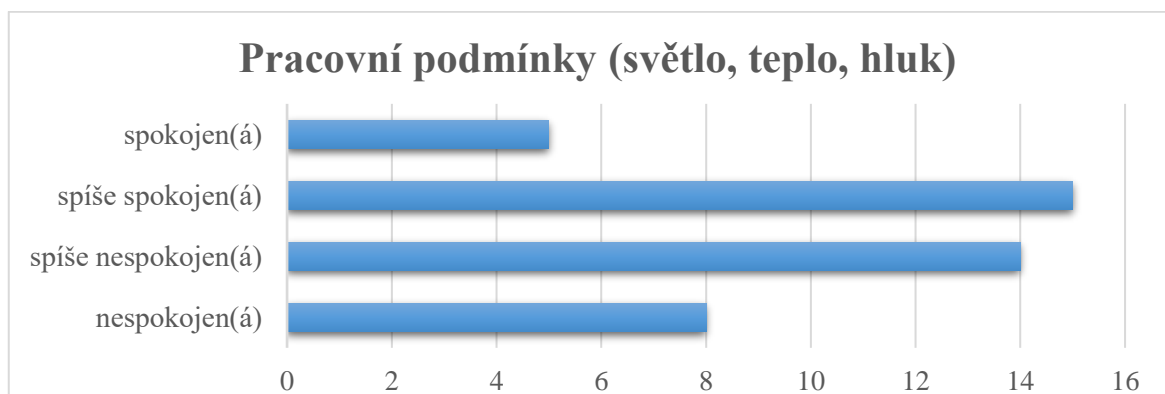
### 6.1 Výzkumná otázka č. 1

#### VO 1: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním prostředím?

V první výzkumné otázce bylo cílem zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním místem, co se týče teploty v místnosti, dostatečnosti osvětlení či hluku. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že 35,7 % zaměstnanců je spíše spokojeno, 33,3 % je spíše nespokojeno, 19 % je nespokojeno a jen 11,9 % je se svým pracovním prostředím spokojeno.

Jak jste spokojeni s pracovním prostředím?	Absolutní četnost	relativní četnost
nespokojen(á)	8	19%
spíše nespokojen(á)	14	33,30%
spíše spokojen(á)	15	35,70%
spokojen(á)	5	11,90%

Tab. 3: Jste spokojeni s pracovním prostředím?



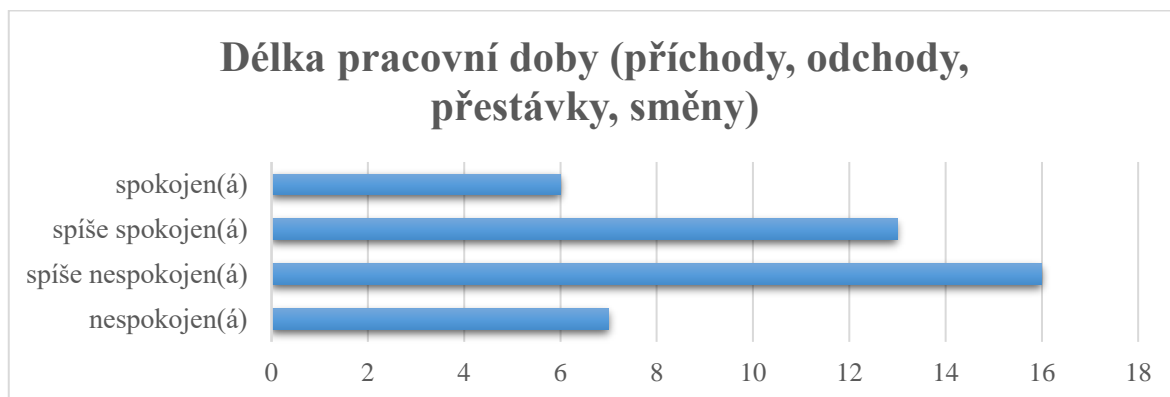
Graf 3: Jste spokojeni s pracovním prostředím?

Dále bylo cílem této výzkumné otázky zjistit, zda jsou spokojeni s délkou pracovní doby. Díky respondentům bylo zjištěno, že 38,1 % zaměstnanců je spíše nespokojeno a 31 % spíše spokojeno s pracovní dobou, 16,7 % je nespokojeno a 14,3 % zcela nespokojeno se vztahy s přímým nadřízeným.

jste spokojeni s pracovní dobou?	relevantní četnost	absolutní četnost
nespokojen(á)	7	16,7 %
spíše nespokojen(á)	16	38,1 %

spíše spokojen(á)	13	31 %
spokojen(á)	6	14,3 %

Tab. 4: Jste spokojeni s pracovní dobou?



Graf 4: Délka pracovní doby.

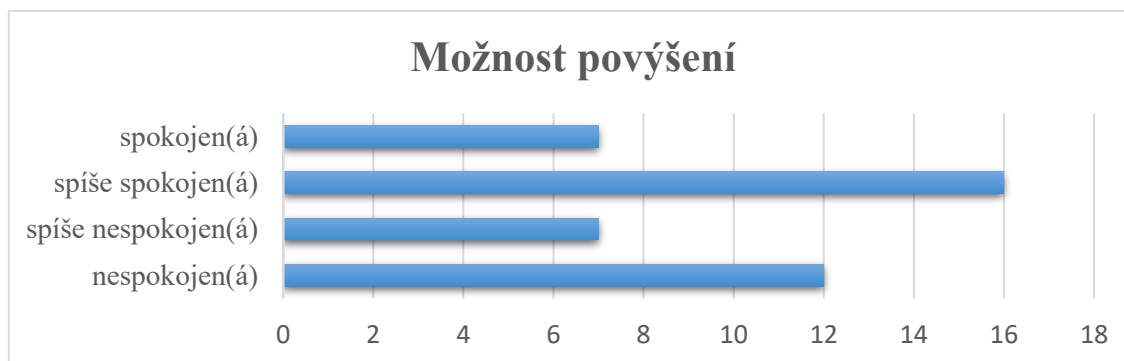
## 6.2 Výzkumná otázka č. 2

**VO2: Jaká je spokojenost zaměstnanců v okolnostech týkajících se pracovních podmínek?**

Tato výzkumná otázka je tvořena 3 otázkami z dotazníku. První otázkou byla spokojenost zaměstnanců s možností povýšení. 38, 1% je spíše spokojeno s možností povýšení, 16, 7% je spíše nespokojeno, stejné procento, tedy 16,7 %, cítí spokojenost a 28, 6% je s možností povýšení nespokojeno.

Jste spokojeni s možností povýšení?	relevantní četnost	absolutní četnost
nespokojen(á)	12	28,60%
spíše nespokojen(á)	7	16,70%
spíše spokojen(á)	16	38,10%
spokojen(á)	7	16,70%

Tab. 5: Jak jste spokojeni s možností povýšení?

