

Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně

Kateřina Macková

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Kateřina Macková
Osobní číslo: M20132
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši vztahující se k pracovní spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Stručně představte vybranou prodejnu.
- Proveďte analýzu současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte vybrané prodejně doporučení ke zlepšení.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14. vyd. London: Kogan Page, 2017, 738 s. ISBN 9780749474119.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 9788074003479.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Díky pocitu pracovní spokojenosti jsou zaměstnanci pozitivní, pracují efektivně a snaží se dosahovat těch nejlepších výsledků, jsou loajální vůči svému zaměstnavateli, jsou méně vystavováni stresu a cítí se mnohem lépe také v mimopracovním životě, neboť pracovní spokojenost s celkovou životní spokojeností souvisí. Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané prodejny a na základě výsledků analýzy navrhnout vybrané prodejně doporučení ke zlepšení. Pro splnění daného cíle byla stanovena výzkumná otázka, na kterou byla v průběhu nalezena odpověď, dále dílčí cíle analýzy, které byly naplněny. Analýzou interních materiálů, dotazníkovým šetřením a rozhovorem s vedoucí vybrané prodejny bylo možné porovnávat a hlouběji pronikat do zjištěných výsledků. Bylo zjištěno, že je zaměstnanci vybrané prodejny vyjádřen ambivalentní postoj v oblasti pracovní spokojenosti. Vybrané prodejně byla navržena doporučení v různých oblastech pracovní spokojenosti, hlavně pak v oblasti spolupracovníků a komunikace, neboť se zde projevila pracovní nespokojenost.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, pracovní nespokojenost, vybraná prodejna, dotazník, zaměstnanci

ABSTRACT

The feeling of job satisfaction makes employees positive, so they work efficiently, they strive to achieve the best results and they are loyal to their employer. Also they are less stressed and they feel much better in their non-work life because a job Satisfaction is related to overall life satisfaction. The aim of the bachelor thesis was to analyse the current state of job satisfaction of the employees in the selected store and to suggest recommendations for improvement based on the results of the analysis.

In order to fulfill the given purpose, a research question was set and answered in the process, and the sub-objectives of the analysis were fulfilled. By analyzing internal materials, evaluating questionnaire survey and interviewing the manager of the selected store, it was possible to delve deeper into the results and compare them. It was found that there is an ambivalent attitude expressed by the employees of the selected store in the area of job satisfaction. Recommendations were suggested in various areas of job satisfaction, especially in the area of co-workers and communication, as this is the area where job dissatisfaction was expressed.

Keywords: Job Satisfaction, Job Dissatisfaction, Selected Store, Questionnaire, Employees

Ráda bych poděkovala paní Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce, za všechny čas, který mi věnovala, za všechny cenné rady, připomínky a trpělivost.

Dále bych chtěla poděkovat paní ředitelce vybrané prodejny za umožnění zpracování bakalářské práce, za všechny její čas, který mi věnovala, za všechny poskytnuté podklady a informace a všem zaměstnancům vybrané prodejny za spolupráci při vyplňování dotazníku.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině a všem mým kamarádům za veškerou podporu.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	12
1.1 DEFINICE A VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	12
2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	15
2.1 OBSAH A CHARAKTER PRÁCE	16
2.2 VEDOUcí PRACOVNÍK.....	16
2.2.1 Osobnostní vlastnosti a úloha vedoucího pracovníka	17
2.2.2 Vedení lidí.....	21
2.3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PRACOVNÍ PODMÍNKY	22
2.3.1 Prostorové a funkční podmínky pracoviště.....	23
2.3.2 Fyzické podmínky práce	23
2.3.3 Organizační podmínky práce	25
2.3.4 Bezpečnost práce a ochrana zdraví	26
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
2.4.1 Mzdové formy	28
2.5 PRACOVNÍ VZTAHY	30
2.5.1 Spolupracovníci.....	32
2.5.2 Podnikové klima.....	32
2.5.3 Vnitřní komunikace.....	32
3 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	34
4 SHRNUtÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PRODEJNY	38
5.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ PRODEJNY.....	38
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ PRODEJNĚ	41
6.1 CÍL ANALÝZY	41
6.2 METODY SBĚRU DAT A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	41
6.2.1 Analýza vnitropodnikových materiálů	42
6.2.2 Dotazníkové šetření.....	42
6.2.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem vybrané prodejny.....	45
6.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	46
6.3.1 Spokojenost s podstatou práce	46
6.3.2 Spokojenost s vedoucím pracovníkem.....	48

6.3.3	Spokojenost s pracovními podmínkami	50
6.3.4	Spokojenost s výdělkem.....	52
6.3.5	Spokojenost s benefity	54
6.3.6	Spokojenost s uznáním za odvedenou práci.....	56
6.3.7	Spokojenost se spolupracovníky	57
6.3.8	Spokojenost s komunikací.....	59
6.3.9	Spokojenost s kariérním růstem	61
6.3.10	Celková úroveň pracovní spokojenosti	62
6.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ A OBLASTI MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ.....	65
7	NAVRŽENÁ DOPORUČENÍ	68
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

„*At' se ti daří, at' jsi spokojený.*“ Věta, kterou si lidé často vzájemně říkají, přejí. V životě každého je určitě důležité, aby byl spokojený a tato důležitost se ještě zvyšuje, pokud jde o spokojenost pracovní. Lidé tráví v práci velkou část svého života, a tak by pro ně mělo být důležité, aby dělali to, co jim dává smysl, přináší naplnění, to, díky čemu jsou spokojeni. Životní spokojenost a pracovní spokojenost spolu velmi úzce souvisí. Z pohledu organizace je pracovní spokojenost také velmi důležitá, neboť jen spokojení zaměstnanci mohou organizaci zajišťovat kvalitně odvedenou práci, skvělé výsledky či dobré jméno. Lidé jsou pro organizaci velmi důležitým faktorem, a tak by o ně mělo být také postaráno.

Tato bakalářská práce zkoumá pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané prodejně. Jejím cílem je analyzovat současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané prodejny a na základě zjištěných výsledků navrhnout prodejně doporučení ke zlepšení.

Celá práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je složena z poznatků nejrůznějších odborníků, kteří se zajímají o tuto problematiku. Jsou zde srovnávány jejich výroky a názory. Všechny kapitoly, které jsou v práci obsaženy, s danou problematikou souvisí a jsou psány tak, aby mohly být východiskem pro praktickou část této práce. Je zde definován pojem pracovní spokojenost. Dále jsou zmíněny faktory ovlivňující pracovní spokojenost, jako je obsah a charakter práce, vedoucí pracovník, pracovní prostředí a pracovní podmínky, odměňování a pracovní vztahy, se kterými souvisí také komunikace. V závěru teoretické části je zmíněno měření pracovní spokojenosti. V této kapitole jsou popsány nejrůznější metody a postupy, jak pracovní spokojenost zjistit a jak ji měřit. V praktické části této práce je nejprve představena vybraná prodejna, její organizační struktura a její zaměstnanci. Postupně je zde z interních dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovoru vyhodnocováno a popsáno devět oblastí pracovní spokojenosti, na závěr je pak vyhodnocena celková pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané prodejně. V závěru jsou formulovány doporučení ke zlepšení objevených skutečností.

Práce může být pro vybranou prodejnu přínosem, neboť může sloužit jako podklad pro případné změny, které mohou pomoci k tomu, aby se zaměstnanci cítili ještě spokojeněji.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem teoretické části této bakalářské práce bude vypracovat literární rešerši vztahující se k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Ta bude sloužit jako podklad pro praktickou část.

Cílem praktické části bude zjistit současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců a dle získaných výsledků navrhnout pro vybranou prodejnu doporučení ke zlepšení. Bude představena vybraná prodejna, její organizační struktura a zaměstnanci, kteří pro ni pracují.

V praktické části bude stanovena hlavní výzkumná otázka a dále pak hlavní cíl a dílčí cíl analýzy. Hlavní výzkumná otázka zní: Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně?

Hlavním cílem analýzy je zjistit současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně.

Dílčím cílem analýzy je zjistit, s jakými faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost jsou zaměstnanci nespokojeni a jaká opatření provádí vybraná prodejna pro zajištění pracovní spokojenosti.

Dotazníkovým šetřením, které bude probíhat tři týdny v měsíci dubnu budou od zaměstnanců vybrané prodejny získána kvantitativní data. Tato metoda byla vybrána s jasným cílem, a to oslovit všechny zaměstnance vybrané prodejny a zjistit tak co nejpřesnější a nejaktuálnější informace k dané problematice.

Dotazníky budou zaměstnancům rozdány v papírové formě a získaná data budou vyhodnocována matematicko-statistickými metodami.

Jako další metoda byl zvolen rozhovor s ředitelkou vybrané prodejny, díky které budou získána kvalitativní data s cílem zjistit její názor a ještě lépe proniknout do dané problematiky. Tato data pak budou porovnávána s daty získanými dotazníkovým šetřením. Analýzou interních materiálů budou zjišťovány další potřebné informace.

Díky využití všech metod budou nasbírána data sloužit k získání uceleného pohledu na danou problematiku.

Pro vizualizaci dat budou využity tabulky a grafy vypracované v programu MS Excel. Získané výsledky budou interpretovány a vybrané prodejně budou navržena doporučení ke zlepšení. Ukáže se tak, jak si vedou zaměstnanci vybrané prodejny v oblasti pracovní spokojenosti. Prodejně pak tato práce může sloužit jako podklad pro zlepšení pracovní spokojenosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Tato kapitola představuje pojem pracovní spokojenost. Jsou v ní obsaženy definice a různé pohledy od nejrůznějších autorů, které souvisí s touto problematikou. Nejprve je nutné pojmu porozumět, umět jej definovat a až později zkoumat.

Pracovní spokojenost je často studovaným tématem v organizační a pracovní literatuře. Důvodem jsou především domněnky odborníků, které poukazují na skutečnost, že trendy spokojenosti s prací mohou ovlivnit produktivitu práce, chování na trhu práce, pracovní úsilí, absenci a fluktuaci zaměstnanců.

Pracovní spokojenost je považována za silný prediktor celkové individuální pohody a také za dobrý prediktor záměrů nebo rozhodnutí zaměstnanců odejít ze zaměstnání. (Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories, 2017)

Do padesátých let se v oblasti managementu často užívalo výrazu pracovní morálka. Tento termín se pravděpodobně objevil díky vojenské tradici, která ovlivňovala rané koncepty managementu. Později se při měření pracovní morálky začal využívat termín postoj k práci. Díky tomu, že postoj k práci ukazuje, do jaké míry jsou pracovní potřeby uspokojovány, začal se jako ekvivalent výrazu pracovní morálka používat pojem pracovní spokojenost. (Kocianová, 2010, s. 35)

1.1 Definice a význam pracovní spokojenosti

Definice pracovní spokojenosti se v průběhu desetiletí viditelně vyvíjela, ale většina verzí sdílí přesvědčení, že spokojenost s prací je pozitivní afektivní reakcí související s prací. (Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories, 2017)

Odborníky je pracovní spokojenost vykládána různě.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 228) je pracovní spokojenost spojena s pocity a postoji, které jsou lidmi vykazovány ve vztahu k jejich práci. Pozitivními a příznivými postoji je dle nich naznačována pracovní spokojenost a naopak negativními a nepříznivými postoji nespokojenost.

Dle Pauknerové (2012, s. 178) pracovní spokojenost není chápána naprosto jednoznačně. Dá se brát jako nezbytná podmínka pro účinné využívání pracovní síly nebo jako součást personální politiky společnosti, kdy se jedná o spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a s prací.

Kocianová (2010, s. 34-35) vysvětluje pracovní spokojenost pomocí obecné spokojenosti člověka, která dle ní představuje „*míru vyrovnání se s životními okolnostmi, jedná se o subjektivní pocity, a to v osobním i pracovním životě.*“ Ovlivňují ji naplněné cíle a očekávání, veškeré události, které jsou člověkem považovány za pozitivní. Dle ní tedy patří pracovní spokojenost do celkové životní spokojenosti. Shoduje se s Pauknerovou (2010, s. 178) a tvrdí, že pojem pracovní spokojenost nelze chápat jednotně, neboť je ovlivňován spoustou proměnných. Jde o „*komplexní jev, který je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení.*“ (Kocianová 2010, s.34-35). Autorka uvádí, že je výsledkem okolností práce, podmínek práce, mají na ni vliv osobnostní charakteristiky člověka, jeho individuální preference a jsou díky ní utvářeny jeho pracovní postoje. Působí na ni mnohé skutečnosti, které jsou časově nebo situačně proměnlivými jevy. Pracovní spokojenost je nestálá a pokud je usuzována z hodnocení lidí, je vždy vyjádřena subjektivně.

Podle Mužíka a Krpálka (2017, s. 56) je pracovní spokojenost chápána jako „*pocit jedince odrážející míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní činnosti, kterou vykonává.*“ Autoři souhlasí s Kocianovou (2010, s. 34) a uvádí, že je pracovní spokojenost součástí spokojenosti životní. Sdělují, že se jedná o sociální jev, který zahrnuje celou řadu aspektů, mezi které patří aspekty ekonomické, psychosomatické, právní, sociologické, zdravotní a organizační. Dle nich úzce souvisí s tendencemi zvyšovat zainteresovanost pracovníků na jejich podaném výkonu. (Mužík a Krpálek 2017, s. 56)

Lorencová (2012, s. 252-253) tvrdí, že je pracovní spokojenost v literatuře často zmiňována, avšak jen velmi málo definována. Dle ní je ji možné vysvětlit třemi způsoby.

Zaprvé jde o spokojenost s prací a s pracovními podmínkami. Jedná se o stav zaměstnanců, díky kterému dochází k hodnocení personální politiky v podniku. Funguje zde přímá úměrnost: čím je spokojenost zaměstnanců vyšší, tím lépe je o ně v podniku postaráno. (Lorencová, 2012, s. 252-253)

Zadruhé pracovní spokojenost chápe jako hnací sílu. Spokojení zaměstnanci jsou příkladem efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Vychází z pocitu naplnění, z vnitřního uspokojení z práce, z uplatnění a smysluplnosti. Funguje zde přímá úměrnost: čím větší je snaha pracovníků, tím víc je výkon práce baví.

Zatřetí pracovní spokojenost může představovat také překážku nebo brzdu žádoucího pracovního výkonu. V tomto případě bývá spojována s dosahováním nízkých cílů. Z důvodu

nízkých nároků není třeba, aby se pracovníci více snažili nebo namáhali. (Lorencová, 2012, s. 253)

2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Na faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost jsou známy různé pohledy autorů.

„Soubor faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují, je provázaným komplexem, faktory zpravidla nepůsobí izolovaně“ (Kocianová, 2010, s. 35-36). Faktory jsou Kocianovou (2010, s. 35-36) rozdělovány do pěti skupin na:

- faktory týkající se vlastní pracovní činnosti, které spočívají v charakteru a obsahu práce,
- faktory okolností a podmínek práce, které zahrnují odměňování, řízení organizace, ocenění a uznání práce, možnost pracovního postupu a profesního rozvoje, styl vedení lidí, péči o pracovníky, mezilidské vztahy, pracovní prostředí, fyzikální podmínky práce, bezpečnost práce,
- osobnostní faktory na straně jedinců zahrnující potřeby, motivaci, sebehodnocení, postoje, zájmy, hodnoty, míru uspokojení jako osobnostní dispozici, schopnosti, míru identifikace s prací jako profesí,
- individuální faktory na straně jedinců, které představují pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav, pracovní praxe,
- mimoorganizační faktory, kterými jsou myšleny vlivy působící na jedince a organizaci zvnějšku; spadá sem národní a mezinárodní politika, legislativa, ekonomická situace státu, místní, národní i mezinárodní trh práce, konkurence v oboru činnosti podniku, mzdová úroveň. (Kocianová, 2010, s. 35-36)

Armstrong a Taylor (2015, s. 228) na rozdíl od Kocianové (2010, s. 35-36) rozdělují faktory ovlivňující pracovní spokojenost pouze do dvou skupin, konkrétně na vnitřní motivační faktory, které se týkají obsahu práce, identity práce, rozmanitosti schopností, autonomie práce, významnosti práce, zpětné vazby a dále na úroveň kontroly, neboť se domnívají, že je nejdůležitějším faktorem, který dokáže ovlivnit lidský faktor.

Pracovní spokojenost je složitý jev, ve kterém jsou zahrnuty mnohé aspekty. Jedná se o úkaz, který se v čase mění a závisí především na momentálním citovém a mentálním rozpoložení zaměstnance. Zatímco jsou dny, kdy je v práci spokojený a nic mu nechybí, jiné dny může spíše převládat nespokojenost.

Z tohoto důvodu je více než vhodné věnovat se zde faktorům, které přetrvávají v životě zaměstnance delší dobu.