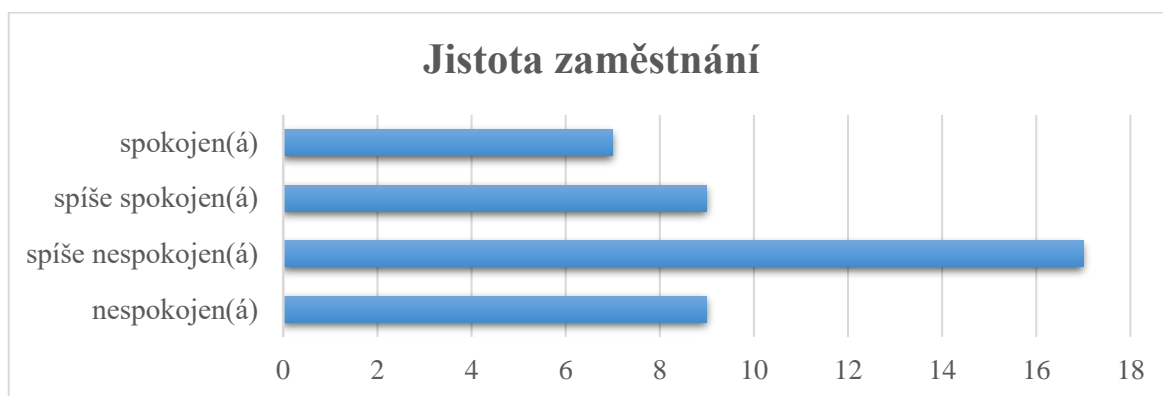


Graf 5: Jste spokojeni s možností povýšení?

Druhou otázkou, zaměřující se na pracovní podmínky, byla otázka, zda cítí pocit jistoty v zaměstnání. 40,5 % dotazovaných zaměstnanců je spíše nespokojeno, 21,4 % je zcela nespokojeno, 21,4 % je spíše spokojeno a jen 16,7 % se cítí jistě v zaměstnání.

Jste spokojeni s jistotou zaměstnání?	Relativní četnost	absolutní četnost
nespokojen(á)	9	21,40%
spíše nespokojen(á)	17	40,50%
spíše spokojen(á)	9	21,40%
spokojen(á)	7	16,70%

Tab. 6: Jak jste spokojeni s jistotou zaměstnání?

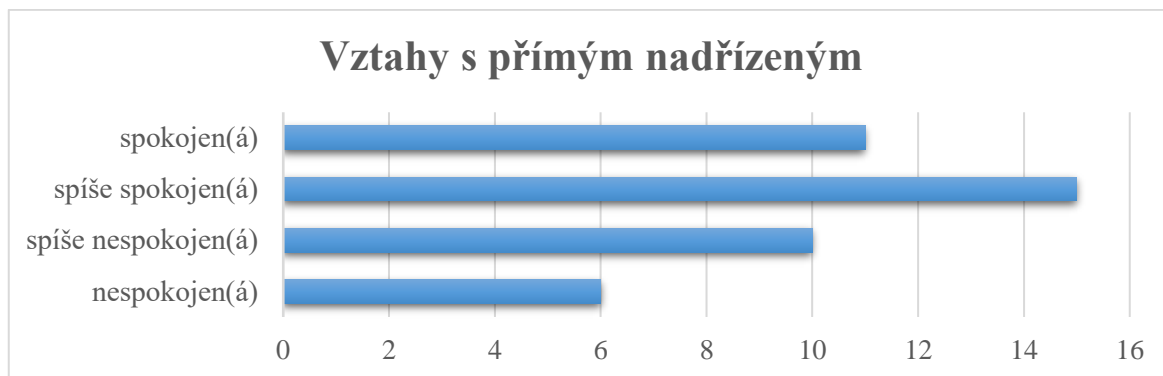


Graf 6: Jste spokojeni s jistotou zaměstnání?

Třetí otázka zabývající se o spokojenost zaměstnanců zkoumala vztah zaměstnance s přímým nadřízeným. 35,7 % spíše spokojeno, 26,2 % zcela spokojeno, spíše nespokojeno je 23,8 % a zcela nespokojeno je 14,3 % respondentů.

Jste spokojen(á) se vztahy s přímým nadřízeným ?	relativní četnost	absolutní četnost
nespokojen(á)	6	14,30%
spíše nespokojen(á)	10	23,80%
spíše spokojen(á)	15	35,70%
spokojen(á)	11	26,20%

Tab. 7: Jste spokojeni se vztahy s přímým nadřízeným?



Graf 7: Jste spokojeni se vztahy s přímým nadřízeným?

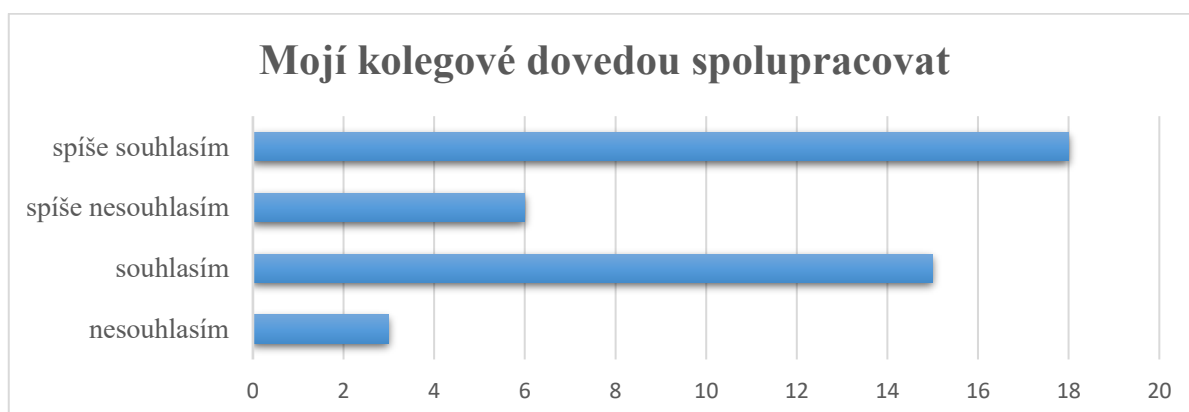
### 6.3 Výzkumná otázka č. 3

#### VO3: Jaká je atmosféra mezi spolupracovníky?

Ve třetí výzkumné bylo zkoumáno, jaká je atmosféra mezi spolupracovníky. Proto byla v dotazníku uvedena otázka, zda dovedou kolegové spolupracovat. 42,9 % respondentů spíše souhlasilo, 35,7 % zcela souhlasilo, 14,3 % spíše nesouhlasilo a pouze 7,1 % respondentů nesouhlasilo s tím, že by kolegové spolupracovali.

Dovedou kolegové spolupracovat?	relativní četnost	absolutní četnost
nesouhlasím	3	7,1 %
souhlasím	15	35,7 %
spíše nesouhlasím	6	14,3 %
spíše souhlasím	18	42,9 %

Tab. 8: Dovedou kolegové spolupracovat?