2.1 Obsah a charakter práce

Dle Pauknerové (2012, s. 181) má obsah a charakter práce významný vliv na úroveň spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci je v profesích, které jim umožňují kreativitu, seberealizaci a sebeprosazení, obvykle pocíťována vyšší spokojenost. U zaměstnanců vykonávajících monotónní, méně atraktivní nebo náročné profese je pocíťována menší spokojenost či nespokojenost. (Pauknerová, 2012, s.181) Šikýř (2017, s. 72) doplňuje, že obsah práce je spojen s konkrétním pracovním místem. Na každém pracovním místě jsou obsahem práce jasně definované pracovní úkoly, které musí pracovníci plnit. Obsah práce na konkrétním pracovním místě lze upravit dle potřeb zaměstnavatele nebo zaměstnance pomocí rozšiřování a obohacování práce (Šikýř, 2017, s.72). Rozšiřování práce je autorem chápáno jako spojování pracovních úkolů s podobnou mírou složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Pracovníkem jsou uskutečňovány úkoly s podobnou povahou, dochází ke zvyšování rozmanitosti a komplexnosti práce. Při obohacování práce jsou spojovány pracovní úkoly, které mají různou míru složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Pracovníkem jsou splňovány úkoly s různou povahou, dochází ke zvyšování nejen komplexnosti a rozmanitosti práce, ale také ke zvyšování autonomie a významnosti práce. Obohacování práce může probíhat formou přidávání pravomocí a odpovědností. Podle Koubka (2015, s. 44-45) je uskutečňováno dvojím způsobem. Tím prvním je posilování pravomocí. Nejčastěji vedení organizace v souvislosti s reorganizací nařídí systémové a trvalé přidání pravomocí a odpovědností konkrétním pracovním místům. Pro zaměstnance, kteří zastávají tato místa, to znamená, že jim byly přidány pravomoci a odpovědnosti. Druhým je delegování pravomocí. Hlavní roli zde hraje vedoucí pracovník, který rozhoduje o účelovém a dočasném přidání pravomocí a odpovědností podřízenému. (Koubek 2015, s. 44-45)

2.2 Vedoucí pracovník

I vedoucí pracovník je velmi důležitým faktorem, kterým má v podnicích značný vliv na pracovní spokojenost. Jeho chováním je totiž ovlivňován způsob, kterým je s lidmi zacházeno. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 512) Vedoucí pracovník se na úrovni pracovní spokojenosti jak jednotlivců, tak skupin pozitivně podepisuje svou rozhodností, náročností, sociální citlivostí a spravedlností. Negativně pak na pracovní spokojenost působí, pokud

je nerozhodný, nespravedlivý, nedůsledný nebo hrubý (Pauknerová 2012, s. 182). Urban (2013, s. 120) zdůrazňuje, že právě jednání vedoucího pracovníka má největší vliv na pokles pracovní spokojenosti. „*Jde většinou o jednání, které je zbytečné a nesouvisí s objektivními podmínkami práce*“ (Urban 2013, s. 120). Vedoucí by se takovému jednání měl vyvarovat. Podle Jermáře a kol. (2012, s.103) je vedoucí pracovník klíčovou osobou odpovědnou za výsledky své skupiny ovlivňující postoj a pracovní výkon ostatních. Dále je také osobou s vysokou sociometrickou volbou, která vyjadřuje nejdůležitější postoje, cíle a zaměření skupiny. V profesní roli vedoucího pracovníka jsou jeho osobnostní vlastnosti mnohem důležitější než u jiných povolání. (Jermář a kol., 2012, s. 103). Také Bedrnová (2012, s. 418) souhlasí s Jermářem (2012, s. 103) a uvádí, že „*u vedoucích pracovníků záleží více než u všech dalších zaměstnanců na jejich osobnostních charakteristikách*“ (Bedrnová, 2012, s. 418). Je předpokládáno, že vedoucí pracovník bude mít osobnostní charakteristiky, které lze považovat za mimořádné. Jedná se o takzvanou osobní kvalitu. Ta může vyjadřovat, co člověk dokáže přidat navíc, čím a jak je schopen přispět ještě k vyšší kvalitě práce konkrétního útvaru nebo organizace jako celku. Dále může vyjadřovat, zda člověk svými předpoklady splňuje požadavky určitého pracovního zařazení. „*Spočívá tedy ve schopnostech člověka a je proměnlivá v čase*“ (Bedrnová, 2012, s. 420).

2.2.1 Osobnostní vlastnosti a úloha vedoucího pracovníka

Dle Pauknerové (2012, s. 210) nemůže být uvažováno o obecně platném vzoru vlastností, které musí vedoucí mít, pokud chce úspěšně vykonávat funkci vedoucího, neboť vedoucí se specifickým souborem vlastností osobnosti může být v dané situaci ve funkci neúspěšný, ale v úplně jiné situaci může dosahovat i obdivuhodných výsledků. „*Význam osobnostních vlastností vedoucího vyplývá ze společenského poslání*“ (Pauknerová 2012, s. 210). Úspěšný vedoucí je od ostatních pracovníků odlišován zejména: „*vyšší úroveň rozumových schopností, vyšší mírou flexibility, bystřejší orientací v situacích, širšími a hlubšími znalostmi, odpovědnějším plněním pracovních povinností, lepšími předpoklady pro organizační práci, aktivnější účastí na společenském dění, vyšší mírou tvořivosti, větší dominantností, určitým nadhledem a smyslem pro humor*“ (Pauknerová 2012, s. 210).

Hlavním úkolem vedoucího pracovníka je dle Armstronga (2020, s.10) zajišťovat, aby podřízení pracovníci dělali vše, co je nutné dělat. Aby tomu tak mohlo být, vedoucí pracovník musí dohlížet, aby pracovníci pochopili, co je od nich očekáváno, a zajišťovat, aby to také dělali. Urban (2013, s. 150) dodává, že svým podřízeným by měl být vedoucí schopen srozumitelně a dostatečně vysvětlit nebo ukázat požadované postupy a měl by jim

dát především možnost, aby si je mohli sami osvojit. Dále by měl zaručit, aby pracovníci se správnými dovednostmi mohli při práci dovednosti využívat a aby vykonávali svoji práci na správném místě. On sám by měl prokazovat vůdčí schopnosti, umět motivovat své podřízené a jednat s nimi ohleduplně, férově spravedlivě a vždy s respektem. Měl by také umět řešit problémy, které nevyhnutelně vznikají při řízení lidí (Armstrong 2020, s. 10).

Dle Jermáře (2012, s. 104) by se měl zvládat snadno orientovat v problémech, měl by dokázat řešit organizační záležitosti. Měl by akceptovat jednání svých podřízených, tolerovat odlišnosti, usměrňovat. Důležité je, aby dokázal jasně formulovat své myšlenky a srozumitelně tak podával informace. Svým pracovníkům by měl zřetelně vyjadřovat příkazy, svá přání, pokyny nebo náměty. Sám na sobě by měl být ochotný neustále pracovat a zlepšovat se. Měl by svým podřízeným poskytovat zpětnou vazbu, neboť je pro ně klíčová. (Jermář a kol. 2012, s. 104)

Vedoucí pracovník má dále za úkol kontrolovat své podřízené pracovníky. Podle Urbana (2013, s. 79-81) je kontrola velice důležitá. Úkolem kontroly není chyby hledat, ale včasné rozpoznat a následně odstranit případné nedostatky. Je důležité na tyto nedostatky pracovníky upozornit a věnovat jim možnost, aby je napravili, odstranili. Vedoucí má za úkol vymyslet a vytvořit mechanismy, které umožní průběžně sledovat výkon, postup i výsledky pracovníků. Důležité je, aby bylo vedoucím pracovníkem oznámeno, že kontrola bude probíhat, neboť vědomí, že jsou pracovníci při práci kontrolováni je také významným prostředkem motivace. Vedoucí pracovník by neměl kontrolu provádět příliš často, neboť by tak mohl u svých podřízených vytvořit pocit nedůvěry. Neměl by také zapomínat na to, že noví, nezkušení pracovníci potřebují jeho pozornost více, zatímco zkušené pracovníky stačí kontrolovat spíše zpozďálí a méně často, aby nedošlo k vyvolání demotivace, odporu, ztrátě zájmu úkol vykonávat nebo k poklesu jejich výkonu. K vyšší objektivitě i zefektivnění kontroly může vedoucí využít check-listy. Jde o seznamy činností a kroků, které by měl pracovník vykonávat při plnění úkolů. U nových pracovníků lze tyto kontrolní listy použít ke zjištění, zda již zvládají úkoly své pozice. (Urban, 2013, s. 79-81)

Poskytovat zpětnou vazbu podřízeným pracovníkům znamená pro vedoucího informovat je o tom, jak dopadla jeho průběžná kontrola nebo kontrola výsledků jeho práce. Jde o aktivitu, která bezprostředně navazuje na kontrolu. Pracovníci by měli znát výsledky práce i to, zda při práci postupují správně, co nejdříve. „*Okamžitá či co nejvčasnější zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům výkonnosti, a to bez ohledu na činnost, kterou pracovníci vykonávají*“ (Urban, 2013, s. 84) Podle Urbana (2013, s. 84) je velmi důležité, jakým

způsobem předají vedoucí zpětnou vazbu. Tuto činnost by neměli podcenit. Zpětná vazba je vedoucími často poskytována opožděně, nedostatečně či nevhodně. Příčinou nedostatečné zpětné vazby jsou dva důvody. Prvním je skutečnost, že vedoucí nevěnuje dostatečnou pozornost práci svých podřízených a myslí si, že zadat úkol a zkontrolovat výsledek stačí k řízení jejich výkonu. Druhým je situace, kdy vedoucí nechce vytknout nedostatky svým podřízeným i přesto, že o nich ví. Obává se, že jeho kritika by mohla vést ke snížení výkonu. Pokud je zpětná vazba předána opožděně, kritika či výtky podřízeným pracovníkům zabraňuje práci okamžitě zlepšit. Nevhodně poskytnutá zpětná vazba souvisí především s její nekonkrétností, nejasností nebo příliš osobním podáním. (Urban 2013, s. 85) Podle Pruknera (2014) je způsob, jakým vedoucí předá zpětnou vazbu svým podřízeným pracovníkům tak důležitý, jako zpětná vazba samotná. Účinnost zpětné vazby je závislá na její povaze, která může mít několik základních podob. Existuje pozitivní, negativní, obecná a konkrétní. Podle Urbana (2013, s. 85) jsou pozitivní zpětnou vazbou pracovníci informováni o zlepšení a úspěších, naopak negativní zpětnou vazbou jsou jim vytýkány nedostatky. Obecná zpětná vazba pracovníkům podává zobecněné hodnocení. Přisuzuje jim schopnosti a vlastnosti, zdůrazňuje, že se konkrétním, obvykle nežádoucím chováním chovají neustále. Konkrétní zpětná vazba jim přináší informace o určité jasně vymezené situaci. (Urban, 2013, s. 86) Prukner (2014) tvrdí, že efektivita zpětné vazby je snížena, pokud dochází k poskytování příliš obecného pozitivního či negativního hodnocení. Podle Urbana (2013, s. 87) jde v případě pozitivní zpětné vazby o to, že pracovníci nejsou upozorňováni na konkrétní chování, které je u zaměstnance oceňováno. U negativní zpětné vazby k tomu dochází kvůli tomu, že neposkytuje konkrétní doporučení či požadavky, jak výkon zlepšit a podporuje negativní emoce. Urban (2013, s. 87) zmiňuje, že cílem negativní zpětné vazby není rozčilit pracovníka, snížit jeho motivaci nebo sebedůvěru, ale zvýšit jeho výkon či pozměnit jeho chování. Je účinná pouze tehdy, pokud je pracovník schopen kritiku přijmout. Vedoucí by měl kritiku podat tak, aby u pracovníka nevyvolala nadměrné negativní emoce a byl schopen ji přijmout. Kritická zpětná vazba by měla být sdělována mezi čtyřma očima, aby pracovník před ostatními neztrácel svou tvář. Pracovníkovi by měla kritická negativní zpětná vazba pomoci zlepšit jeho výkon. Jestliže vedoucí pracovník sděluje kritiku svým podřízeným, měl by také prokázat svou snahu pomoci jim při odstraňování nedostatků. (Urban 2013, s. 87-88)

Pauknerová (2012, s. 207) doplňuje, že právě vedoucí pracovník je ten, kým je určováno, co, kdy a jak se bude na pracovišti vykonávat. Toto rozhodnutí však nemůže být učiněno

náhodně, bez ohledu na jeho podřízené. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby uměl se svými podřízenými komunikovat, nejen jim sdělovat své požadavky, ale také jim naslouchat. (Pauknerová 2012, s. 207)

S postupem času se podle Bělohlávka (2016, s. 15) pohledy na úspěšnou komunikaci měnily. V 60. letech byl důraz kladen především na schopnost umět přesvědčit druhé tlakem, bránit svůj názor, prosazovat se a nenechat se manipulovat. Pozornost se k naslouchání, vcítění do pocitů a potřeb ostatních a respektování ostatních začala obracet v 70. letech. V 90. letech došlo k definování zásad versatilní komunikace. Tou je zdůrazňován jiný přístup k různým lidem. Vedoucí pracovník může využít v komunikaci některou z taktik. Taktika harmonie říká, že je nutné se při komunikaci přizpůsobit vyjadřování druhé osoby. Pokud dojde ke komunikaci s člověkem, který mluví pomalu, pravděpodobněji bude vyšší úspěšnost, pokud bude použit pomalý způsob řeči, při komunikaci s člověkem, který mluví rychle nastane úspěch, pokud řeč zrychlíme. Pro emočně založeného člověka je důležité respektování citů, zatímco u rozumově založeného jedince uspějeme s logickými argumenty a fakty. Poněkud agresivní taktikou, která může překročit hranice a stát se tak vydíráním, je taktika nátlaku. Bývá využívána, když dojdou veškeré ostatní prostředky. Na vzájemné výměně je založena taktika obchodování, kdy například vedoucí pracovník, který chce získat výborného a osvědčeného pracovníka z jiné společnosti, bude bez problémů akceptovat některý z jeho nestandardních požadavků. (Bělohlávek 2016, s.15)

Řízení pracovníků se podle Urbana (2013, s. 71-73) neobejde bez zadávání pracovních úkolů. Právě vedoucí pracovník je ten, kým jsou tyto úkoly zadávány. Při zadávání úkolů by měl vždy dohlížet na to, aby byly jasné, srozumitelné, není třeba obávat se přílišné podrobnosti. Pokud dojde k situaci, kdy vedoucí pracovník úkol zadá příliš obecně a nejednoznačně, pracovníci si jej mohou špatně interpretovat. Měl by se tedy vyhnout nekonkrétnímu zadávání, které je nejčastěji vyjádřeno činnostmi, například zadáním typu „*Zrychlete svůj postup*“ nebo „*Zlepšete svou práci*“. Místo toho by měl k zadání přidat očekávané výsledky práce nebo konkrétní termíny, které souvisejí se zahájením a ukončením zadaných úkolů. Při zadávání je nutné také zmínit podřízeným aktivitu, které je nutné udělat, způsob, kterým bude kontrolováno a hodnoceno plnění úkolů, seznámit podřízené zaměstnance s tím, o čem při plnění úkolů mohou samostatně rozhodovat. Mělo by dojít k ověření toho, že podřízený pracovník úkolům rozumí. I pracovník, který tvrdí, že úkolu rozumí může úkol nesprávně pochopit. Vedoucí se nemůže přesvědčit, zda podřízení vědí, co mají dělat pouhou otázkou, zda bylo jeho zadání jasné. Je nutné, aby si pochopení ověřil

také otázkou, jak tedy budou pracovníci při řešení úkolu postupovat. Vedoucí pracovník by měl mít také pod kontrolou, aby se jeho podřízení neměli obavy zeptat na podrobnější vysvětlení úkolů. Pokud je vedoucím pracovníkem kladen důraz na to, aby pracovníci úkol plnili samostatně, využívali své dovednosti, zkušenosti a kreativitu, je třeba, aby jim tuto skutečnost jasně sdělil. (Urban 2013, s. 71-73) Jen díky těmto bodům dokáže vedoucí předejít nejasnostem, kvůli kterým dochází k plýtvání úsilí pracovníků a ke zbytečným časovým ztrátám. „*Svou činností manažeři bezprostředně i zprostředkovaně působí na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupiny, podněcují jejich pracovní ochotu a formují jejich způsobilost podávat co nejlepší pracovní výkony*“ (Bedrnová, 2012, s. 411). Bedrnová (2012, s. 414) přidává, že by vedoucí pracovník měl být schopen fungovat také jako poradce a vychovatel.

2.2.2 Vedení lidí

Vedení lidí definuje Jermář (2012, s. 105) jako dovednost, schopnost a umění vedoucího pracovníka vést, stimulovat, usměrňovat a motivovat své podřízené ke tvůrčímu a kvalitnímu plnění úkolů. Pro správné vedení je klíčový výběr nejvhodnějšího stylu vedení.