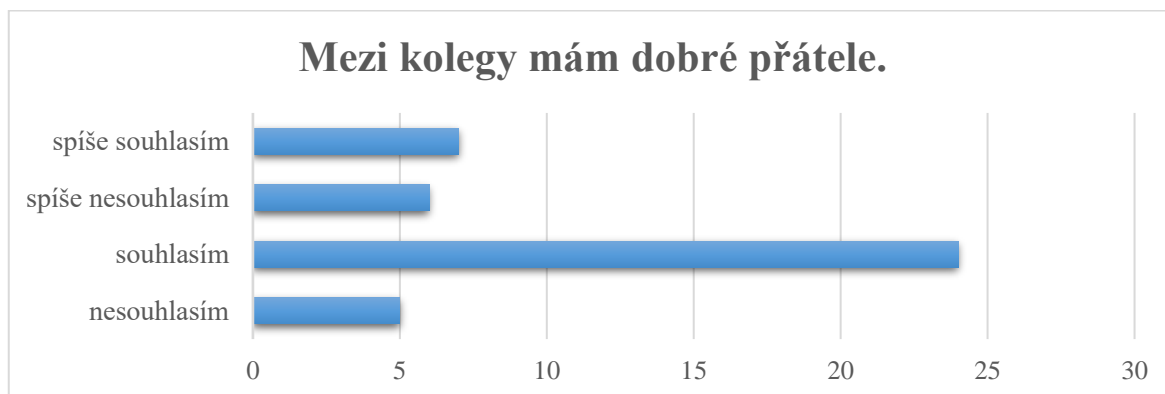


Graf 8: Moji kolegové dovedou spolupracovat?

Také byla v dotazníku zařazena otázka, zda mají respondenti mezi kolegy dobré přátele. 57,1% uvedlo, že souhlasí a tudíž má mezi kolegy dobré přátele. 16,7 % spíše souhlasilo, 14,3% spíše nesouhlasilo a 11,9 % nesouhlasilo.

Mezi kolegy mám dobré přátele.	relativní četnost	absolutní četnost
nesouhlasím	5	11,9 %
souhlasím	24	57,1 %
spíše nesouhlasím	6	14,3 %
spíše souhlasím	7	16,7 %

Tab. 9: Mezi kolegy mám dobré přátele.



Graf 9: Mezi kolegy mám dobré přátele.

#### 6.4 Výzkumná otázka č. 4

##### VO4: Jak hodnotí pracovníci odměňování ve společnosti?

V další výzkumné otázce jsme se zaměřili na to, jak zaměstnanci hodnotí odměňování. Nejdříve byla respondentům položena otázka, zda jsou spokojeni s mzdovým ohodnocením. Respondenti odpovídali následovně: 35,7 % je spíše spokojených se mzdovým ohodnocením, 21,4 % je spokojených, 21,4 % spíše nespokojených a 21,4 % nespokojených.

Mzdové hodnocení	relativní četnost	absolutní četnost
nespokojen(á)	9	21,40%
spíše nespokojen(á)	9	21,40%
spíše spokojen(á)	15	35,70%
spokojen(á)	9	21,40%

Tab10: Mzdové hodnocení.

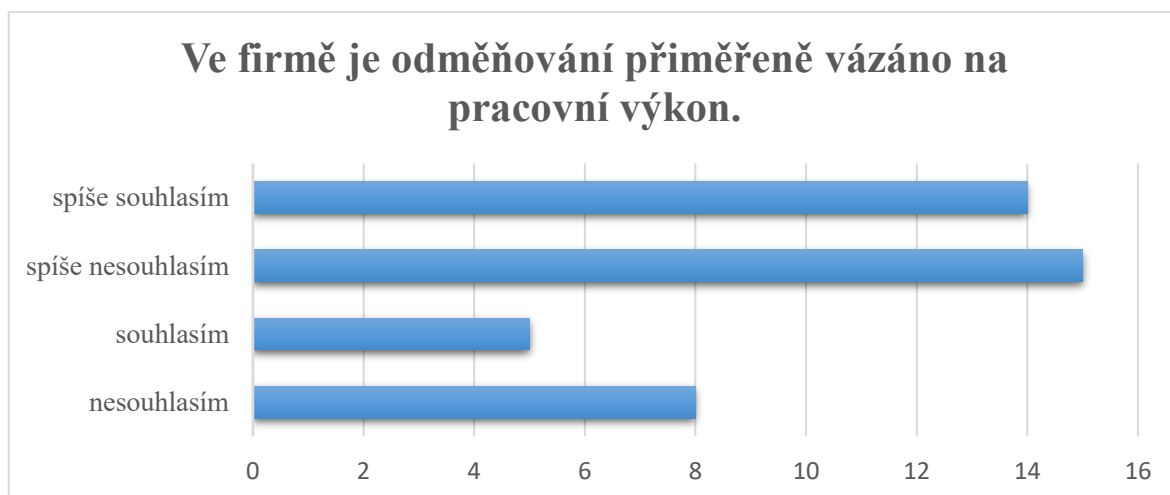


Graf 10: Mzdové ohodnocení.

Dalším bodem dotazníku byla otázka, Za je ve firmě odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon. 35,7 % respondentů s tímto výrokem spíše nesouhlasilo, 33,3 % respondentů spíše souhlasilo, 19% zcela nesouhlasilo a 11,9 % zcela souhlasilo.

<b>Ve firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon</b>	<b>relativní četnost</b>	<b>absolutní četnost</b>
nesouhlasím	8	19 %
souhlasím	5	11,9 %
spíše nesouhlasím	15	37,7 %
spíše souhlasím	14	33,3 %