Stylem vedení a svou autoritou je vedoucí pracovník zodpovědný za převládající pracovní klima daného pracoviště. (Pauknerová, 2012, s. 182)

Styl vedení lidí je „*způsob chování vedoucího k podřízeným, který je závislý na osobě vedoucího a prostředí*“ (Jermář, 2012, s. 105). Jsou rozlišovány tři klasické styly vedení pracovníků:

- **Autoritativní styl**, který je zaměřován na výkon, na přesné zadávání úkolů a na častou a pravidelnou kontrolu. Vedoucím pracovníkem zde není tolerována diskuse a v jeho postoji k podřízenému převládají negativně motivované prostředky. Je zde dosahováno vysoké kvantity výkonů. Při zmírnění kontroly zde klesá kvalita. Tento styl může vést k fluktuaci zaměstnanců. (Jermář, 2012, s. 105)
- **Demokratický styl**, který dává možnost pracovníkům podílet se na odpovědnosti i vedení. Vedoucí pracovník spolupracuje se svými podřízenými. Pracovníci jsou aktivně zapojováni do otevřené komunikace, ke které mají dostatek informací. Je dosahováno výborných výsledků a mezilidské vztahy fungují na dobré úrovni. (Jermář, 2012, s. 105)

- **Liberální styl**, který dovoluje pracovníkům jít svou cestou, není jím ovlivňován chod skupiny, nevymezuje dělbu práce. Není zde stanoven jasný cíl a neprobíhá zde kontrola. Neřeší ani konflikty mezi pracovníky. Výsledkem tohoto stylu vedení bývá nespokojenost a nízké výsledky. Z dlouhodobého hlediska jej nelze aplikovat. (Jermář, 2012, s. 105)

Nejdříve se jako nejlepší způsob vedení lidí jevil demokratický styl. Postupem času však bylo zjištěno, že u každého lze najít určité výhody a nevýhody, a že ve specifických podmínkách může každý z nich zajistit alespoň krátkodobý úspěch. „*Začal se objevovat tzv. kontingenční (situacionalistický) přístup: nelze se učit jen jeden – univerzální styl*“ (Jermář, 2012, s. 106). Vedoucím by měla být ovládána celá řada přístupů, metod a technik, které by měly být používány v souzvuku s aktuálními podmínkami.

Styl vedení svědčí o tom, jak vedoucí pracovníci nakládají se svým časem, na co je jimi kladen důraz při jednání s podřízenými zaměstnanci, o čem hovoří. (Mužik a Krpálek 2017, s. 82)

2.3 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Podle Kocianové (2010, s. 179) má pojem pracovní prostředí různý význam. Lze jej definovat jako „*souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které v souvislosti s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další a ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu*“ (Kocianová, 2010, s. 179).

S Kociánovou souhlasí také Koubek (2015, s. 55), neboť se dle něj jedná o souhrn všech sociálně psychologických a materiálních podmínek pracovní činnosti. Také tvrdí, že úroveň pracovního prostředí má vliv na výkon pracovníků a dodává, že s úrovní pracovního prostředí souvisí také vztah k zaměstnavateli. Blahobytu je dosahováno, pokud jsou brány v potaz potřeby lidí, kterých se to týká. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 512)

Přestože pracovník dokáže pracovat v nepříznivých podmínkách pracovního prostředí, je nutné se této situaci vyvarovat. Dvořáková (2012, s. 185) upozorňuje, že nevhodným pracovním prostředím je stupňována pracovní zátěž. Dále uvádí, že nepříznivým pracovním prostředím je u pracovníka vyvoláván odpor, kterým je ovlivňován jeho vztah k podniku.

Pracovní podmínky jsou dle Pauknerové (2012, s. 115) neustále řešeny v rámci psychologie a organizace práce. Je nimi ovlivňována spokojenost, výkonnost a spolehlivost pracovníků. Kladně, ale i záporně působí na psychickou i neurofyziologickou podstatu jedince v pracovním procesu. Pokud je nimi nepříznivě ovlivňováno zdraví, spokojenost, výkon a působení člověka v pracovním procesu měly by vyžadovat podrobnou analýzu a následné řešení. *„Pracovními podmínkami je však třeba se zabývat i v případě, že neovlivňují pracovníky nepříznivě. Jejich koncepční řešení umožňuje vytvořit takové pracovní prostředí, jímž zvýšíme pohodu pracovníků při výkonu pracovní činnosti – jejich pracovní komfort“* (Pauknerová, 2012, s. 115).

Koubek (2015, s. 55) a Pauknerová (2012, s. 114) se shodují, že pracovní podmínky lze členit do třech hlavních kategorií. Jedná se o prostorové a funkční podmínky pracoviště, fyzické podmínky práce a organizační podmínky práce.

2.3.1 Prostorové a funkční podmínky pracoviště

Dle Pauknerové (2012, s. 115) je pro pracovníka klíčové, jak vypadá jeho pracovní místo a pracovní prostory, ve kterých se během své činnosti nachází. *„Pracovní prostory musí odpovídat antropometrickým charakteristikám pracovníků a pracovní místo musí být uspořádáno tak, aby pracovníkům zajišťovalo možnost účelně vykonávat pracovní pohyby“* (Pauknerová, 2012, s. 115). Pro správnou konstrukci pracovního místa musí být známy antropometrické údaje, které jsou dále efektivně využity například při projektování vybavení. Za antropometrické údaje považuje Pauknerová (2012, s. 115) tělesnou výšku vestoje i vsedě, výšku lokte vestoje, výšku kolena vsedě, délku stehna vsedě a dosah třetího prstu v předpažení a ve vzpažení. Pokud jsou tyto údaje známy, lze efektivně řešit parametry celého pracoviště, do kterých je dle Koubka (2015, s. 56) i Pauknerové (2012, s. 115) zařazena vhodná pracovní poloha, vhodná výška pracovní plochy, komfortní přístup na pracoviště, komfortní pohyb po pracovišti, vhodné prostorové uspořádání pracovního místa, vhodné rozměry nábytku, vyhovující tvar i rozměry technických zařízení, optimální rozmístění pomůcek.

2.3.2 Fyzické podmínky práce

Mezi fyzické podmínky práce zařazuje Koubek (2015, s. 56) **pracovní ovzduší**, se kterým je spojena vlhkost, teplota, čistota a rychlost proudění vzduchu. Důležitou roli sehrává především zajištění tepelné rovnováhy a přiměřená vlhkost vzduchu. Nadměrnou vlhkostí je zhoršováno pracovní prostředí a dochází kvůli ní k porušení tepelné rovnováhy

pracovníků. Naopak nízkou vlhkostí je způsobena nervozita a podrážděnost pracovníků. (Koubek 2015, s. 56) Pauknerová (2012, s. 123) souhlasí s Koubkem (2015, s. 56) a přidává do pracovního ovzduší navíc nejrůznější druhy znečištění ovzduší, mezi které patří například chemické výpary, prašnost a radioaktivní výpary.

Další fyzickou podmínkou práce je dle Koubka (2015, s. 56) a Pauknerové (2012, s. 118) **osvětlení**. To je pro člověka klíčové, neboť většinu informací zaznamenává zrakem. (Dvořáková a kol. 2012, s. 186) Je sledována rovnoměrnost osvětlení neboli „*poměr mezi nejmenší a největší hodnotou osvětlenosti ve sledovaném prostoru*“ (Koubek 2015, s. 56). Ta je dle Pauknerové (2012, s.118) pro pracovníka důležitá především proto, že lidské oko je přizpůsobeno dennímu světlu, které je nejvhodnější pro pracovní výkon. Kvůli nerovnoměrnosti síly denního světla během dne a roku není možné toto světlo využít, z toho důvodu je využíváno osvětlení umělé. Podstatná je zde intenzita vlastního osvětlení, která je podle druhu vykonávané činnosti normativně stanovena. (Pauknerová 2012, s. 118) Dále je sledována osvětlenost čili množství světla na určité ploše, barva světla, možnost vzniku oslnění a směr osvětlení. (Koubek 2015, s. 56) Pauknerová (2012, s. 118) zmiňuje, že osvětlení je důležitým faktorem, kterým je ovlivňována produktivita práce, výkonnost, ale i bezpečnost práce.

Koubek (2015, s. 56) i Pauknerová (2012, s. 121) zařazují do fyzických podmínek práce také **zvukové podmínky pracoviště**. Na všech pracovištích se nacházejí zvukové podněty s různou intenzitou, které působí na pracovníky. Patří mezi ně zvuková kulisa, která je vytvořena jemnými akustickými podněty. Ty pro jedince nemají žádný signální význam. Zvuková kulisa není příliš intenzivní a působí nerušivě. Pro komunikaci mezi pracovníky nebo mezi pracovníky a technikou jsou podstatné zvukové signály. (Pauknerová 2012, s. 122) Dalším podnětem je hluk. Ten Koubek (2015, s. 56) vnímá jako zvuk s rušivým, nepříjemným nebo škodlivým účinkem na člověka. Pauknerová (2012, s. 122) dodává, že jde o zvukový podnět s nadměrnou intenzitou. Působení hluku na lidský organismus je vždy negativní, protože škodlivě působí na nervovou soustavu. (Pauknerová 2012, s. 122) Dle Koubka (2015, s. 56) má na škodlivost hluku vliv délka jeho působení, subjektivní odolnost pracovníka vůči němu, fakt, zda se jedná o hluk občasný nebo trvalý. Zdrojem hluku mohou být dle Pauknerové (2012, s. 122) různé technologické procesy a chod technických zařízení a strojů. Nadměrný hluk vede k částečné nebo celkové hluchotě kvůli poškození sluchových orgánů. Dochází kvůli němu k poškození nebo ke změnám v nervové soustavě. Ty mohou aktivovat duševní onemocnění. Pojí se s ním také znesnadnění

dorozumívání mezi pracovníky, zhoršení soustředění a urychlení únavy. Pauknerová (2012, s. 122)

Také **barevná úprava pracoviště** je dle Koubka (2015, s. 56) a Pauknerové (2012, s. 119) zařazena do fyzických podmínek práce. Barvy ovlivňují člověka v osobním, ale i v pracovním životě. Díky nim se lidé cítí radostněji a lépe, méně podléhají únavě a nudě. Podle Pauknerové (2012, s. 119) mají na pracovišti tři základní funkce. Jedná se o funkci orientační, estetickou a bezpečnostní. Koubek (2015, s. 56) souhlasí s Pauknerovou (2012, s. 119) a přidává funkci signalizační, Dvořáková (2012, s. 186) souhlasí s Pauknerovou (2012, s. 119) i Koubkem (2015, s. 56) a přidávají navíc funkci identifikační. (Dvořáková, 2012, s. 186) Pokud dochází k barevnému řešení interiéru, měla by být respektována poloha a velikost prostoru, tvar, druh práce a osvětlenost. Dále také pohlaví pracovníků (muži preferují studené barvy, ženy dávají přednost teplým barvám) a věk pracovníků (mladšími pracovníky jsou preferovány syté barvy v teplých tónech, staršími pracovníky barvy tlumené ve studených tónech). Pro duševní práci jsou doporučovány studené odstíny, pro monotónní práci teplé barevné odstíny. Sytějšími a pestřejšími barvami je prostor zmenšován, světlými a studenými barvami je prostor zvětšován. (Koubek, 2015, s. 57) Barevná úprava pracoviště bývá ve většině případů stanovena normou. Normou je implementováno také povinné barevné označení bezpečnostních zařízení a zdrojů nebezpečí. (Dvořáková, 2012, s. 186)

2.3.3 Organizační podmínky práce

Organizačními podmínkami je do jisté míry ovlivňována výkonnost, pracovní spokojenost zaměstnanců a sociální klima na pracovišti. Do organizačních podmínek z hlediska organizace práce a pracoviště zařazuje Pauknerová (2012, s. 124) zajištění bezporuchového a efektivního výkonu pracovní činnosti, efektivní a racionální koordinace pracovního úsilí všech členů pracovní skupiny, zajištění plynulosti práce, které spočívá v nepřerušovaném přísunu pracovního materiálu, energie a pracovních úkolů.

Koubek (2015, s. 57) podotýká, že je nutné zaměřit se i na kontrolu pracovníka při výkonu práce, dále pak na mezilidské vztahy na pracovišti, kterými je tvořena společenská atmosféra a buďto příznivě, nebo nepříznivě ovlivňována nálada pracovníka, výkon pracovníka a pracovní chování.

Kocianová (2010, s. 178) upozorňuje, že mnohé z pracovních podmínek jsou uzákoněné. Konkrétně se jedná o podmínky, které jsou spojeny s pracovní dobou a dobou odpočinku, s bezpečností a ochranou zdraví při práci.

2.3.4 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavatel je povinen uskutečňovat opatření, která vedou k odstranění příčin ohrožení zdraví a života pracovníka. Dále je povinen vytvářet bezpečné pracovní podmínky. (Koubek 2015, s. 355) Nepřetržitá a důkladná pozornost věnovaná bezpečnosti a zdraví je velmi důležitá. Poškození zdraví a úrazy způsobené pracovními podmínkami nebo systémem práce zapříčiňují jednotlivcům a následně jejich rodinným příslušníkům utrpení a ztráty. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 518)

Dle Kocianové (2010, s. 179-180) se bezpečností práce rozumí stav, kterým je pracovníkovi zprostředkovávána ochrana před poškozením jeho zdraví. Ve vyspělých státech je dnes tento pojem chápán v širším smyslu jako „*integrovaná ochrana lidského života, zdraví, životního prostředí i majetku před působením negativních vlivů ekonomických činností*“ (Kocianová, 2010, s. 179). Za ohrožení bezpečnosti při práci mohou vlivy pracovního prostředí, kvůli kterým může dojít k poškození zdraví pracovníka.

Na bezpečnost práce je dohlíženo orgány státního dozoru, mezi které patří Český úřad bezpečnosti práce se svými inspektoráty, podřízený Ministerstvu práce a sociálních věcí, a hygienická služba, která je podřízena Ministerstvu zdravotnictví. (Kocianová, 2010, s. 180)

Orgány státního dozoru mají při výkonu své činnosti právo do prostorů organizací kdykoliv vstoupit a žádat potřebné informace a doklady, dále nařizovat, aby došlo k odstranění zjištěných závad v přiměřených lhůtách, mohou zakázat využívání technologií a prostorů, které pro pracovníky představují ohrožení jejich života nebo zdraví. Mohou udělovat pokuty (Koubek, 2015, s. 355).

Bezpečnosti práce je v České republice věnována pozornost už od 19. století, neboť se tehdy začal rozvíjet průmysl a s tímto trendem úměrně narostl i počet úrazů a nehod, které podnikům způsobily obrovské materiální i časové ztráty. „*Nehody a úrazy jsou nežádoucími následky pracovního procesu, které ohrožují zdraví zaměstnanců, snižují produktivitu práce a ochromují vývoj firmy*“ (Kocianová, 2010, s. 180). Je nezbytné hledat možné příčiny selhání a realizovat preventivní opatření, neboť pouze díky nim může docházet ke snižování úrazovosti a ke zvyšování bezpečnosti práce. Do bezpečnosti práce je řazeno především dodržování zásad ergonomie při konstrukci strojů a přístrojů, vhodný výběr pracovníků a kvalitní příprava pro jejich pracovní výkon, vytyčení dostatečně rozsáhlých a podrobných bezpečnostních předpisů, dodržení čistoty a pořádku na pracovišti. (Kocianová, 2010, s. 180)

S Kocianovou (2010, s. 180) souhlasí také Koubek (2015, s. 355) a doplňuje, že nejen že opatření zabrání vzniku pracovních úrazů, ale také nemocem z povolání.

Základními úkoly bezpečnosti práce jsou dle Pauknerové (2012, s. 135) získávání a udržování zájmu pracovníků o danou problematiku, nabývání údajů o příčinách úrazů a nebezpečných a nevhodných podmínkách na pracovišti. Bezpečností práce je také zajišťována prevence nehod a minimalizace následných ztrát a škod na majetku i osobách. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 517)

Pauknerová (2012, s. 135) doplňuje, že v současné době je pozornost zaměřena na zvyšování bezpečnosti zařízení a strojů a také na zkoumání příčin selhání lidského činitele. Je přesvědčena, že nejméně spolehlivým a nejslabším článkem pracovních systémů je lidský faktor. Informace o tom, jak správně postupovat při práci, nezaručují bezpečné chování pracovníků. Počty pracovních úrazů rostou stejně jako jejich závažnost především z hlediska nákladů na léčbu.

2.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňováním zaměstnanců je v této práci myšlena mzda, kterou pracovník dostane od svého zaměstnavatele za odvedenou práci.

Podle zákoníku práce je mzda „*peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci*“ (Česko, 2006). Dle zákoníku práce je mzda poskytována dle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce, dle obtížnosti pracovních podmínek, dle dosahovaných pracovních výsledků a dle pracovní výkonnosti. (Česko, 2006)

Dvořáková (2012, s. 308) při definování mzdy vychází ze zákoníku práce. Dále pak uvádí, že mzda je buďto sjednávána ve smlouvě, nebo je zaměstnavatelem stanovena vnitřním předpisem nebo je určena mzdovým výměrem. Mzda nemůže být nižší než minimální mzda. Minimální mzda je také zaručenou mzdou pro danou náročnost práce, kterou se rozumí nejnižší přípustná výše odměny za odvedenou práci v pracovně právním vztahu. (Dvořáková 2012, s. 308) „*Vyplývá z nařízení vlády o minimálních mzdových tarifech a musí být vyplácena v penězích*“ (Urban 2004, s. 99).

„*Mzdové ohodnocení patří rovněž mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména ve své spíše nepříznivé podobě*“ (Pauknerová, 2012, s. 181). Obvykle však nehraje roli samotná výše mzdy, nýbrž mzdové relace mezi všemi spolupracovníky. Nespokojení se

mzdou bývají pracovníci také, pokud je výkon, který podají nižší a mzdové ohodnocení z nejrůznějších důvodů velmi vysoké. Vztah mezi odměnou za práci a vykonávanou prací v našich podmínkách nemají pokaždé podobu přímé úměrnosti. (Pauknerová 2012, s. 181)

2.4.1 Mzdové formy

Dle Šikýře (2017, s. 130) představují mzdové formy odlišné postupy a zásady stanovení mzdy. Terminologie, členění a jejich aplikace vyplývá z běžné praxe, nejsou upraveny žádným právním předpisem. Zaměstnavatelé mohou použít vlastní mzdové formy dle vlastní strategie odměňování, přičemž však musí být dodrženy zásady odměňování, které jsou stanoveny zákoníkem práce.

Mzdové formy mají za úkol „*mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejšířším slova smyslu, včetně jeho schopností a pracovního chování*“ (Koubek 2015, s. 307). Zařazuje zde:

- **časovou mzdu nebo plat,**
- **úkolovou mzdu nebo plat,**
- **podílovou (provozní) mzdu,**
- **mzdu za očekávané výsledky práce,**
- **mzdu nebo plat za znalosti a dovednosti,**
- **mzdu nebo plat za přínos,**
- **dodatkové mzdové formy,** které slouží především pro odměňování zásluhy, výkonu nebo zásluhy i výkonu. Zvyšuje se jimi především nedostatečná pobídkovost časové mzdy nebo platu. Zvyšuje se jimi také pobídkovost základních pobídkových mzdových forem. Bývají spojovány s individuálním nebo kolektivním výkonem, mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující. Jsou určeny pro manažerské pracovníky nebo pro dělníky. Mezi nejobvyklejší zařazuje Koubek (2015, s. 315-317) odměnu za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodářské organizace, zaměstnanecké akcie, příplatky. Prémii definuje Šikýř (2017, s. 131) jako doplňkovou mzdovou formu, jejímž úkolem je doplnit úkolovou nebo časovou mzdu. Bývá vyplácena jednorázově, například prémie za přítomnost, za věrnost nebo pravidelně, pak

se jedná například o prémii za kvalitu nebo produktivitu, za nadstandartní výkon nebo za ukázkové plnění povinností.

Součástí systému odměňování jsou často zaměstnanecké výhody neboli benefity. Koubkem (2015) jsou zaměstnanecké výhody vnímány jako formy odměn poskytované pracovníkům za to, že pro vybranou společnost pracují. Nesouvisí s výkonem pracovníka tak, jako mzda. Mužík a Krpálek (2017, s. 57) souhlasí a zmiňují, že jde o výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec mzdy. Tyto výhody jsou poskytovány všem, pouze v některých případech je přihlíženo k funkci nebo postavení pracovníka. (Koubek 2015, s. 319) Dvořáková (2012, s. 325) přidává, že benefity je zahrnována široká paleta rozmanitých služeb a požitků, za které by si jinak zaměstnanec musel platit.

Dle Koubka (2015) by se zaměstnavatelé měli zajímat, které zaměstnanecké výhody jsou pracovníky preferovány, protože jedině tak mohou mít zaměstnanecké výhody pozitivní dopad na jejich spokojenost. (Koubek 2015, s. 320) Dvořáková (2012, s. 326) tvrdí, že většina zaměstnavatelů považuje spokojené zaměstnance za více oddané, kreativní a produktivní, proto jim nabízejí různorodé benefity. Koubek (2015, s. 321) upozorňuje na rozdílné preference pracovníků a zmiňuje, že společnosti začaly nabízet takzvaný Cafeteria systém. Cafeteria systém je Kocianovou (2010, s. 165) definován jako systém, který umožňuje pracovníkům zvolit si z dané nabídky benefity dle vlastních preferencí a aktuálních potřeb. Koubek (2015, s. 321) souhlasí s Kocianovou (2010, s. 165) a pouze doplňuje, že výběr mohou kdykoliv pozměnit. (Koubek 2015, s.321) Zaměstnavatelé chtějí prostřednictvím zaměstnaneckých výhod získat, ale i udržet kvalitní pracovníky a snaží se touto cestou posilovat jejich oddanost vůči organizaci. (Kocianová 2010, s. 164)

Mužík a Krpálek (2017, s. 57) uvádí, že mezi nejoblíbenější a často poskytované benefity patří v českém prostředí firemní automobil, stravenky, mobilní telefon nebo dovolená navíc. Takové benefity nazývá Kocianová (2010, s. 165) jako benefity orientované krátkodobě. Souhlasí s Mužíkem a Krpálkem (2017, s. 57) a navíc k nim přidává benefity spojené s kulturou, se sportem a rekreací. Významným benefitem je také možnost dalšího vzdělání. To posiluje vazbu zaměstnance na podnik. Obvyklá je také nabídka jazykových nebo profesních kurzů. (Mužík a Krpálek 2017, s. 57) Za mimořádně zvýhodněné benefity pro zaměstnavatele i zaměstnance považuje Kocianová (2010, s. 165) také příspěvky na penzijní připojištění či poskytnutí pracovního oblečení. Dvořáková (2012, s. 325) zmiňuje, že u finančně silných a velkých společností lze najít širokou škálu těchto výhod, zatímco u malých společností je jich pouze omezený počet.

2.5 Pracovní vztahy

Při kontaktu člověka s dalším člověkem nebo při různých lidských činnostech vznikají mezi lidmi vztahy. Ty mohou být různě kvalitní, pozitivní nebo negativní. Je jasné, že mezi lidmi vznikají vztahy také v kontextu s vykonáváním práce. (Koubek, 2015, s. 325) Podle Pauknerové (2012, s. 192) je pracovní chování člověka ovlivněno chováním druhých lidí. Dle ní na sebe lidé vzájemně působí a vzájemně se ovlivňují. Druhými lidmi má na mysli spolupracovníky, zákazníky, obchodní partnery nebo odborné poradce. Dále uvádí, že člověk je bytost společenská.

Koubek (2015, s. 325-326) definuje a člení vztahy vznikající při práci v organizaci do těchto skupin:

- **Zaměstnanecké vztahy**, které jsou vzájemné mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Ty jsou upravovány zákoníkem práce, pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou, pracovním řádem nebo jiným dokumentem, podle kterého se pracovník řídí při výkonu své práce.
- **Vztahy mezi pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením** většinou komorami nebo odbory pracovníků. Ty hájí zájmy všech svých členů a jsou upravovány pravidly, která vymezují práva a povinnosti člena.
- **Kolektivní pracovní vztahy**, které jsou vzájemné mezi odbory nebo dalšími druhy sdružení pracovníků, a zaměstnavatelem či vedením organizace nebo sdružením zaměstnavatelů. Takové vztahy jsou upravovány celostátními zákonnými normami.
- **Vztahy mezi podřízeným a nadřízeným**, které upravuje pracovní smlouva, pracovní řád, organizační řád organizace.
- **Vztahy k veřejnosti a zákazníkům** – ty jsou upravovány obecnými nebo zvláštními pravidly, která jsou určována organizací a jejím pracovním řádem.
- **Vztahy mezi spolupracovníky**. Ty jsou zpravidla považovány za vztahy neformální. Nejsou upravovány žádnými specifickými předpisy, ale organizace se často snaží, aby i tyto vztahy měly formální rámec. Proto bývají upravovány interními předpisy. „*U vztahů mezi spolupracovníky lze rozlišovat mezi horizontální a vertikální linií*“ (Koubek, 2015, s. 325–326).

Bedrnová (2012, s. 411) uvádí, že do každého sociálního společenství bývá začleňována celá řada osob. Zpravidla jsou do nich zařazovány v určitých pozicích. Většina lidí zastává pozice

řadových členů. „*Ti mají ve vzájemných vztazích stejné podmínky a možnosti vzájemného působení na sebe a vzájemné komunikace. Jde o vztahy horizontální*“ (Bedrnová, 2012, s. 411). Jde například o vztahy sourozenců, partnerů, přátel, spolužáků, ale i spolupracovníků. V případě spolupracovníků vznikají pracovní skupiny, které se vzájemně liší převládajícím charakterem vztahů. V některých skupinách převládají vztahy kolegiální, přátelské, kdy si pracovníci vzájemně pomáhají, jsou vzájemně tolerantní a ohleduplní, v jiných skupinách mohou převládat vztahy konkurenční, kdy mezi sebou spolupracovníci soupeří, objevuje se zde nepřátelství a podezíravost. (Pauknerová, 2012, s. 196)

V lidských společenstvích se vyskytují dále jedinci, kteří ovlivňují a usměrňují všechno, co se v nich zrovna odehrává. „*Jejich pozici lze označit jako pozici řídicí a vztahy mezi nimi a ostatními členy jako vztahy vertikální*“ (Bedrnová, 2012, s. 411).

U vertikálních vztahů hraje velmi podstatnou roli hierarchie pozic. V hierarchické struktuře má vedoucí pracovník nadřazené postavení, tedy postavení s vyšší odpovědností a pravomocí. Toto vedoucí postavení bývá často zvýrazněno řadou vnějších charakteristik, které jsou označovány jako symboly moci. Může mezi ně patřit například lépe vybavená kancelář, služební automobil nebo formálnější a kvalitnější oblečení. (Pauknerová, 2012, s. 195)

Při výkonu práce na pracovišti mezi pracovníky vznikají vztahy, které je možné rozdělit na vztahy formální a vztahy neformální. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 149) Koubek (2015, s. 326) souhlasí a dodává, že formální i neformální stránky se v různém poměru vyskytují ve všech zmíněných skupinách pracovních vztahů. Neformální stránka převažuje u vztahů mezi spolupracovníky, formální stránka u vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, mezi zaměstnavatelem a obory. „*Formální vztahy vyplývají z organizační struktury sociálních útvarů. Ve vztahu ke konkrétnímu jedinci jsou předem dány a jsou vymezeny určitými organizačními normami a pravidly*“ (Pauknerová, 2012, s. 194). Normami a pravidly má na mysli pracovní a organizační řád podniku. „*Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámeček významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků*“ (Pauknerová, 2012, s. 194). Mužík a Krpálek (2017, s. 149) souhlasí a doplňují, že to, v jaké kvalitě na pracovišti pracovní vztahy probíhají výrazně ovlivňuje také výkonnost celé organizace. Harmonické, korektní, uspokojivé mezilidské a pracovní vztahy tvoří produktivní klima, které pozitivně ovlivňuje individuální, kolektivní, ale i celoorganizační výkon. Přispívají také ke sladování cílů a individuálních zájmů s cíli a zájmy organizace, vlídně se promítají ve spokojenosti pracovníků. Neuspořádané

a nezdravé mezilidské a pracovní vztahy v organizaci tvoří bouřlivé prostředí, ve kterém je velmi obtížné předvídat, plánovat a plnit stanovené cíle. Vyskytují se v něm konflikty, stížnosti, stávky, je zde porušována kázeň všeho druhu, vykytuje se nedůvěra mezi pracovníky a vedením. (Koubek, 2015, s. 326)

2.5.1 Spolupracovníci

„Setkáváme se s nejrůznějšími lidmi a buď s nimi vycházíme, nebo nikoliv“ (Bělohlávek, 2016, s. 9). Pracovník může být často překvapen, že jiný pracovník reaguje jinak, než by očekával, že jeho přístup k práci je naprosto jiný než ten jeho, že říká to, co by on nikdy neřekl. Vše je přirozené, neboť lidé jsou pokaždé něčím jiní, originální. Mají své schopnosti, vlastnosti, zájmy i hodnoty. (Bělohlávek, 2016, s. 9) Spolupracovníci jsou významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. U žen patří do jednoho z nejpodstatnějších faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. *„Pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi“* (Pauknerová, 2012, s. 182). Bělohlávek (2016, s. 9) přidává, že se mohou vzájemně skvěle doplňovat. To, co nedokáže jeden pracovník, dokáže mnohem lépe jiný pracovník a naopak.

2.5.2 Podnikové klima

Pod pojmem podnikové klima chápou Mužík a Krpálek (2017, s. 41) specifickou atmosféru v celém podniku nebo v pracovních kolektivech, díky které je odráženo prožívání mezilidských vztahů. Dle nich jsou díky podnikovému klimatu determinovány pracovní podmínky v podniku. *„Zahrnuje hlavně způsoby, jak se chovají spolupracovníci k sobě navzájem, jak se chovají k manažerům a jak se chovají manažeři k podřízeným“* (Mužík a Krpálek, 2017, s. 41). Do určité míry určuje, jaký vztah si pracovníci k podniku vytvoří.

2.5.3 Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikací rozumí Pauknerová (2012, s. 337) komunikaci probíhající v organizaci. Jsou díky ní ovlivňovány mezilidské vztahy i vztahy zaměstnanců ke společnosti, které odrážejí její celkové výsledky, její úspěch na trhu i její samotnou existenci. V mnoha případech je zásadní rychlost, a především kvalita komunikace na všech úrovních organizační struktury. Každodenní provozní komunikace mezi spolupracovníky je Pauknerovou (2012, s. 337) označována jako horizontální komunikace, zatímco komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je označována za vertikální. Pro efektivní

komunikaci je zapotřebí zajistit její obousměrnost. Obousměrnou komunikací vysvětlují Armstrong a Taylor (2017, s. 503) jako takovou, kdy jedním směrem je vedení umožňováno informovat zaměstnance o všech záležitostech, které se jich týkají, druhým směrem (směrem nahoru) je zaměstnancům umožňováno komunikovat s vedením. (Armstrong a Taylor 2017, s. 503) Proto je nezbytné stvořit strategii interní komunikace a naprosto celý proces řídit. *„Jde o to, zvolit vhodné systémy komunikace a nastavit a neustále zdokonalovat procesy, které budou efektivní přenos informací zajišťovat“* (Pauknerová, 2012, s. 338).

Efektivní komunikaci je podle Armstronga a Taylora (2017, s. 503-504) potřeba zajistit ze tří důvodů. Tím prvním je posílení závazku vůči organizaci. Pouze pokud jsou zaměstnanci obeznámeni, čeho organizace dosáhla nebo čeho by chtěla dosáhnout a jaký to pro ně bude mít přínos, dokáže tento závazek posílit. Druhým důvodem je fakt, že efektivní komunikace slouží k vytvoření důvěry. Společnost by se měla snažit vysvětlit svým zaměstnancům, co dělá a proč to tak dělá. Posledním důvodem je fakt, že komunikace je vždy velmi důležitou součástí při navržení jakékoliv změny. Především pokud nastanou změny v podniku, je dle Pauknerové (2012, s. 341) nutné pracovníky o všem informovat a zajistit tak, aby kvůli nejistotě a nejasné situaci neodcházeli ke konkurenci. Informovanost pracovníků s interní komunikací úzce souvisí a je hlavně v kompetenci vedoucího pracovníka. Velmi významně dokáže ovlivnit spokojenost zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2017, s. 504) upozorňují, že efektivní komunikace bude realizována, jen pokud zaměstnanci budou mít možnost reagovat a vyjádřit se k informacím, které jim poskytne vedení.

3 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Ve všech členských státech Evropské unie je řazeno měření pracovní spokojenosti zaměstnanců mezi základní nástroje řízení lidských zdrojů. To souvisí s řízením procesů a výkonů, které přispívají ke zvyšování kvality a efektivnosti služeb. (Bělonohý, 2013)

Dle Spectora (2023) existují podstatné důvody, které uvádějí, proč je důležité měřit pracovní spokojenost. Prvním důvodem je fakt, že si pracovníci zaslouží, aby s nimi bylo zacházeno spravedlivě a s respektem. Dle něj je pracovní spokojenost do značné míry odrazem vhodného zacházení. Lze ji také považovat za ukazatele psychického zdraví a emocionální pohody jedinců. Druhým důvodem je skutečnost, že pracovní spokojenost má vliv na chování zaměstnanců, na kterém závisí fungování celé organizace.

Jak již bylo zmíněno v první kapitole této práce, pracovní spokojeností je ovlivňováno mnoho dalších faktorů v organizaci. Podle Lussiera a Hendona (2020) zaměstnavatelé, kteří sledují míru pracovní spokojenosti svých zaměstnanců, mohou zaznamenat vyšší míru zapojení a produktivity a nižší míru absence a fluktuace (Lussier a Hendon 2020, s. 228). Organizace by se měly zabývat tím, do jaké míry jsou jejich zaměstnanci spokojeni, neboť jejich pracovní spokojenost má vliv také na jejich spokojenost mimo práci. (Lussier a Hendon 2020, s. 227). Dále uvádějí, že vzhledem k situaci, že spokojenost s prací je postoj, který nelze přímo vidět ani měřit, je nutné se zaměstnanců na jejich postoj zeptat.