Tab. 11 Ve firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

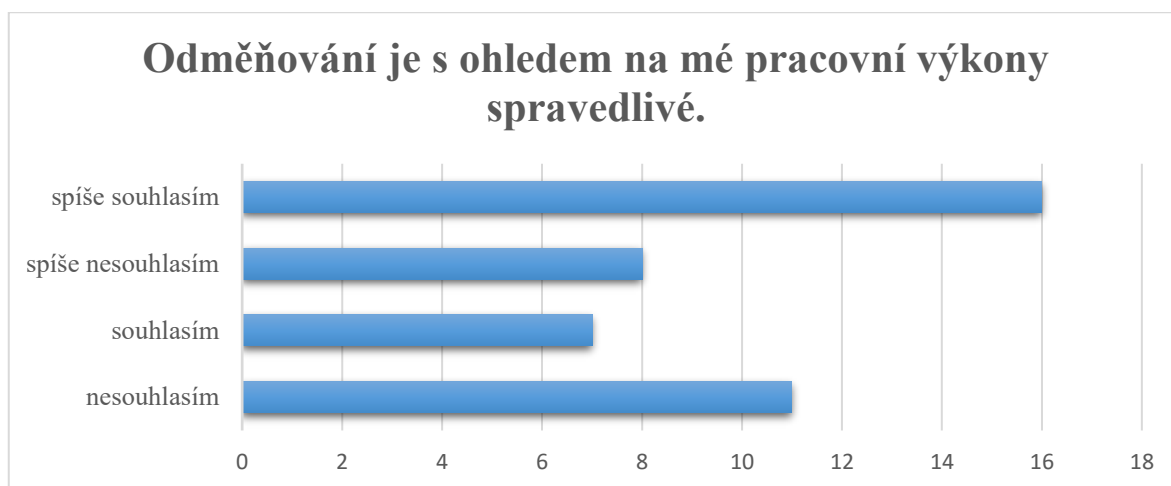


Graf 11: Ve firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

Třetí otázkou zaměřující se na hodnocení odměňování, byla otázka, zda je odměňování s ohledem na zaměstnancovy pracovní výkony spravedlivé. 38,1 % odpovědělo, že spíše s tímto výrokiem souhlasí, 26,2 % zcela nesouhlasí, 19 % spíše nesouhlasí a 16,7 % zcela souhlasí.

Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	relevantní četnost	absolutní četnost
nesouhlasím	11	26,2 %
souhlasím	7	16,7 %
spíše nesouhlasím	8	19 %
spíše souhlasím	16	38,1 %

Tab. 12: Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.



Graf 12: Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

## 6.5 Výzkumná otázka č. 5

### VO5: Co soudí zaměstnanci o podmínkách týkajících se pracovních úkolů?

V páté výzkumné otázce jsme se zaměřili nato, co soudí zaměstnanci o podmínkách týkajících se jejich pracovních úkolů. První dotaz byl, za je na pracovišti dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce. 28,6 % spíše nesouhlasí, 26,2 % souhlasí, 23,8 % spíše souhlasí a 21,4 % nesouhlasí.

Na pracovišti je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.	relevantní četnost	Absolutní četnost
nesouhlasím	9	21,4 %
souhlasím	11	26,2 %
spíše nesouhlasím	12	28,6 %
spíše souhlasím	10	23,8 %

Tab. 13: Na pracovišti je většinou dostatek pracovníku na zvládnutí požadované práce.

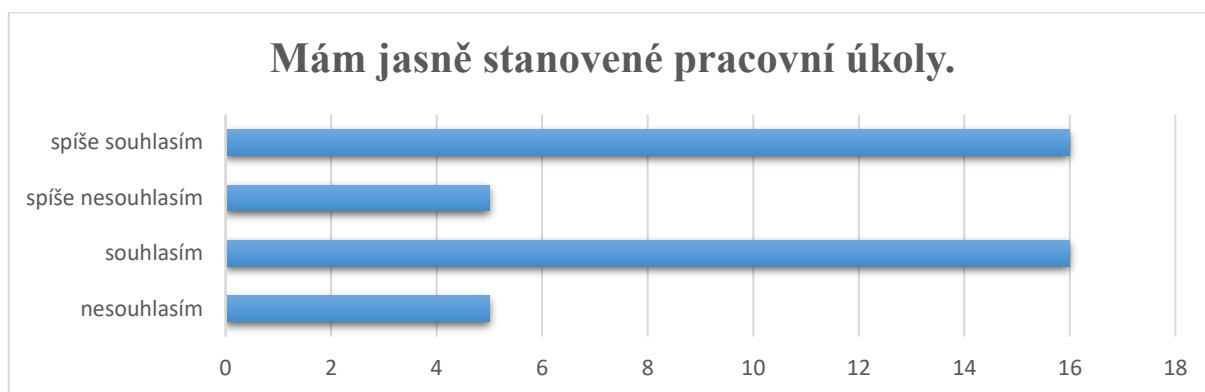


Graf 13: Na pracovišti je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.

Dále respondenti tázání, zda mají jasně stanovené pracovní úkoly. Respondenti odpověděli následovně: 42,9 % spíše souhlasili, 40,5 % souhlasilo, 11,9 % nesouhlasilo a 4,8 % spíše nesouhlasilo.

Mám jasně stanovené pracovní úkoly.	relevantní četnost	absolutní četnost
nesouhlasím	5	11,9 %
souhlasím	16	40,5 %
spíše nesouhlasím	5	4,8 %
spíše souhlasím	16	42,9 %

Tab. 14: Mám jasně stanovené pracovní úkoly.



Graf 14: Mám jasně stanovené pracovní úkoly.

Předposlední otázka této výzkumné otázky je zaměřena na to, zda má zaměstnanec dostatek času na kvalitní provedení práce. 28,6 % spíše souhlasilo, 28,6 % nesouhlasilo, 23,8 % spíše nesouhlasilo a 19 % souhlasilo.

Mám dostatek času na kvalitní provedení práce.	relevantní četnost	absolutní četnost
nesouhlasím	9	28,6 %



souhlasím	11	19 %
spíše nesouhlasím	12	23,8 %
spíše souhlasím	10	28,6 %

Tab. 15: Mám dostatek času na kvalitní provedení práce.



Graf 15: Mám dostatek času na kvalitní provedení práce

## 6.6 Výzkumná otázka č. 6

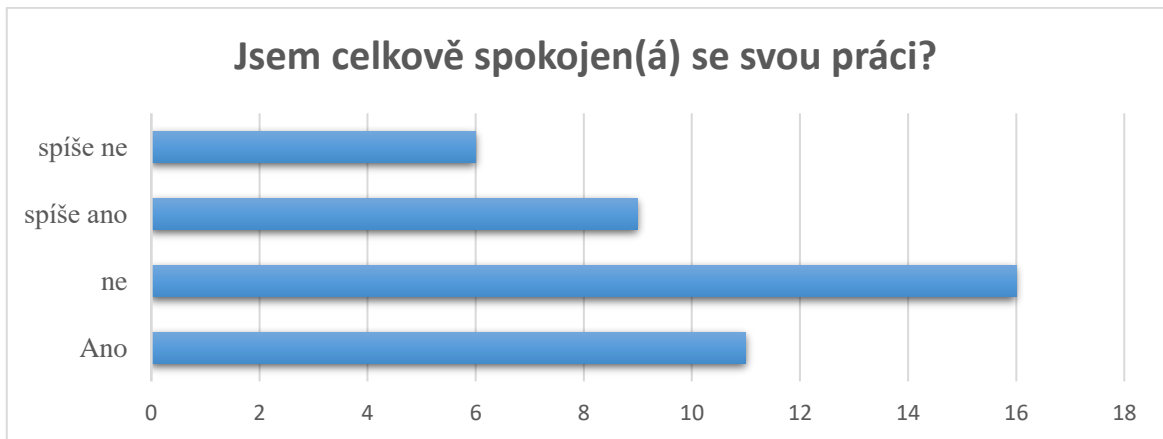
### VO6: Jsou zaměstnanci, pracující v nejmenované společnosti loajální?