Spector (2023) tvrdí, že je pracovní spokojenost obvykle měřena pomocí rozhovorů nebo dotazníků. Dotazníky jsou řazeny k častěji využívaným, neboť vedení rozhovorů je časově i finančně náročné.

Špirudová (2015) vyzdvihuje několik standardizovaných dotazníků, díky kterým lze změřit pracovní spokojenost. Patří mezi ně:

- „*Job Descriptive Index*“, který obsahuje 72 položek. Ty měří oblast finančního ohodnocení, oblast samotné práce, oblast karierního růstu, oblast vztahů se spolupracovníky a s nadřízenými. Každá oblast nabízí daná přídavná jména, která respondenti vybírají a prostřednictvím nich oblast hodnotí. V českém prostředí je doplněn také organizací práce, fyzickými podmínkami práce a péčí společnosti o spolupracovníky.
- „*Minnesota Satisfaction Questionnaire*“, který obsahuje 100 položek. Celým dotazníkem je pokryto 20 oblastí, spokojenost je hodnocena na pětistupňové

Lickertově škále. Je známá také zkrácená verze tohoto dotazníku, která obsahuje 20 položek.

- „*Brayfield-Rothe Job Satisfaction Blank*“, kterým jsou zjišťovány obecné postoje k práci. Od těch je pak odvozena pracovní spokojenost.
- „*McCloskey/Mueller Satisfaction Scale*“, který vychází z teorie motivace Abrahama Herolda Maslowa. Zahrnuje 31 položek, které jsou hodnoceny na Lickertově škále. Tímto dotazníkem je měřeno 8 oblastí, kterými je spokojenost s pracovními vztahy, se spolupracovníky, s vnějšími odměnami, plánování – rovnováha rodina/práce, profesionální příležitosti, odpovědnost, kontrola, uznání. Je známa také zkrácená verze tohoto dotazníku, která obsahuje 23 položek.
- „*Job Perception Scales*“, který obsahuje 20 položek. Pomocí sémantického diferenciálu hodnotí respondenti pracovní spokojenost na sedmistupňové škále. Měří se oblasti finančního ohodnocení, samotné práce, spolupracovníků, nadřazeného a povýšení (Špirudová 2015, s.49-50).

Podle Spector (2023) je nejvhodnější použít některý z již existujících dotazníků, neboť všechny byly pečlivě vyvinuty a v mnoha studiích byla dokázána jejich platnost a spolehlivost. Lussier a Hendon (2020) upozorňují na skutečnost, že některé firmy vyvíjejí vlastní dotazníky k měření pracovní spokojenosti, ale dle Lussiera a Hendona (2020) je vhodné měřit pracovní spokojenost pomocí dotazníku „*Job Satisfaction Survey*“, jehož autorem je Paul E. Spector, neboť je jedním z mála dotazníků, který se ukázal jako spolehlivý a platný (Lussier a Hendon 2020, s. 227). Podrobnější popis tohoto dotazníku je uveden v praktické části, neboť právě tento dotazník bude pro získání potřebných informací využit.

Lussier a Hendon (2020) přidávají, že pracovní spokojenost lze měřit různými průzkumy. Tím nejjednodušším je dle nich *The Faces Scale of Job Satisfaction Measurement*, ve kterém je pracovník požádán, aby na škále obličejů zakroužkoval ten, který nejvíce odpovídá jeho celkové spokojenosti s prací (Lussier a Hendon 2020, s. 227).

Kvůli vzájemné důvěře mezi pracovníky a vedením organizace je vždy vhodné zajistit, aby byly veškeré průzkumy pracovní spokojenosti prováděny anonymně (Lussier a Hendon 2020, s. 227).

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Pracovní spokojenost patří mezi často studované téma, neboť může ovlivnit jak pracovní úsilí a produktivitu práce, tak firemní výsledky. Mimo to ovlivňuje také celkovou individuální spokojenost jedinců. Pro firmu je klíčové, aby měla co nejspokojenější zaměstnance, a proto by jim měla věnovat pozornost a náležitou péči. Čím lépe se totiž podnik o své zaměstnance stará, tím je jejich pracovní spokojenost vyšší.

Pracovní spokojenost je spojena s postoji a pocity, které zaměstnanci ve vztahu ke své práci vykazují a závisí především na jejich momentálním mentálním a citovém rozpoložení. Je ovlivňována řadou faktorů. Mezi hlavní lze zařadit podstatu práce, vedoucího pracovníka, pracovní podmínky, výdělek, benefity, uznání za odvedenou práci, spolupracovníky, komunikaci a kariérní růst.

Zaměstnanci, kteří dostávají prostor pro tvůrčí uplatnění, sebeprosazení a seberealizaci pociťují spíše spokojenost, naopak zaměstnanci, kteří vykonávají monotónní činnosti, těžké nebo neatraktivní profese, jsou spíše nespokojeni.

Podstatným důvodem, proč je důležité měřit pracovní spokojenost, je především fakt, že si zaměstnanci zaslouží, aby s nimi bylo jednáno spravedlivě a s respektem. Chování zaměstnanců a jejich spokojenost má vliv na fungování celé společnosti.

Jelikož je pracovní spokojenost postoj, který nelze přímo vidět ani měřit, je nutné se zaměstnanců na jejich postoj zeptat. K tomu se nejčastěji využívají rozhovory, které jsou však časově i finančně náročné, nebo dotazníky. Přestože si některé firmy vyvíjí své vlastní dotazníky, je vhodnější použít některý ze standardizovaných dotazníků, neboť byly pečlivě vyvinuty a v mnoha studiích byla prokázána jejich spolehlivost.

Jak již bylo zmíněno, v praktické části této práce bude použit standardizovaný dotazník s názvem „Job Satisfaction Survey“, neboť právě tento dotazník se ukázal jako spolehlivý a velmi často využívaný.

Podstatné je, aby při dotazníkovém šetření byla zaručena anonymita, neboť je větší šance, že budou získána nezkreslená a pravdivá data, protože se respondenti nebudou bát vyjádřit své názory a pocity.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PRODEJNY

V této kapitole je představena prodejna, kterou jsem zvolila pro provedení průzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců.

5.1 Představení vybrané prodejny

Svým zákazníkům byla vybraná prodejna poprvé otevřena 9. května 1999. Jednalo se o dvanáctou prodejnu tohoto obchodního řetězce v České republice. Prvořadým předmětem činnosti je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Celková velikost obchodního domu činí 4 825 m², z toho rozloha prodejní plochy je 2 939 m² a 292 m² zabírají koncesionářské prodejny, konkrétně pekařství Prima, květinářství Flamengo a Tabák Geco. V obchodním domě se dále nacházejí kancelářské prostory a sklad. K prodejně patří i výkup lahví, parkoviště, které je určeno pro zákazníky a parkoviště určené pro zaměstnance. Její otevírací doba je po celý týden stejná, konkrétně od 7.00 hodin do 22.00 hodin.

Jedná se o velmi navštěvovanou prodejnu, a to hned z několika důvodů. Prodejna je svým zákazníkům otevřena již 24 let, z čehož vyplývá, že si během této dlouhé doby vybudovala základnu svých stálých zákazníků, kteří ji s radostí navštěvují denně. V její blízkosti lze najít nákupní park, do kterého denně zavítají tisíce zákazníků a při té příležitosti prodejnu také navštíví. Dále je také nutné zmínit, že se v její blízkosti nachází autobusová zastávka, takže na nákup sem zavítají také lidé z okolních vesnic, kteří chtějí nebo jsou z nějakého důvodu nuceni využívat k přepravě hromadnou autobusovou dopravu.

Výhodou je i její dlouhá otevírací doba. Ve městě se nachází pouze pár konkurenčních prodejen se stejně dlouhou otevírací dobou.

Je známo, že její oblíbenost souvisí také s cenovou dostupností zboží, která u zákazníků hraje podstatnou roli. Zákazníci se také mohou každý týden těšit na novou akční nabídku, která je opravdu pestrá, cenově výhodná a která zabezpečí jejich ještě větší zájem prodejnu navštívit.

Svým zákazníkům prodejna nabízí široký sortiment zboží, lze vybírat přibližně ze 16 500 artiklů, které jsou rozděleny do oddělení Food, Nonfood a Frische. Aby se co nejvíce přizpůsobila potřebám svých zákazníků, zařadila do sortimentu také zboží od regionálních dodavatelů. Podporuje tak místní výrobce a zvyšuje čerstvost zboží, neboť významně zkracuje distribuční cesty. Důležitost je v případě sortimentu kladena především na vysokou kvalitu.

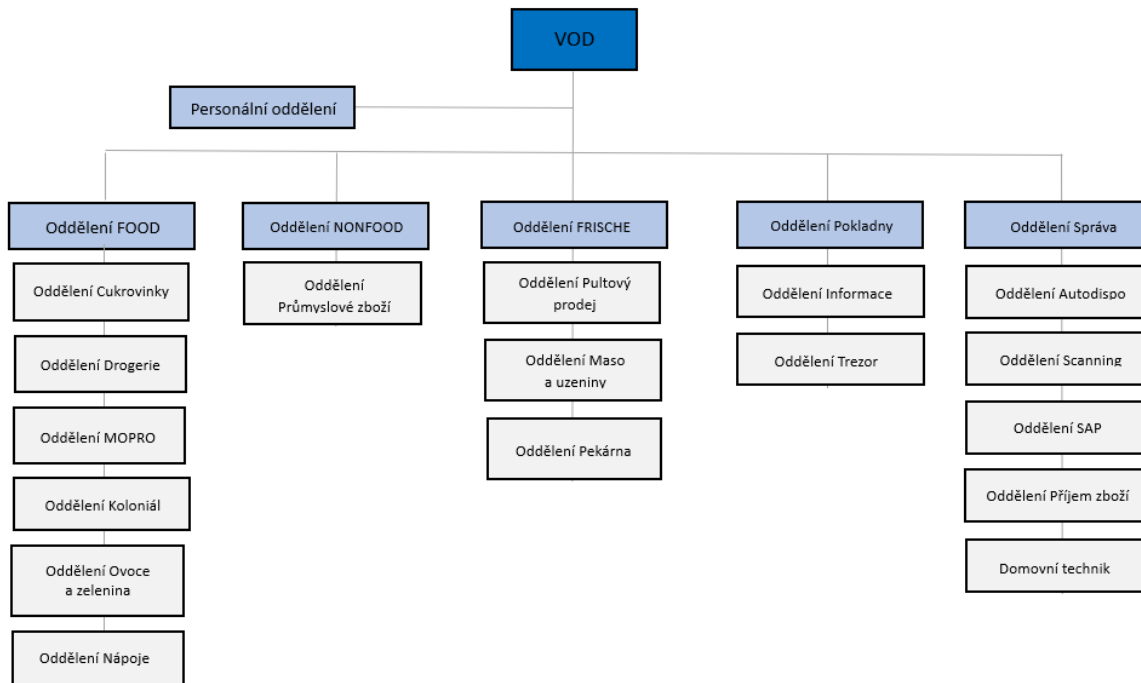
5.2 Organizační struktura

Na nejvyšší pozici se ve vybrané prodejně nachází vedoucí obchodního domu, jejímž hlavním úkolem je zabezpečit provoz obchodního domu. Musí při tom být dodržena veškerá firemní nařízení a postupy. Dále je povinna vést všechny své zaměstnance a dohlížet na jejich činnost. Její práce je spojena s velkou zodpovědností a fyzickou i psychickou zátěží.

Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých oddělení. Pro personální oddělení pracuje ve vybrané prodejně jeden zaměstnanec. Ten se stará nejen o povinnou administrativu, ale je v neustálém kontaktu a ve spolupráci s centrálním personálním oddělením. Na jeho činnost dohlíží také vedoucí obchodního domu. Vzhledem k situaci, že funguje výborná spolupráce mezi tímto zaměstnancem, vedoucí obchodního domu i centrálním personálním oddělením, je tento počet zaměstnanců na tomto oddělení naprosto dostačující. Dalším oddělením je FOOD, pod které spadá oddělení Ovoce a zeleniny, Koloniálu, Cukrovinek, Drogerie, Nápojů a Mléčné oddělení.

Zaměstnanci pracující na oddělení Ovoce a zeleniny vykonávají především fyzicky náročnou práci. Doplňují zboží a jsou zodpovědní za kvalitu a čerstvost, kterou musí pečlivě kontrolovat. Zaměstnanci pracující na oddělení Koloniálu vykonávají také fyzicky náročnou práci vzhledem k situaci, že jejich pracovní náplní je především starat se o vybalování a doplňování zboží, údržbu úseku, práci se skladovými zásobami. Zaměstnanci pracující na oddělení Cukrovinek, Nápojů a Drogerie mají totožné pracovní podmínky jako zaměstnanci oddělení Koloniál. Na Mléčném oddělení se také jedná o fyzicky náročnou práci, zaměstnanci jsou navíc vystavováni po celou pracovní dobu chladu a musí dbát na rotaci zboží. Všichni jsou povinni práci vykonávat pečlivě, zodpovědně a rychle. Práce zaměstnanců oddělení NONFOOD je velmi podobná té u zaměstnanců oddělení FOOD pouze s tím rozdílem, že pracují s průmyslovým zbožím. Pracovat na oddělení FOOD a NONFOOD je fyzicky náročné větší část pracovní doby, neboť zaměstnanci pracují s těžkými břemeny a vykonávají po větší část pracovní doby monotónní činnosti. Pod oddělení FRISCHE spadá oddělení Pultového prodeje, oddělení Masa a uzenin a oddělení Pekárny. I tito zaměstnanci vykonávají fyzicky náročnou a monotónní práci po většinu pracovní doby, navíc jsou povinni dodržovat zvýšená hygienická opatření. Zaměstnanci pultového prodeje jsou po celou pracovní dobu v neustálém kontaktu se zákazníky. Zaměstnanci pracující pod oddělením Pokladen musí být především zodpovědní a pozorní, neboť po většinu pracovní doby pracují s penězi. Měli by být také

komunikativní a nápomocní všem zákazníkům, kteří jejich pomoc potřebují. Také oni vykonávají monotónní práci. I všichni ostatní zaměstnanci provádí monotónní a náročnou práci.



Obrázek 1 Organizační struktura *(vlastní zpracování)*

K plynulému provozu prodejny jsou velmi důležitým prvkem její zaměstnanci. V současné době je zde zaměstnáno osmdesát sedm zaměstnanců. Těm jsou plánovány směny tak, aby byla pokryta celá otevírací doba, aby byl na prodejní ploše zákazníkům vždy někdo z nich k dispozici. V období Vánoc, Velikonoc nebo inventur jsou povinni podstoupit noční směny.

6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ PRODEJNĚ

Praktická část mé bakalářské práce je zaměřena na analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně. Jak již vyplynulo z teoretické části této práce, je důležité, aby byla pracovní spokojenost sledována, aby jí byla věnována pozornost. Je důležitá jak pro fungování vybrané prodejny, tak i pro celkový úspěch společnosti.

Má vliv na loajalitu zaměstnanců. Jestliže jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, je pravděpodobnější, že u společnosti zůstanou déle. Pro prodejnu to může znamenat, že bude mít zajištěnou stálou pracovní sílu a nebude muset plýtvat časem a zdroje na hledání nových zaměstnanců. Pokud nebudou zaměstnanci spokojeni, zcela jistě nebudou vykonávat svoji práci s potřebnou kvalitou a pozorností. V případě prodejny jsou spokojení zaměstnanci velmi důležití také proto, že se denně dostávají do kontaktu se stovkami zákazníků, svým chováním na ně působí a ovlivňují je. I díky zaměstnancům zákazníci vnímají atmosféru prodejny.

Zákazník by se měl na prodejně cítit příjemně, v ideálním stavu by se měl do prodejny rád vracet. Spokojení zaměstnanci se zákazníky budou ochotni více komunikovat, což může vést k lepšímu pochopení zákaznických potřeb a ke zlepšení jejich celkového zážitku z nakupování ve vybrané prodejně. Dále k nim budou mít pozitivní přístup, což může vést k opakované návštěvě prodejny.

6.1 Cíl analýzy

Hlavní výzkumná otázka zní: Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně?

Hlavním cílem analýzy je zjistit současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně.

Dílčím cílem analýzy je zjistit, s jakými faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost jsou zaměstnanci nespokojeni. Dále bude zjišťováno, jaká opatření vybraná prodejna provádí k zajištění pracovní spokojenosti.

6.2 Metody sběru dat a metody zpracování práce

Data byla získána pomocí analýzy vnitropodnikových materiálů, dotazníkového šetření a rozhovorem s vedoucí obchodního domu.

6.2.1 Analýza vnitropodnikových materiálů

Za účelem dozvědět se o vybrané prodejně co nejvíce informací potřebných pro tuto práci byly analyzovány interní materiály poskytnuté vedoucí obchodního domu. Jednalo se například o Provozní řád prodejny či další dokumenty spojené jak se zaměstnanci, tak s celým chodem prodejny.

Díky provoznímu řádu vybrané prodejny byly získány informace o základních pravidlech chování a jednání zaměstnanců, dále základní informace o vybrané prodejně, jako je její provozní doba či její uspořádání.

Z interního dokumentu vyplynulo, že je vybraná prodejna řízena firemními hodnotami, které definují její chování a denně řídí rozhodování a jednání. Byly zde také popsány zásady vedení a nechyběla ani nabídka zaměstnaneckých benefitů. Objevily se také informace k nutným školením, které zde musí zaměstnanci podstupovat. Ve vnitropodnikových materiálech se vyskytla také zmínka o oděvním kodexu.

6.2.2 Dotazníkové šetření

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň pracovní spokojenosti v devíti oblastech pracovní spokojenosti, kterými jsou podstata práce, vedoucí pracovník, pracovní podmínky, výdělek, benefity, uznání za odvedenou práci, spolupracovníci, komunikace a kariéerní růst. Byla tak nalezena jak odpověď na hlavní cíl analýzy, kterým je zjistit současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně, tak i na dílčí cíl analýzy, kterým je určit, s jakými faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni.

Všechny zmíněné oblasti tvoří podle Spector (1994) celkovou pracovní spokojenost. Pro tuto práci byla posbírána data pomocí dotazníku s názvem Job Satisfaction Survey od Paula E. Spector (1994). Jednotlivé otázky byly mnou poupraveny, neboť se zaměřovaly na firmu, nicméně pro účely této bakalářské práce je nutné, aby se týkaly vybrané prodejny. Dále byl rozšířen o identifikační otázky, kterými bylo zjišťováno pohlaví respondentů, jejich věk, jejich dosažené vzdělání a délka jejich pracovního výkonu ve vybrané prodejně. Na konci dotazníku dostali zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor a své připomínky. Celý dotazník je v příloze č. 1. I když na rozdíl od ostatních standardizovaných dotazníků obsahuje „jen“ třicet šest položek, zahrnuje vše, co bylo zmíněno v teoretické části této práce a co je pro tuto práci podstatné. I z tohoto důvodu byl mnou vybrán. Dalším důvodem je také jeho časté využívání, po celém světě byl citován téměř 12 000 krát.

Spector (1994) uvádí, že je tímto dotazníkem hodnoceno 9 oblastí pracovní spokojenosti zaměstnanců a také celková pracovní spokojenost. Hodnotí spokojenost s podstatou práce, s vedoucím pracovníkem, s pracovními podmínkami, s výdělkem, benefity, s uznáním za odvedenou práci, se spolupracovníky, s komunikací a s kariérním růstem. V každé oblasti jsou zahrnuty vždy 4 otázky. Celkově obsahuje 36 otázek a spokojenost je hodnocena na šestistupňové škále. Postoj **rozhodně nesouhlasím** je vyjádřen číslem 1, číslo 2 vyjadřuje postoj **nesouhlasím**, číslo 3 vyjadřuje postoj **spíše nesouhlasím**, číslo 4 vyjadřuje postoj **spíše souhlasím**, číslo 5 vyjadřuje postoj **souhlasím** a posledním číslem této škály je číslo 6, kterým je vyjádřen postoj **rozhodně souhlasím**. Úkolem respondenta je pomocí této škály ohodnotit všech 36 otázek zvlášť.

Čím vyšší je číslo ve výsledném vyhodnocení, tím jsou respondenti spokojenější. Spector (1994) upozorňuje na to, že při vyhodnocování tohoto dotazníku je třeba dbát na to, zda jsou otázky zadány kladně nebo záporně. Jestliže je otázka položena záporně, je nutné při vyhodnocování otočit hodnoty z 1 až 6 na 6 až 1. Z tohoto vyplývá, že pokud respondent vybere odpověď číslo 6, která vyjadřuje názor rozhodně souhlasím, je nutné při vyhodnocování počítat s opačnou hodnotou, v tomto případě s hodnotou číslo 1, která vyjadřuje názor rozhodně nesouhlasím. Pokud bude respondentem vybráno číslo 2 a vyjádřen tak názor nesouhlasím, při vyhodnocování se bude počítat s číslem 5, kterým je vyjádřen názor souhlasím. Pokud bude respondentův názor vyjádřen čísly 3 a 4, znamená to, že není ani spokojen, ani nespokojen, neboť čísla mají v tomto případě dvojí platnost, jsou čísla ambivalentními.

Podle Spector (1994) pak číselné odpovědi respondentů znamenají:

- 1 až 2 pracovní nespokojenost,
- 3 až 4 ambivalentní postoj,
- 5 až 6 pracovní spokojenost.

Při vyhodnocování je dále nutné spočítat průměrné hodnocení všech 9 oblastí zvlášť. Průměrné hodnoty znamenají:

- 1 až 2 pracovní nespokojenost,
- 3 až 4 ambivalentní postoj,
- 5 až 6 pracovní spokojenost.

Dále je potřeba zjistit celkové skóre, díky kterému lze vyhodnotit pracovní nespokojenost, ambivalentní postoj nebo pracovní spokojenost. Lze ho získat součtem všech bodů a jeho interpretace je následující:

- 36 až 108 bodů označuje pracovní nespokojenost,
- 109 až 144 označuje ambivalentní postoj,
- 145 až 216 označuje pracovní spokojenost.

Osmdesátí sedmi pracovníkům vybrané prodejny byl rozdán poupravený český překlad tohoto dotazníku, jehož autorem je M. Franěk. (Franěk, 2008)

Vzhledem k tomu, že se jedná o prodejnu, ve které se většina zaměstnanců zaměřuje především na manuální práci, bylo nutné promyslet, zda distribuovat papírový dotazník nebo zvolit jeho online podobu. Po domluvě s ředitelkou vybrané prodejny bylo rozhodnuto, že zaměstnancům budou rozdány papírové dotazníky. Dotazníky byly zaměstnancům rozdány mnou. Po vyplnění ho odevzdávali do speciální mnou vyrobené a zabezpečené krabice, kterou jsem na dobu třech týdnů umístila do společenské místnosti. O jejím umístění bylo rozhodnuto především proto, že do společenské místnosti mají všichni zaměstnanci neomezený přístup a využívají ji denně. Její součástí je také kuchyňka, z toho důvodu zde tráví čas především v době svých přestávek. Účast v tomto dotazníkovém šetření byla zcela dobrovolná, zaměstnancům jsem zaručila anonymitu.

Přestože zaměstnanci nebyli povinni se dotazníkového šetření účastnit, vrátilo se zpět všech osmdesát sedm dotazníků.

Následující tabulka (Tabulka 1) ukazuje strukturu zaměstnanců vybrané prodejny.

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců vybrané prodejny (*vlastní zpracování*)

Kritérium	Položka	Četnost	
		Absolutní	Relativní (v %)
Pohlaví	Muž	16	18,39
	Žena	71	81,61
Věk	18-25 let	25	28,74
	26-33 let	12	13,79
	34-41 let	14	16,11
	42-49 let	21	24,14
	50-57 let	10	11,49
	58 a více let	5	5,75
Typ pracovního poměru	HPP	60	68,97
	DPP/DPČ	27	31,03

6.2.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem vybrané prodejny

Cílem rozhovoru bylo získat ještě více informací a mnohem lépe tak proniknout do dané problematiky. Pomocí rozhovoru byl také naplněn dílčí cíl analýzy, kterým je mimo jiné zjistit, jaká opatření provádí vybraná prodejna k zajištění pracovní spokojenosti. Úmyslně byl tento rozhovor veden s vedoucí vybrané prodejny, která s ochotou a pečlivostí odpovídala na veškeré položené otázky.

Nejprve byly položeny otázky, kterými byly získávány základní údaje o vedoucí obchodního domu, neboť i ona je jedním z faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců. Byly získány informace o délce jejího působení v této prodejně, o náplni její práce, byl zjištěn její zájem o podřízené. Postupně byla seznámena s výsledky dotazníkového šetření. Byly zkoumány její reakce, uvedeny důvody, proč tomu tak dle jejího názoru je. Otázky byly pokládány tak, aby se dotýkaly všech devíti oblastí pracovní spokojenosti. Rozhovor probíhal v její kanceláři a trval přibližně padesát minut. Rozhovorem byl naplněn dílčí cíl analýzy, kterým

bylo zjistit, jaká opatření vybraná prodejna provádí k zajištění pracovní spokojenosti. Byla tak získána všechna potřebná zjištění pro tuto práci. Celý rozhovor je v příloze č. 2

6.3 Analytická zjištění

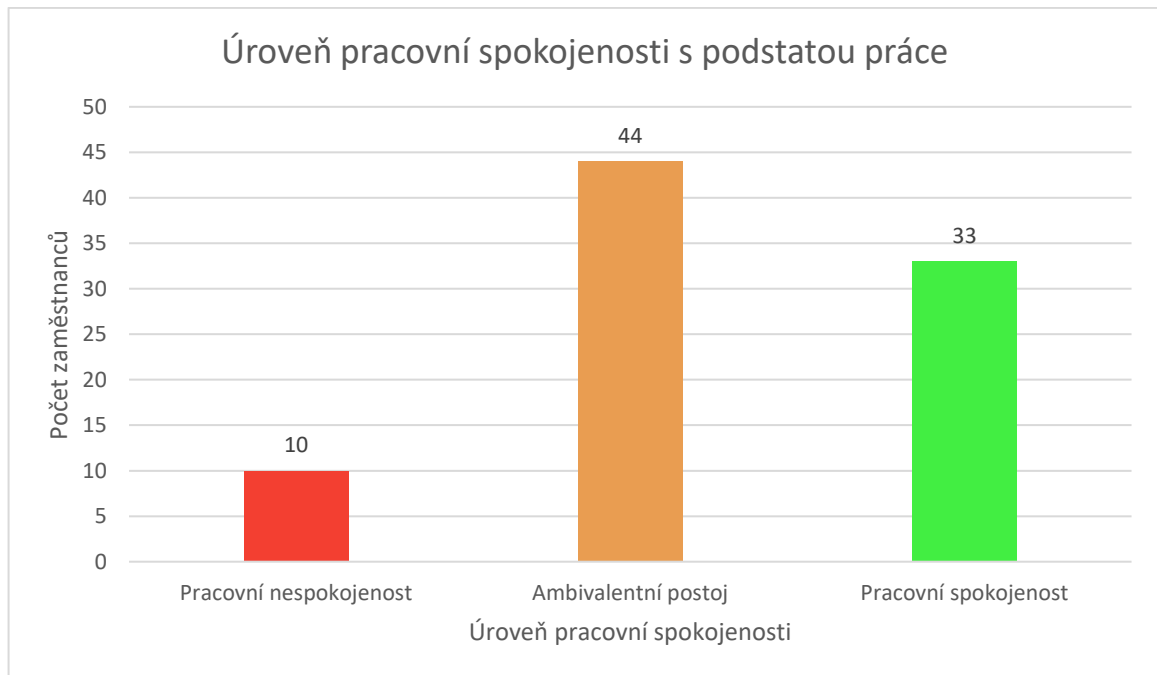
Tato podkapitola je zaměřena na analytická zjištění, která byla získána prostřednictvím analýzy vnitropodnikových materiálů, dotazníkovým šetřením a rozhovorem s vedoucí obchodního domu. Jejím cílem je poskytnout ucelený pohled na danou problematiku, zhodnotit získané informace a doplnit je o vlastní názor. Díky těmto zjištěním bude možné navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané prodejny.

6.3.1 Spokojenost s podstatou práce

V tabulce (Tabulka 2) a grafu (Obrázek 2) jsou vyobrazeny výsledky dotazníkového šetření. Vyhodnocováním bylo zjištěno, že podstatu práce ve vybrané prodejně zaměstnanci nejčastěji hodnotili pěti body. Těmi je dle Spector (1994) označována pracovní spokojenost, dále čtyřmi body, které vyjadřují ambivalentní postoj zaměstnanců a nejméně pak jedním a dvěma body, které vyjadřují pracovní nespokojenost. Dílčím bodovým hodnocením zaměstnanců byl získán vážený aritmetický průměr a byla tak zjištěna úroveň spokojenosti s podstatou práce ve vybrané prodejně. Konkrétně se jedná o hodnotu 4,08, která dle Spector (1994) vyjadřuje ambivalentní postoj zaměstnanců k této oblasti.

Tabulka 2 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s podstatou práce (*vlastní zpracování*)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	31	36	35	85	93	68	348	4,08
Relativní (v %)	8,91	10,34	10,06	24,43	26,72	19,54	100	



Obrázek 2 Grafické zobrazení úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s podstatou práce (*vlastní zpracování*)

Ačkoliv byla díky poslední otázce v dotazníku některými zaměstnanci vyjádřena vděčnost, či hrdost k jejich práci, a naopak jinými zaměstnanci bylo zmíněno, že jim práce nedává smysl a netěší je, po vyhodnocení se jejich odpovědi přiklonily k ambivalentnímu postoji v této oblasti pracovní spokojenosti. Zaměstnanci vybrané prodejny jsou vděční především za to, že díky své práci mohou rozvíjet své dovednosti v oblasti komunikace a organizace práce a denně mohou získávat zkušenosti v obchodním prostředí. Dále si mohou připadat užiteční a nápomocní, neboť se svou prací a svým chováním podílejí na uspokojování potřeb zákazníků.

Naopak jinými zaměstnanci bylo zmíněno, že jim jejich práce nedává smysl a nepřináší jim potěšení. Tito zaměstnanci nemusí být dostatečně motivováni a přesně neví, jak svou prací přispívají k cílům prodejny. Někteří zaměstnanci také vyjádřili, že je pro ně práce velmi fyzicky náročná a že na ni příliš nestačí. Ve vybrané prodejně je fyzicky náročná práce především u zaměstnanců na odděleních FOOD, NON FOOD a pultového prodeje. Negativně je zde vnímána také monotónnost práce. Rozhovorem s ředitelkou vybrané prodejny bylo zjištěno, že zaměstnancům mnohdy nedávají smysl a vedou k jejich nespokojenosti centrálně nastavená nařízení. Popsala, že tento problém aktuálně pocítují především zaměstnanci FOODU, kteří při vybalování zboží mají zakázáno používat pomůcky k této činnosti určené. Jde o takzvaný Giterbox, velký pohyblivý vozík, který slouží k odkládáním prázdných kartonů a folií. Ten aktuálně nesmí při jejich práci zůstat

na prodejní ploše, aby nepřekážel zákazníkům. Nicméně pro zaměstnance je velkou pomůckou a práce bez něj je velmi zdržuje, neboť vše, co nepatří společně se zbožím do regálů musejí po malých částech odnášet do lisů, které jsou ve velké vzdálenosti, a tak místo jedné takové cesty s Giterboxem k lisům je uskutečňována spousta cest.

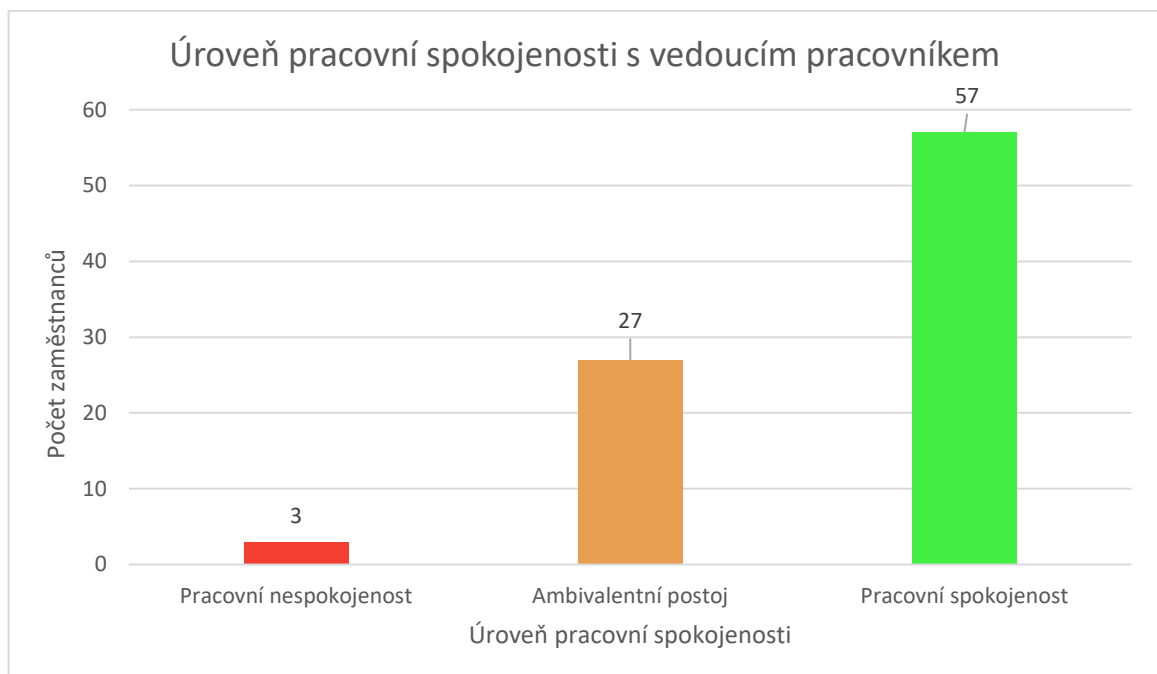
Zaměstnancům nedává smysl také takzvané „roztahování zboží“ Protože ve vybrané prodejně platí pravidlo „*Svým zákazníkům neprodáváme vzduch*“ a je zde nutné využít každý kousek v regálu, jsou tuto činnost zaměstnanci nuceni vykonávat v případě, kdy dochází k tomu, že jeden druh zboží v regále se vyprodá a nemůže se ihned doplnit, protože není v zásobě na skladě. Musí tak vyhodit etiketu daného zboží a do vzniklé mezery roztáhnout zboží jiného druhu. Když je zboží opět dostupné, musí zaměstnanci zboží, které předtím do vzniklé mezery dali opět sklidit a dát tam přesně to, které tam patří, jít vytisknout jeho etiketu. Celý tento proces zaměstnance velmi znepokojuje a zdržuje. Problém taky nastává, když na prodejně vybaluje zboží někdo, kdo nezná přesné rozmístění zboží a orientuje se především podle etiket. Takovými zaměstnanci jsou především ti, kteří jsou zde zaměstnáni na dohodu o provedení práce či na dohodu o provedení činnosti, neboť jak z rozhovoru vyplynulo nemají přiděleno své konkrétní oddělení, a tak není ve většině případů v jejich silách naučit se rozmístění každého artiklu ve vybrané prodejně. Kvůli obsazenému místu jiným zbožím, na které zboží patří, a kvůli vyhozené etiketě nemohou zboží najít, ztrácí tím spoustu času a v konečném důsledku zboží nechávají ve skladu, neboť neví, jak si s ním jinak poradit. To, že zboží není doplněno vyvolává také nespokojenost zákazníků vybrané prodejny, což je rozhodně nežádoucí.