Poslední výzkumná otázka se zaměřuje na loajalitu zaměstnanců a v dotazníku je tomuto tématu věnuje 7 otázek.

První otázka, na kterou respondenti odpovídali, byla: Jsem celkově spokojen(á) se svou prací? Odpovědi byly následující. 38,1 % spíše ano, 26,2 % ano, 21,4 % spíše ne a 14,3 % ne.

Jsem celkově spokojen(á) se svou prací?	relevantní četnost	absolutní četnost
Ano	11	26,2 %
ne	16	38,1 %
spíše ano	9	21,4 %
spíše ne	6	14,3 %

Tab. 16: Jsem celkově spokojen(a) se svou prací?

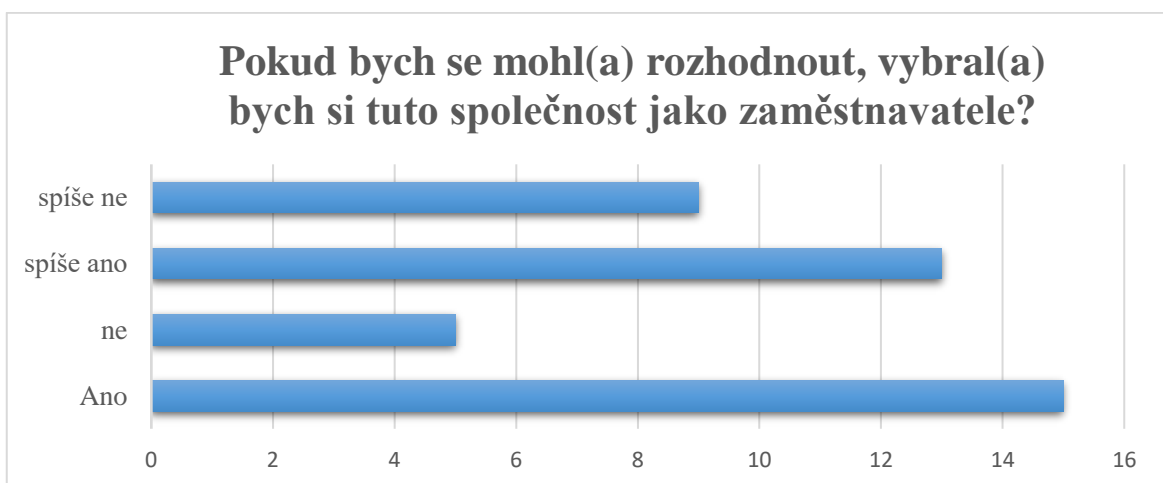


Graf 16: Jsem celkově spokojen(á) se svou prací.

Druhou otázkou tohoto bloku byla: Pokud bych se mohl(a) znovu rozhodnout, vybral(a) bych si tuto společnost jako zaměstnavatele? 35,7 % respondentů odpovědělo, že spíše ano, 31 % spíše ano, 21,4 spíše ne na 11,9 % ne.

<b>Pokud bych se mohl(a) rozhodnout, vybral(a) bych si tuto společnost jako zaměstnavatele?</b>	<b>relevantní četnost</b>	<b>absolutní četnost</b>
Ano	15	35,7 %
ne	5	11,9 %
spíše ano	13	31 %
spíše ne	9	21,4 %

Tab. 17: Pokud bych se mohl(a) rozhodnout, vybral(a) bych si tuto společnost jako zaměstnavatele?

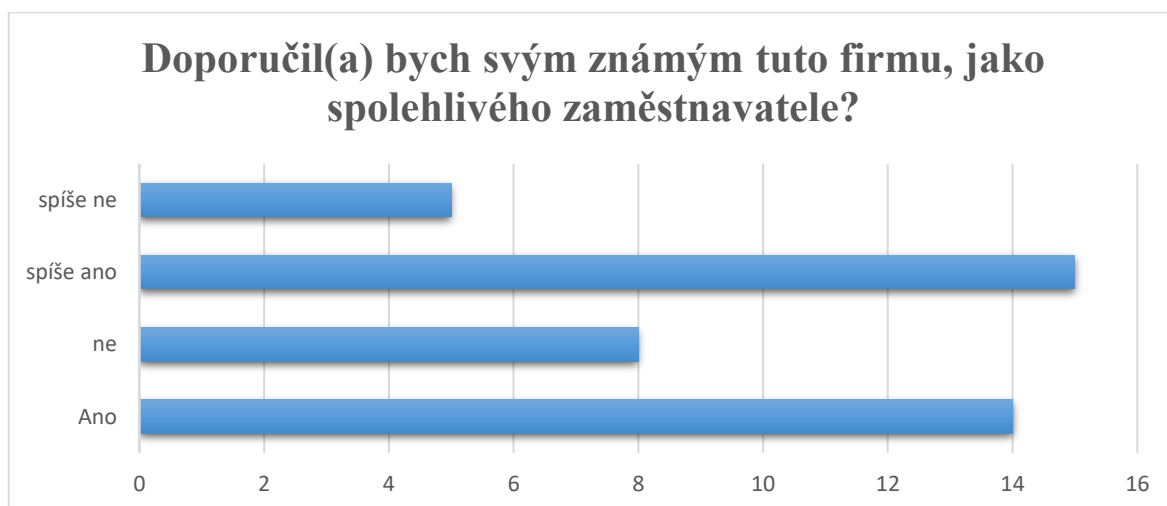


Graf 17: Pokud bych se mohl(a) rozhodnout, vybral(a) bych si tuto společnost jako zaměstnavatele?

V další otázce respondenti odpovídali, zda by svým známým tuto firmu doporučili, jako spolehlivého zaměstnavatele. 35,7 % odpovědělo spíše ano, 33,3 % ano, 19 % ne a 11,9 % spíše ne.

Doporučil(a) bych svým známým tuto firmu, jako spolehlivého zaměstnavatele?	relevantní četnost	absolutní četnost
Ano	14	33,3 %
ne	8	19 %
spíše ano	15	35,7 %
spíše ne	5	11,9 %

Tab. 18: Doporučil(a) bych svým známým tuto firmu, jako spolehlivého zaměstnavatele?



Graf 18: Doporučil(a) bych svým známým tuto firmu, jako spolehlivého zaměstnavatele?

Třetí otázka, týkající se loajality zněla, zda chce zaměstnanec pro tuto společnost i nadále pracovat. 40,5 % odpovědělo ano, 28,6 % spíše ano, 19 % spíše ne a 11,9 ne.

Chci pro tuto společnost i nadále pracovat?	relevantní četnost	absolutní četnost
Ano	17	40 %
ne	5	11,9 %
spíše ano	12	28,6 %
spíše ne	8	19 %

Tab. 19: Chci pro tuto společnost i nadále pracovat?

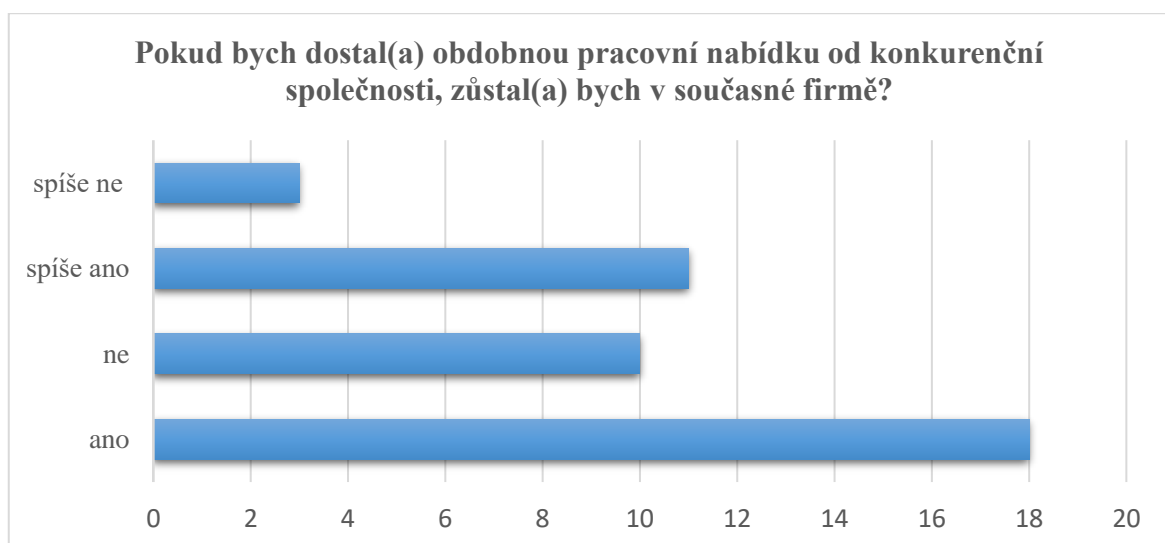


Graf 19: Chci pro tuto společnost i nadále pracovat?

V další otázce byli respondenti dotazováni, pokud by dostali obdobnou pracovní nabídku od konkurenční společnosti, zůstali by v současné firmě? 42,9 % respondentů odpovědělo ano, 26,2 % spíše ano, 7,1 % spíše ne a 23,8 % ne.

<b>Pokud bych dostal(a) obdobnou pracovní nabídku od konkurenční společnosti, zůstal(a) bych v současné firmě?</b>	<b>relevantní četnost</b>	<b>absolutní četnost</b>
Ano	18	42,9 %
ne	10	23,8 %
spíše ano	11	26,2 %
spíše ne	3	7,1 %

Tab. 20: Pokud bych dostal(a) odbornou pracovní nabídku od konkurenční společnosti, zůstal(a) bych v současné firmě?

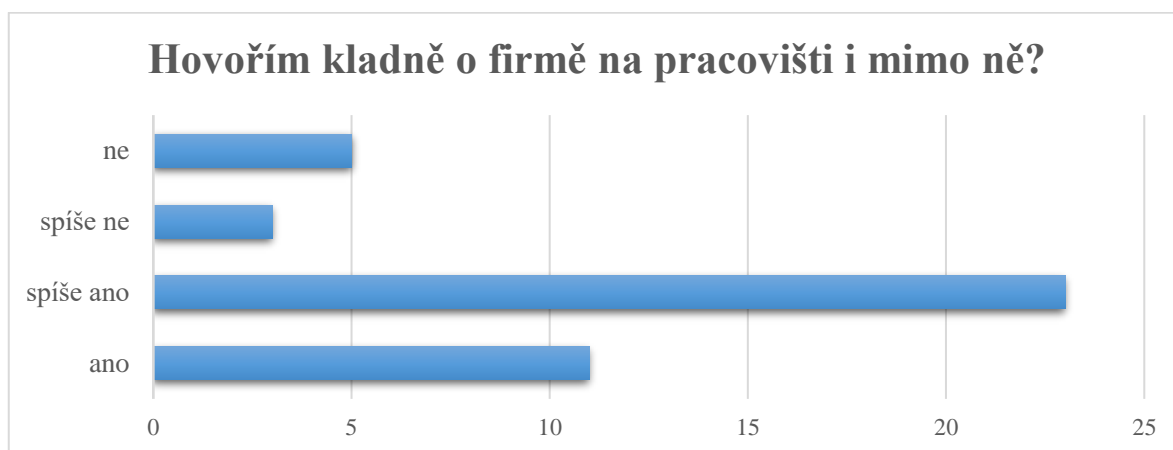


Graf 20: Pokud bych dostal(a) odbornou pracovní nabídku od konkurenční společnosti, zůstal(a) bych v současné firmě?

Předposlední otázka vztahující se k VO6 zní: Hovoříte kladně o firmě na pracovišti i mimo ně? 54,8 % odpovědělo, že spíše ano, 26,2 % ano, 11,9 % ne a 7,1 % spíše ne.

Hovořím kladně o firmě na pracovišti i mimo ně?	relevantní četnost	absolutní četnost
Ano	11	26,2 %
ne	5	11,9 %
spíše ano	23	54,8 %
spíše ne	3	7,1 %

Tab. 21: Hovořím kladně o firmě na pracovišti i mimo ně?

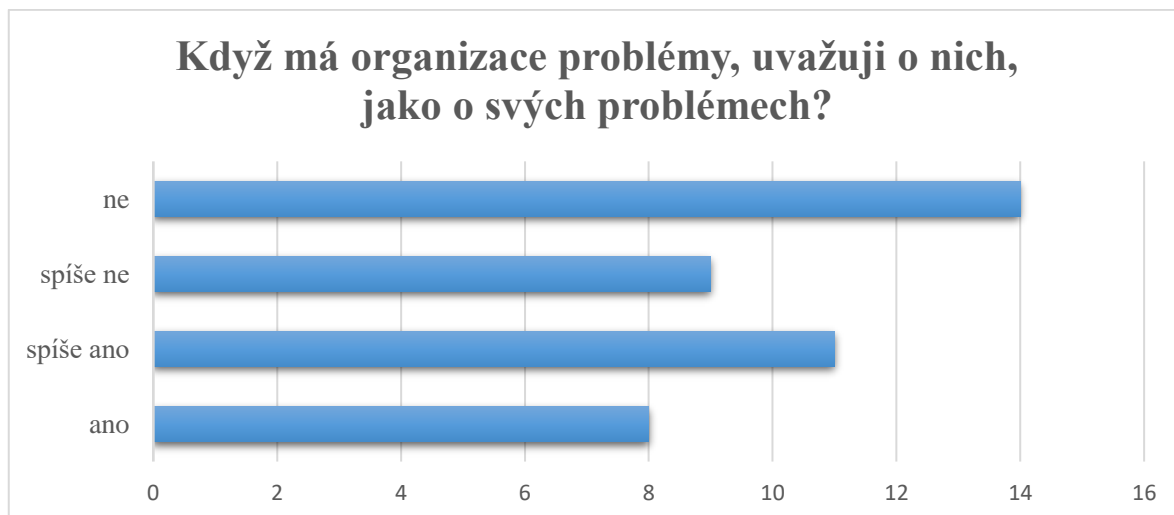


Graf 21: Hovořím kladně o firmě na pracovišti i mimo ně?