6.3.2 Spokojenost s vedoucím pracovníkem

Následující tabulka (Tabulka 3) a graf (Obrázek 3) ukazují výsledky dotazníkového šetření. Při vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci svého vedoucího pracovníka nejčastěji ohodnotili pěti a šesti body, nejméně pak jedním a dvěma body. Díky tomuto dílčímu bodovému hodnocení byl získán vážený aritmetický průměr, jehož hodnotou je v tomto případě vyjádřena pracovní spokojenost.

Tabulka 3 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s vedoucím pracovníkem (*vlastní zpracování*)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	25	26	26	59	75	137	348	4,56
Relativní (v %)	7,18	7,47	7,47	16,95	21,56	39,37	100	



Obrázek 3 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s podstatou práce (*vlastní zpracování*)

Z tabulky (Tabulka 3) a grafu (Obrázek 3) jasně vyplynulo, že jednoznačně převládá pracovní spokojenost s vedoucím pracovníkem. Otevřenou otázkou č. 41 v dotazníkovém šetření měli zaměstnanci možnost cokoliv sdělit. I k vedoucímu pracovníkovi se zde někteří zaměstnanci vyjádřili. Bylo zde zmíněno, že v případě potřeby dokáže zastoupit jakoukoliv pozici v prodejně. To ukazuje, že má porozumění pro práci na všech pozicích a dobře ví, co práce v této prodejně obnáší. Bylo také zjištěno, že si jí někteří zaměstnanci vážící za to, že je k nim empatická. Umí je vyslechnout, zajímá se o jejich názory a má pro ně pochopení. Dále zde bylo uvedeno, že se jí zaměstnanci nebojí požádat v případě potřeby o radu. Ocenili také její spravedlnost. Spravedlnost ze strany vedoucího pracovníka je zde velice důležitá,

neboť je díky ní vytvářeno férové pracovní prostředí a zaměstnancům je tak poskytována stejná šance na úspěch. Veškeré chování vedoucího pracovníka, které zde uvedli zaměstnanci, významně přispívá k pracovní spokojenosti a pro správné fungování vybrané prodejny je nezbytné. Za negativní považovali někteří zaměstnanci přílišnou pečlivost vedoucího pracovníka. Z rozhovoru vyplynulo, že je zde v pořádku, protože nefunguje na úkor rychlosti a efektivity, ale motivuje zaměstnance k lepším výkonům, neboť vědí, že jejich práce je důsledně sledována a hodnocena. Uvedla, že je v jejím dlouhodobém zájmu zajímat se o vývoj v oblasti vedení lidí i ve svém volném čase. Každý měsíc se minimálně osm hodin v této oblasti vzdělává. Nápomocné jsou pro ni webové stránky Filozofie úspěchu, dále blog Otto Bohuš a Forbes Premium. Bylo zjištěno, že interní dokument obsahující zásady vedení vedoucí obchodního domu dobře zná, ztotožňuje se s nimi a neustále usiluje o jejich dodržování. Její zaměstnanci jsou pro ni důležití, váží si jejich práce a má k nim úctu. Díky všem těmto zjištěním lze uvést, že ve vybrané prodejně vedoucí pracovník rozhodně přispívá k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

6.3.3 Spokojenost s pracovními podmínkami

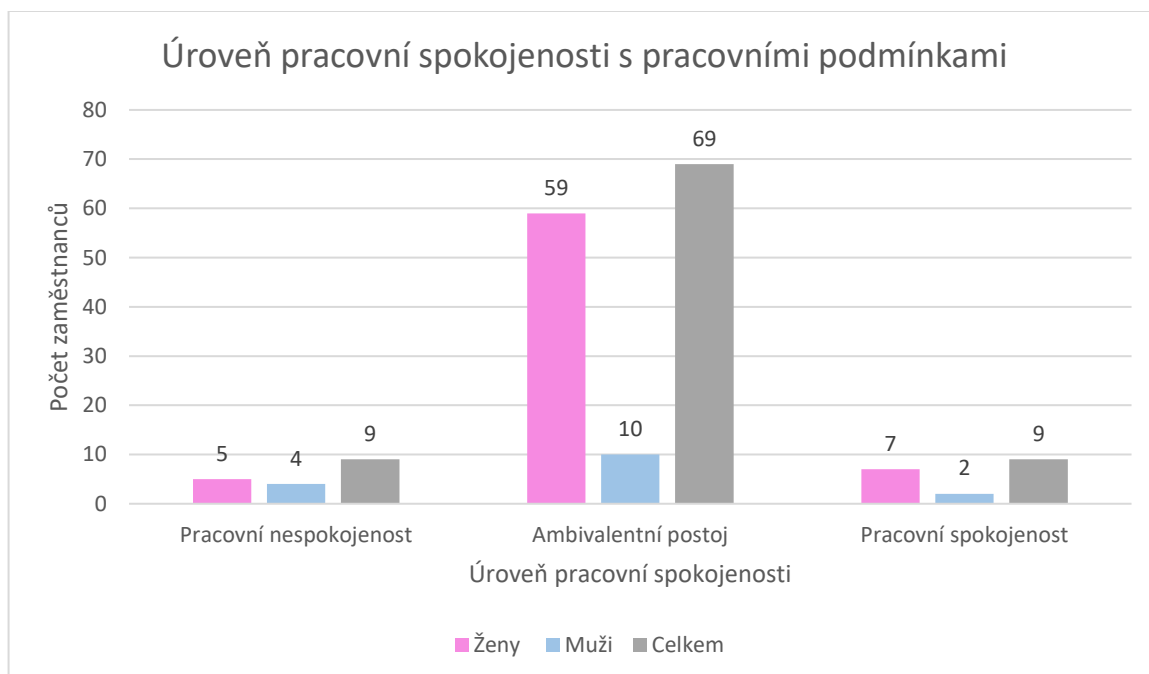
Následující tabulka (Tabulka 4) a graf (Obrázek 4) ukazují výsledky dotazníkového šetření. Při vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci pracovní podmínky nejčastěji ohodnotili čtyřmi body. Díky tomuto dílčímu bodovému hodnocení byl získán vážený aritmetický průměr, jehož hodnotou je v tomto případě vyjádřen ambivalentní postoj.

Tabulka 4 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s pracovními podmínkami (vlastní zpracování)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	38	73	63	84	66	24	348	3,39
Relativní (v %)	10,92	20,98	18,10	24,14	18,97	6,89	100	

Tabulka 5 Zobrazení četnosti zaměstnanců v oblasti spokojenosti s pracovními podmínkami podle pohlaví zaměstnanců (*vlastní zpracování*)

Úroveň spokojenosti s pracovními podmínkami	Četnost zaměstnanců					
	Ženy		Muži		Celkem	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Pracovní nespokojenost	5	7,04	4	25	9	10,34
Ambivalentní postoj	59	83,10	10	62,5	69	79,32
Pracovní spokojenost	7	9,86	2	12,5	9	10,34
Celkem	71	100	16	100	87	100

Obrázek 4 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami (*vlastní zpracování*)

Rozhovorem s ředitelkou vybrané prodejny bylo zjištěno, že ji tento výsledek překvapil. Ona sama očekávala mnohem více nespokojených zaměstnanců, převážně tedy žen, neboť dobře ví, že téměř každá pracovní pozice je zde spojena s obrovskou fyzickou zátěží. Nicméně její domněnka byla dotazníkovým šetřením vyvrácena. K pracovním podmínkám se otevřenou otázkou č. 41 vyjádřilo také několik zaměstnanců. Bylo zmíněno, že je pro některé pracovníky jejich práce příliš stresující. Především ve dnech začínající nové akční nabídky se v prodejně nachází velký počet zákazníků, o které je nutné se postarat. Zaměstnanci zmínili, že v tyto dny je na prodejní ploše nedostatečný počet zaměstnanců. Tento problém pociťují především zaměstnanci z oddělení pokladen, kdy jsou kvůli nedostatečné

obsazenosti těchto zaměstnanců tvořeny dlouhé fronty a nestíhají se odbavovat zákazníci tak rychle, jak by bylo třeba. Fronty mají mimo jiné za následek také nespokojenost zákazníků, kteří zde ztrácejí svůj čas a pociťují nervozitu, díky které zde vznikají konflikty. Zaměstnanci oddělení FOODU kvůli nedostatečné obsazenosti prodejny jejími zaměstnanci vnímají, že mnohdy není v jejich silách stíhat práci odvést rychle a především kvalitně. Mnohdy nestíhají doplňovat zboží ani udržovat prodejnu porovnanou. I tohle mohou také zákazníci vnímat jako problém, neboť v regálech díky tomuto může chybět zboží, které potřebují nakoupit. Vše výše zmíněné může vést až k tomu, že příští nákup navštíví jinou prodejnu a vybraná prodejna tak bude ztrácet své zákazníky.

Interním dokumentem bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci povinni podstoupit nutná školení. Při nástupu do pracovního procesu je každý zaměstnanec proškolen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a také na požární ochranu. V průběhu jsou všichni školeni takzvanými LIN testy. Přesně jde o 120 pravidel, která poskytují zaměstnancům informace o tom, co mají dělat, upozorňují je na zákonné normy, ale i na vnitřní předpisy, informují je o strategii a budoucnosti vybrané prodejny. Mezi další školení patří školení na obsluhu elektrického a vysokozdvizného vozíku.

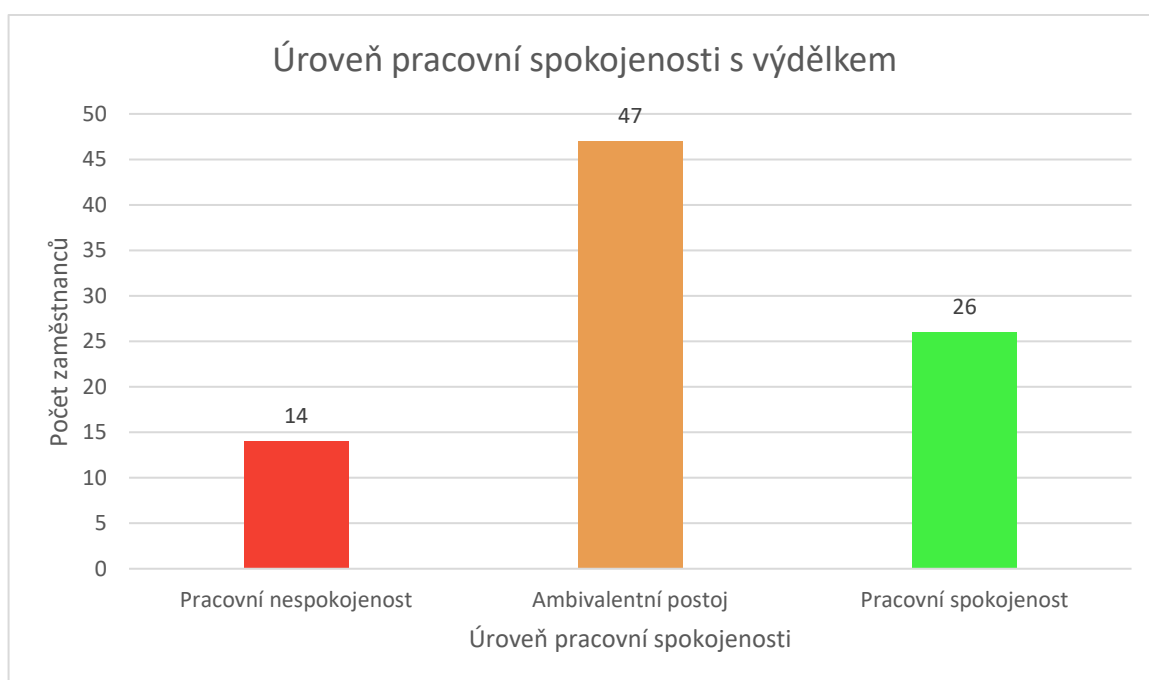
Někteří zaměstnanci si také stěžovali na nedostatečný počet pracovních pomůcek. Byly zde zmíněny především chybějící paletové a elektrické vozíky, které slouží zaměstnancům k manipulaci zboží a bez kterých zaměstnanci nemohou vykonávat svoji práci. V otevřené otázce v dotazníkovém šetření bylo uvedeno, že některým zaměstnancům chybí školení na obsluhu elektrického vozíku. Ten dokáže zaměstnancům vybrané prodejny výrazným způsobem snížit jejich zátěž, ovšem mohou ho používat pouze pokud podstoupí zmíněné školení. Rozhovorem pak bylo zjištěno, že toto školení se koná dvakrát do roka.

6.3.4 Spokojenost s výdělkem

Tabulka (Tabulka 6) a graf (Obrázek 5) ukazují výsledky dotazníkového šetření. Při vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci spokojenost s výdělkem nejčastěji ohodnotili čtyřmi body, nejméně pak šesti body. Tímto dílčím bodovým hodnocením byl získán vážený aritmetický průměr, jehož hodnotou je v tomto případě vyjádřen ambivalentní postoj.

Tabulka 6 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s výdělkem (*vlastní zpracování*)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	36	55	51	95	82	29	348	3,63
Relativní (v %)	10,34	15,80	14,66	27,30	23,57	8,33	100	

Obrázek 5 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s výdělkem (*vlastní zpracování*)

Otevřenou otázkou bylo zjištěno, že jsou někteří zaměstnanci vděční za jistotu svého stabilního příjmu. Především zaměstnanci pracující zde na DPP či DPČ si výdělek chválili a vyjadřovali spokojenost. Výsledek spokojenosti s tímto dílčím faktorem, který byl při rozhovoru vedoucí vybrané prodejny sdělen jí překvapil. Uvedla, že dle jejího názoru jsou s výdělkem nespokojeni především zaměstnanci pracující zde na zkrácený úvazek. Zmínila, že si dobře uvědomuje, že tito zaměstnanci by chtěli delší úvazek se zaručeným vyšším výdělkem, nicméně mnohdy na to jejich schopnosti bohužel nestačí. Naopak zaměstnanci vyjadřující pracovní spokojenost či ambivalentní postoj jsou dle ní spíše ti pracující zde

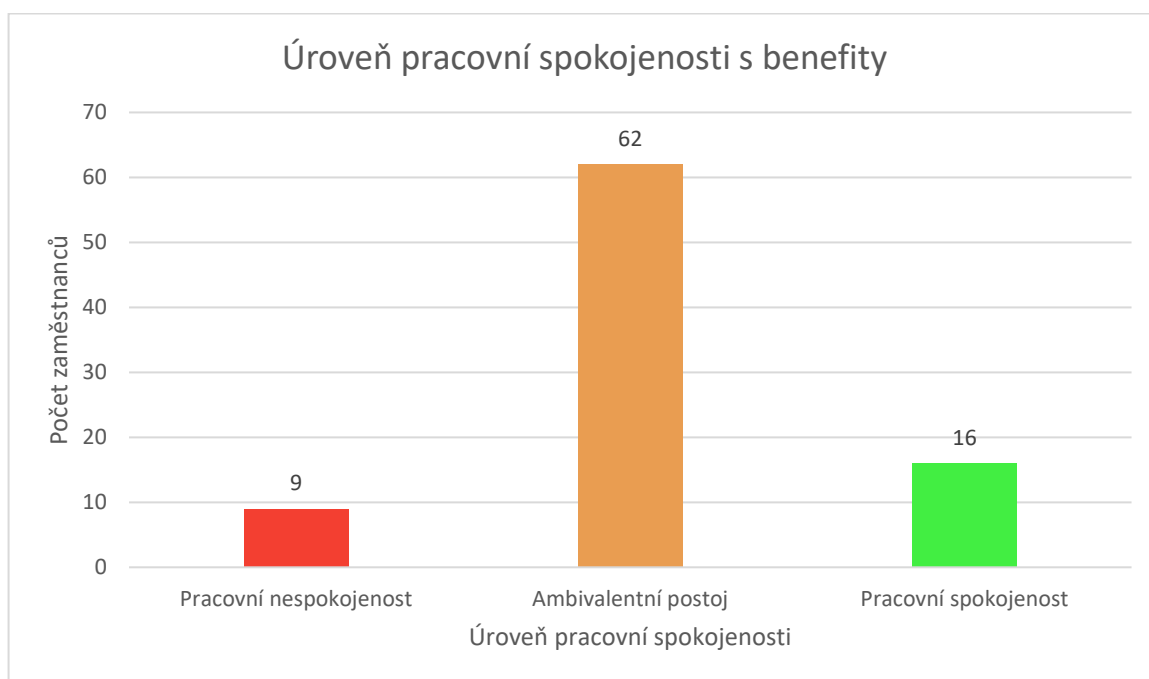
na plný úvazek. Pokud zaměstnanci odvádí stoprocentní výkon, je dle ní práce finančně ohodnocena velmi dobře.

6.3.5 Spokojenost s benefity

Výsledky dotazníkového šetření jsou zachyceny v následující tabulce (Tabulka 7) a grafu (Obrázek 6). Bylo zjištěno, že zaměstnanci spokojenost s benefity nejčastěji ohodnotili čtyřmi body, nejméně pak šesti body. Tímto dílčím bodovým hodnocením byl získán vážený aritmetický průměr, jehož hodnotou je v tomto případě vyjádřen ambivalentní postoj.

Tabulka 7 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s benefity (*vlastní zpracování*)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	47	64	53	77	71	36	348	3,49
Relativní (v %)	13,51	18,39	15,23	22,13	20,40	10,34	100	



Obrázek 6 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s benefity (*vlastní zpracování*)

Interním dokumentem bylo zjištěno, že zaměstnanci této prodejny mohou využít celou řadu zajímavých benefitů, mezi které zde patří:

- **Cafeteria systém**, kdy díky tomuto benefitu mohou využít 10 000 Kč na cestování, kulturu, sport, vzdělávání, zdraví a zážitky,
- **dovolená navíc** – pokud zaměstnanci pracují v prodejně déle než dva roky, mají nárok využít navíc v každém odpracovaném čtvrtletí jeden den dovolené, pokud v prodejně pracují déle než pět let, mají nárok na dva dny dovolené navíc, pokud pracují déle než osmnáct let, mají nárok na třicet dní dovolené,
- **karta MultiSport** – zaměstnanci mají možnost využívat kartu MultiSport, díky které mohou denně navštívit jedno sportovní či relaxační zařízení v České republice zaměřené na posilování, wellness, plavání, tenis, squash, tanec, jógu, cvičení s dětmi,
- **příspěvek na stravování** v částce 44 Kč za den formou příspěvku do mzdy,
- **Vánoční balíček** – zaměstnanci každý rok získávají od svého nadřízeného vánoční balíček,
- **příspěvek na svatební kytici** – zaměstnanec si může v případě sňatku nechat proplatit částku do 1 000 Kč za svatební kytici,
- **příspěvek k narození dítěte** – v případě, že se zaměstnanci narodí dítě, obdrží příspěvek 1 000 Kč,
- **baby balíček** – zaměstnanec, kterému se narodí dítě, získá kromě příspěvku k narození dítěte také balíček dětských kosmetických produktů,
- **s prvňáčkem do školy** – zaměstnanci mohou čerpat placené volno v době prvního školního dne jejich dítěte,
- **systém manažerského a profesního vzdělávání** – zaměstnancům je poskytována široká nabídka různých vzdělávacích aktivit, mezi které patří odborná školení, osobní rozvoj, manažerské dovednosti, jazykové nebo počítačové kurzy,
- **firemní jubileum** – tímto benefitem je odměňována loajalita zaměstnanců. V případě desetiletého jubilea získává zaměstnanec 50% aktuální hrubé mzdy, v případě dvaceti pětiletého jubilea má nárok na 100% aktuální hrubé mzdy.

I přesto, že nabídka zaměstnaneckých benefitů je dle interního dokumentu široká, otevřenou otázkou č. 41 obsaženou v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci postrádají

benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění. Rozhovorem bylo zjištěno, že s tímto souhlasí také vedoucí vybrané prodejny. Dle jejího názoru by také v Cafeteria systému mohli mít zaměstnanci možnost využít mnohem vyšší částku, než je jim nyní nabídnuta.

6.3.6 Spokojenost s uznáním za odvedenou práci

Následující tabulka (Tabulka 8) a graf (Obrázek 7) znázorňují výsledky získané dotazníkovým šetřením. Je patrné, že zaměstnanci spokojenost s uznáním za odvedenou práci nejčastěji ohodnotili šesti body, nejméně pak jedním bodem. Tímto dílčím bodovým hodnocením byl získán vážený aritmetický průměr, jehož hodnotou je v tomto případě vyjádřena pracovní spokojenost.

Tabulka 8 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s uznáním za odvedenou práci (*vlastní zpracování*)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	17	21	34	54	101	121	348	4,62
Relativní (v %)	4,89	6,03	9,77	15,52	29,02	34,77	100	



Obrázek 7 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s uznáním za odvedenou práci (*vlastní zpracování*)

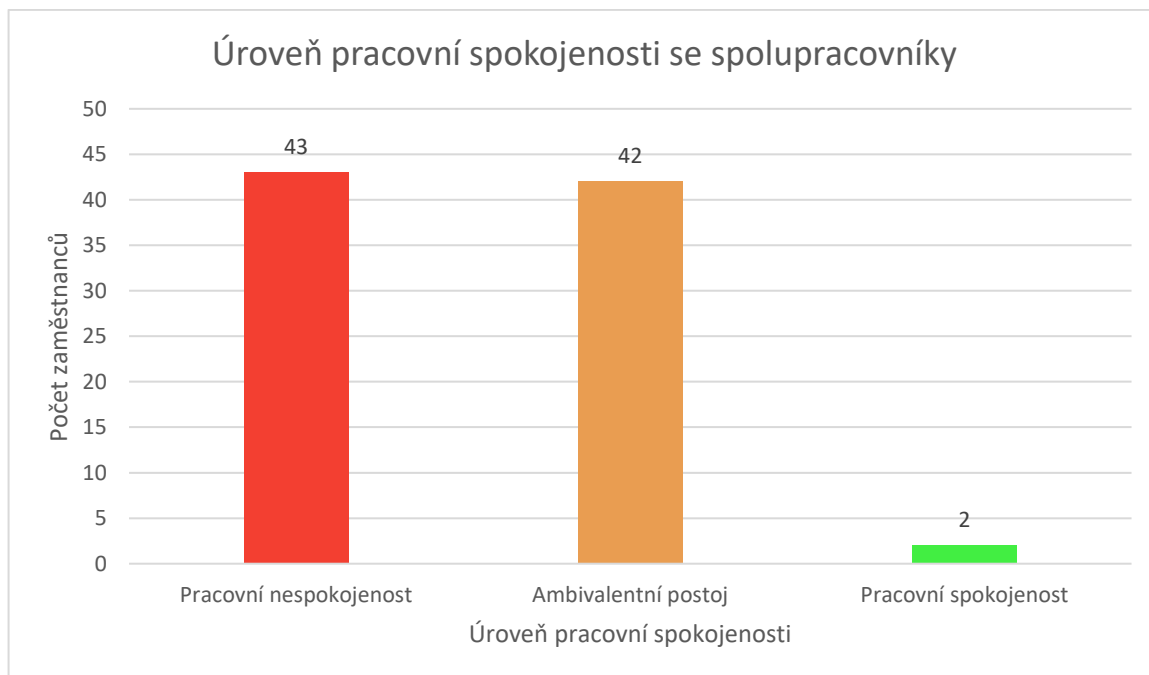
V otevřené otázce obsažené v dotazníkovém šetření se k tomuto vyjádřili zaměstnanci, kteří se svými názory rozdělili do dvou skupin. Zatímco někteří psali, že si připadají být vnímáni jako potřební, užiteční a že dostávají často slova, která je v tomto pocitu utvrzují, vyzdvihli zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka, ocenili její pravidelnost, stručnost a jasnost, jiní zmínili pocit nedostatečné podpory a uznání za svou práci. Uvedli také, že za odvedenou práci bývají málokdy chváleni, zatímco chyby a nedostatky jim bývají několikrát dokola opakovány. Tato skutečnost by vedla k pracovní nespokojenosti, neboť pouze pokud si budou zaměstnanci vědomi toho, že je jejich práce respektována a oceněna, budou spokojeni. Kvůli této neshodě byly vedoucí vybrané prodejny položeny v rozhovoru otázky týkající se této oblasti. Nejprve byla seznámena s výsledkem dotazníkového šetření a později dostala prostor vyjádřit se. Dle jejího názoru je nutné chyby zaměstnancům sdělovat a pokud se opakují, tak neustále připomínat, neboť jsou pro správné fungování prodejny nežádoucí a je nezbytné zajistit jejich odstranění. Vyjádřila také, že si svých zaměstnanců a jejich dobře odvedené práce váží.

6.3.7 Spokojenost se spolupracovníky

Následující tabulka (Tabulka 9) a graf (Obrázek 8) ukazují výsledky dotazníkového šetření. Při vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že více než 34 % zaměstnanců ohodnotili spokojenost se spolupracovníky nejnižším možným číslem, které nabízela hodnotící škála, pouze 2 % zaměstnanců hodnotila číslem 6. Z tohoto hodnocení vznikl vážený aritmetický průměr, který v tomto případě vyjadřuje pracovní nespokojenost.

Tabulka 9 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti se spolupracovníky (*vlastní zpracování*)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	120	74	62	55	30	7	348	2,48
Relativní (v %)	34,48	21,26	17,82	15,80	8,63	2,01	100	



Obrázek 8 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců se spolupracovníky (*vlastní zpracování*)

V otevřené otázce zmínila velká část zaměstnanců časté vzájemné neshody, názorovou odlišnost, pomluvy a faleš. Další si stěžovali na konflikty, kvůli kterým podle nich vzniká ve vybrané prodejně napětí a negativní atmosféra. Někteří také vyjádřili pocit nespravedlnosti v odvedené práci. Bylo zmíněno, že často musí odvádět práci navíc jen kvůli tomu, že někteří jejich kolegové nejsou příliš pracovití, nezáleží jim na jejich práci, nesnaží se podávat kvalitní výkon. Bylo zmíněno, že zaměstnanci nefungují jako tým a každého zajímá jen své vlastní oddělení, nikoli celá prodejna a ostatní kolegové. K této oblasti se v otevřené otázce objevily také odpovědi, které si byly velmi podobné a působily pozitivně. Bylo zde vyjádřeno, že zaměstnanci tráví rádi čas s ostatními jak při práci, tak mimo práci. Dále bylo vyjádřeno, že si s ostatními kolegy rozumí, že jsou zde vybudována opravdová přátelství. Velká část zaměstnanců zmínila, že by uvítali častěji se potkávat se svými kolegy, účastnit se více společenských akcí, mezi které jak bylo rozhovorem zmíněno patří například firemní večírek, který má sloužit především k prohlubování vzájemných vztahů mezi zaměstnanci.

Při rozhovoru byly vedoucí vybrané prodejny sděleny také tyto dílčí výsledky. Uvedla, že ji výsledek příliš nepřekvapil. Podle ní v prodejně opravdu často převládá spíše napětí a negativní atmosféra, která je zde vytvářena jejími zaměstnanci. Potvrdila, že se zde objevují konflikty, a to jak mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení, tak mezi všemi zaměstnanci. Místo vzájemné spolupráce dochází velmi často k tomu, že zde zaměstnanci

pracují individuálně a pouze pro svůj vlastní prospěch, často nechávají svoji práci na ostatních. Nezajímají se o výsledky ostatních ani výsledky prodejny. Často tvoří malé skupinky, do kterých nechtějí přijmout jiné zaměstnance. Vznikají pomluvy. Tento problém je dle ní způsoben spoustou odlišností, které se zde vyskytují. Především jde o věkové rozdíly zaměstnanců a jejich rozdílné povahy. Díky svým dlouholetým zkušenostem v oblasti vedení lidí zmínila problém, že si v dnešní době lidé mnohem více váží svého soukromého volného času, který nechtějí trávit s nikým z pracovního prostředí.

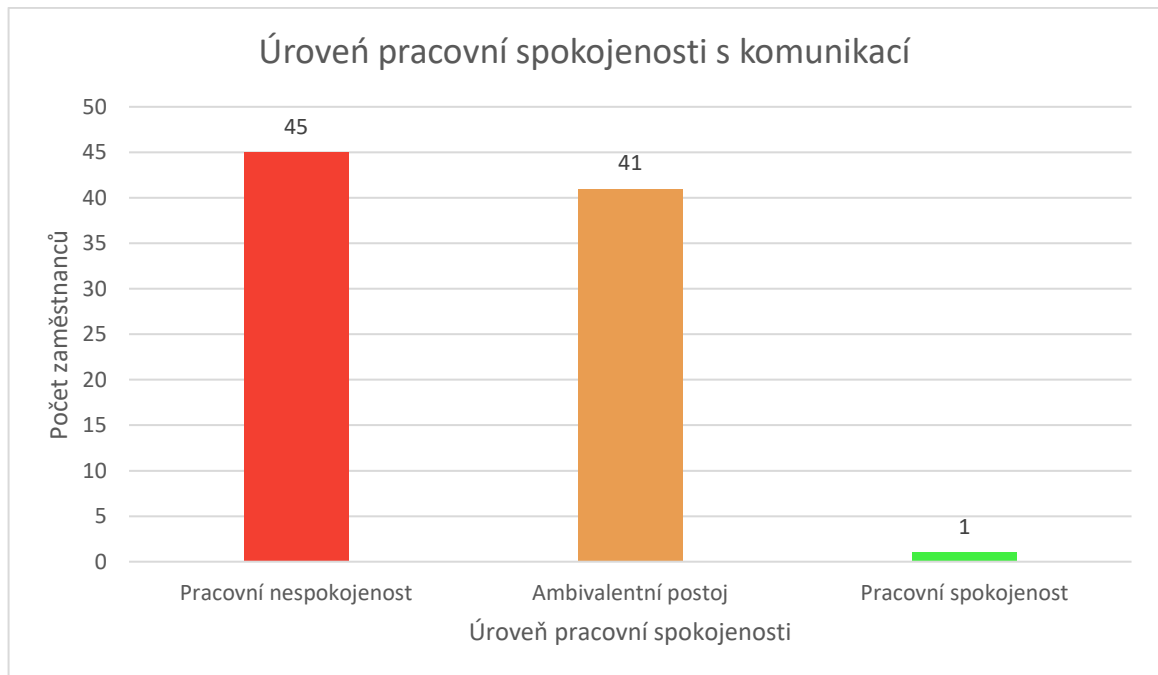
Vyzdvihla, že zde existuje i pár zaměstnanců, kteří usilují o šíření pozitivní energie, spolupracují a jsou přátelé i v mimopracovním životě, nicméně kladla důraz na to, že se jedná pouze o výjimky, které by potřebovaly zmnohonásobit.

6.3.8 Spokojenost s komunikací

Výsledky dotazníkového šetření jsou zachyceny v tabulce (Tabulka 10) a grafu (Obrázek 9). Bylo zjištěno, že téměř 31 % zaměstnanců udělilo tomuto faktoru pouze 1 bod, více než 52 % zaměstnanců pak 2 body a pouze 3 % zaměstnanců hodnotily šesti body. Toto dílčí bodové hodnocení odhalilo vážený aritmetický průměr, jehož hodnotou je v tomto případě vyjádřena pracovní nespokojenost zaměstnanců.

Tabulka 10 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s komunikací (*vlastní zpracování*)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	107	88	77	50	15	11	348	2,45
Relativní (v %)	30,75	25,29	22,12	14,37	4,31	3,16	100	



Obrázek 9 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s komunikací *(vlastní zpracování)*

Rozhovorem bylo zjištěno, že zaměstnanci mají ve vybrané prodejně možnost komunikovat nejrůznějšími způsoby a mohou k této činnosti využít nejrůznější prostředky. Mají k dispozici pracovní telefony, nástěnky, interní sociální síť. Nejčastěji zde probíhá osobní komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem, dále mezi zaměstnancem a dalším zaměstnancem. Otevřenou otázkou v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci vybrané prodejny ke komunikaci nemají dostatečné množství času. Bylo také uvedeno, že si někteří zaměstnanci nejsou ochotni