Poslední otázkou tohoto okruhu i celého dotazníku zněla: Když má organizace problémy, uvažují o nich, jako o svých problémech? 33,3 % respondentů odpovědělo ne, 26,2 % spíše ano, 21 % spíše ne a 19 % ano.

Když má organizace problémy, uvažují o nich, jako o svých problémech?	relevantní četnost	absolutní četnost
Ano	8	19 %
ne	14	33,3 %
spíše ano	11	26,2 %
spíše ne	9	21,4 %

Tab. 22: Když má organizace problémy, uvažují o nich jako o svých?



Graf 22: Když má organizace problémy, uvažuji o nich jako o svých?

## 7 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda se operátoři ve zkoumané společnosti cítí jako loajální zaměstnanci a zda jsou spokojeni se zaměstnavatelem a s pracovními podmínkami ve firmě. Proto jsme se ve výzkumu zaměřili jak na loajalitu jako takovou, tak i na spokojenost s pracovním prostředím, mzdovým hodnocením, spolupráci mezi kolegy či na pracovní úkoly. Z výsledku výzkumu vyplynulo, že celkově jsou zaměstnanci nespokojeni se svým pracovním místem, což může být důsledek rozložení budovy. Tato společnost preferuje open space a jelikož je např. na oddělení telemarketingu 32 zaměstnanců, není možné vyhovět každému s pro něj ideální teplotou v místnosti nebo světlem a musí docházet ke kompromisu.

Co se týče pracovních podmínek ve firmě, byla otázka na jistotu zaměstnání zařazena do výzkumu z důvodu hromadného propouštění části vyšších manažerů ve společnosti. Generální ředitel tuto skutečnost vysvětlil tak, že má firma vysoké výdaje, a tak je potřeba šetřit na nákladech. Díky této skutečnosti se v době výzkumu spekulovalo, zda je toto propouštění vyššího managementu konečné, nebo postihne i řadové pracovníky. Z výzkumu nakonec vyplynulo, že 62 % respondentů je nespokojeno nebo spíše nespokojeno s jistotou zaměstnání a jen 16,7 % má pocit jistoty zaměstnání.

Velmi pozitivně dopadl výzkum týkající se atmosféry mezi spolupracovníky. 78,6 % respondentů odpovědělo, že souhlasí nebo spíše souhlasí s výrokem: Moji kolegové dovedou spolupracovat. A na dotaz, zda mají mezi kolegy přátele odpovědělo až 57,1 ano.

Podstatně hůře oproti spokojenosti se spolupracovníky dopadl výzkum, zaměřený na odměňování. Výsledky výzkumu ukázaly rozpolcenost zaměstnanců asi polovina je spokojena a polovina nespokojena. A podobná rozpolcenost se ukázala i u otázky, zda je na pracovišti dostatek zaměstnanců.

V posledním bloku výzkumu zaměřeném na samotnou loajalitu respondenti svými odpověďmi ukázali, že je ve společnosti nemalé množství zaměstnanců, kteří jsou ke svému zaměstnavateli skutečně loajální.

Celkově lze tento výzkum vnímat pozitivně. Respondenti poměrně kladně hodnotily společnost, kde pracují.

Z této práce lze dále čerpat při dalším výzkumu loajality zaměstnanců. Dotazník, který je v příloze práce je sestaven tak, aby vyhovoval většině společností, bez ohledu na náplň práce.



## ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsme se zabývali tématem loajality zaměstnanců v nebankovním sektoru.

V teoretické části jsme vymezili pojem loajalita s výrazy, které se často s loajalitou zaměňují. Dále jsme se věnovali jednotlivými prostředky, díky kterým lze v zaměstnancích vzbudit loajalitu ke společnosti, kde pracují.

V praktické části bakalářské práce jsme se zabývali samotným výzkumem, kde jsme nejdříve vymezili výzkumný problém, poté se si stanovili cíl výzkumu a výzkumné otázky, následně analyzovali pomocí kvantitativního výzkumu spokojenost a loajalitu zaměstnanců v nejmenované společnosti a získané poznatky shrnuli v kapitole shrnutí a výsledky výzkumu.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání a jsou loajální. Výzkum ukázal, že zaměstnanci celkově spokojeni i loajální jsou, ale je potřeba se více zaměřit na pracovní prostředí. Také díky výzkumu se nabízí zaměstnavateli doporučit, aby provedl kontrolní měření jednotlivých úkonů a poupravil tak normy či metodiku práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BEDNÁŘ, Jan. *Jak omezit fluktuaci a udržet zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0648-6
- [4] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1
- [5] HRONÍK, František, *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4
- [6] CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*: 2. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3
- [7] KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1987
- [8] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
- [11] MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4
- [12] NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3
- [13] PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7
- [14] REJMAN, Ladislav. *Slovník cizích slov*, 3. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1971

- [15] *Zákoník práce 2019: aktuální úplná znění*. Praha: Verlag Dashöfer, 2019. ISBN 978-80-7635-001-4

#### ELEKTRONICKÉ ZDOJE:

- [16] EUROZPRÁVY.CZ 2018. Pochvala v práci? Češi se jí dočkají zřídka, přitom dokáže zázraky. In: *Eurozpravy.cz* [online]. 24.6.2019. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/228048-pochvala-v-praci-cesi-se-ji-ve-firme-dockaji-zridka-pritom-dokaze-zazraky/>
- [17] KALIVODA, David. Jak to vidím já: Loajalita a její současnost. *Centrum andragogiky s.r.o.* [online] červenec/srpen 2011. Dostupné z: <http://www.centrumandragogiky.cz/assets/Jak-to-vid%C3%ADm-j%C3%A1-%E2%80%93-Loajalita-a-jej%C3%AD-sou%C4%8Dasnost.pdf>
- [18] KUTARŇOVÁ, Jana. Profese, na kterou všichni nadávají (a přitom je málokdo zvládne). In: *Práce.cz* [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/profese-na-kterou-vsichni-nadavaji-a-pritom-ji-malokdo-zvladne/>
- [19] Ministerstvo vnitra. *Vzor interního předpisu pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců : dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a Kritéria zlepšování č. 9 Šetření spokojenosti zaměstnanců*. [online] Praha, leden 2019. Zpracováno v rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy s registračním číslem CZ.03.4.74/0./0.0/15\_019/0006173. Dostupné z: <https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aizzrwwg3bmqm&q=spokojenost+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&ok.x=0&ok.y=0>
- [20] RYPÁČEK, Pavel. Loajalita – co si pod ní přesně představit? *Marketingové noviny* [online] 27. 6. 2003. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1246/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 2.1.</i>	<i>Pyramida potřeb</i> .....	22
<i>Obr. 2.2</i>	<i>Model tří kruhů</i> .....	23

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Výzkumný soubor.....</i>	<i>31</i>
<i>Tab. 2 Spojitost výzkumných otázek s položkami v dotazníku.....</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 3 Jste spokojeni s pracovním prostředím?.....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 4: Jste spokojeni s pracovní dobou?.....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 5: Jak jste spokojeni s možností povýšení?.....</i>	<i>34</i>
<i>Tab. 6: Jak jste spokojeni s jistotou zaměstnání?.....</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 7: Jste spokojeni se vztahy s přímým nadřízeným?.....</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 8: Dovedou kolegové spolupracovat?.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 9: Mezi kolegy mám dobré přátele .....</i>	<i>37</i>
<i>Tab10: Mzdové hodnocení.....</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 11 Ve firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon. ....</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 12: Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 13: Na pracovišti je většinou dostatek pracovníku na zvládnutí požadované práce .....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 14: Mám jasně stanovené pracovní úkoly .....</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 15: Mám dostatek času na kvalitní provedení práce.....</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 16: Jsem celkově spokojen(a) se svou prací?.....</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 17: Pokud bych se mohl(a) rozhodnout, vybral(a) bych si tuto společnost jako zaměstnavatele?.....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 18: Doporučil(a) bych svým známým tuto firmu, jako spolehlivého zaměstnavatele?.....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 19: Chci pro tuto společnost i nadále pracovat?.....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 20: Pokud bych dostal(a) odbornou pracovní nabídku od konkurenční společnosti, zůstal(a) bych v současné firmě?.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 21: Hovořím kladně o firmě na pracovišti i mimo ně?.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 22: Když má organizace problémy, uvažuji o nich jako o svých?.....</i>	<i>46</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Skladba respondentů podle pohlaví .....</i>	<i>30</i>
<i>Graf 2: Délka pracovního poměru ve firmě.....</i>	<i>31</i>
<i>Graf 3: Jste spokojeni s pracovním prostředím.....</i>	<i>33</i>
<i>Graf 4: Délka pracovní doby.....</i>	<i>34</i>
<i>Graf 5: Jste spokojeni s možností povýšení?.....</i>	<i>34</i>
<i>Graf 6: Jste spokojeni s jistotou zaměstnání? .....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 7: Jste spokojeni se vztahy s přímým nadřízeným?.....</i>	<i>36</i>
<i>Graf 8: Moji kolegové dovedou spolupracovat?.....</i>	<i>36</i>
<i>Graf 9: Mezi kolegy mám dobré přátele.....</i>	<i>37</i>
<i>Graf 10: Mzdové ohodnocení.....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 11: Ve firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 12: Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé .....</i>	<i>39</i>
<i>Graf 13: Na pracovišti je většinou dostatek pracovníku na zvládnutí požadované práce ...</i>	<i>40</i>
<i>Graf 14: Mám jasně stanovené pracovní úkoly.....</i>	<i>40</i>
<i>Graf 15: Mám dostatek času na kvalitní provedení práce.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 16: Jsem celkově spokojen(á) se svou prací.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 17: Pokud bych se mohl(a) rozhodnout, vybral(a) bych si tuto společnost jako zaměstnavatele?.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 18: Doporučil(a) bych svým známým tuto firmu, jako spolehlivého zaměstnavatele?.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 19: Chci pro tuto společnost i nadále pracovat?.....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 20: Pokud bych dostal(a) odbornou pracovní nabídku od konkurenční společnosti, zůstal(a) bych v současné firmě?.....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 21: Hovořím kladně o firmě na pracovišti i mimo ně?.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 22: Když má organizace problémy, uvažuji o nich jako o svých?.....</i>	<i>46</i>

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## Loajalita zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Ungrová a v současné době jsem studentkou posledního ročníku bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, obor andragogika.

V rámci své bakalářské práce na téma "Loajalita zaměstnanců v nebankovním sektoru" se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a informace z něj budou použity výhradně pro účely bakalářské práce, proto Vás prosím o zcela upřímnou odpověď.

Při vyplňování dotazníku označte Vámi zvolenou odpověď.

### 1. Pohlaví:

Nápověda k otázce:

- žena  
 muž

### 2. Váš věk:

### 3. Oddělení, kde vykonáváte svou práci

Nápověda k otázce:

- klientské centrum  
 telemarketing  
 kompletace

#### 4. Délka pracovního poměru ve firmě:

Nápověda k otázce:

- do 1 roku
- 1 - 5 let
- 5 - 10 let
- nad 10 let

JAK JSTE SPOKOJEN(Á) S NÁSLEDUJÍCÍMI OKOLNOSTMI VAŠÍ PRÁCE?

(VZTAHUJE SE K OTÁZKÁM 5-15)

#### 5. Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)

- spokojen(á)
- spíše spokojen(á)
- spíše nespokojen(á)
- nespokojen(á)

#### 6. Délka pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, směny)

- spokojen(á)
- spíše spokojen(á)
- spíše nespokojen(á)
- nespokojen(á)

#### 7. Mzdové ohodnocení

- spokojen(á)
- spíše spokojen(á)
- spíše nespokojen(á)
- nespokojen(á)



8. Možnost povýšení

- spokojen(á)
- spíše spokojen(á)
- spíše nespokojen(á)
- nespokojen(á)

9. Jistota zaměstnání

- spokojen(á)
- spíše spokojen(á)
- spíše nespokojen(á)
- nespokojen(á)

10. Vztahy s přímým nadřízeným

- spokojen(á)
- spíše spokojen(á)
- spíše nespokojen(á)
- nespokojen(á)

SOUHLASÍTE S TĚMITO VÝROKY OHLEDNĚ ATMOSFÉRY MEZI SPOLUPRACOVNÍKY?

(VZTAHUJE SE NA OTÁZKY 16 - 18)

11. Moji kolegové dokáží spolupracovat.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

12. Mezi kolegy mám dobré přátele.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

13. Ve firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

14. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

15. Na pracovišti je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

16. Mám jasně stanovené pracovní úkoly.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

17. Mám dostatek času na kvalitní provedení práce.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

18. Jsem celkově spokojen(á) se svou prací?

Nápověda k otázce:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. pokud bych se mohl(a) znovu rozhodnout, vybral(a) bych si tuto společnost jako zaměstnavatele?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Doporučil(a) bych svým známým tuto firmu, jako spolehlivého zaměstnavatele?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21. Chci pro tuto společnost i nadále pracovat?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. Pokud bych dostal(a) obdobnou pracovní nabídku od konkurenční společnosti, zůstal(a) bych v současné firmě?

Nápověda k otázce:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

23. Hovořím kladně o firmě na pracovišti i mimo ně?

Nápověda k otázce:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Když má organizace problémy, uvažuji o nich, jako o svých problémech?

Nápověda k otázce:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne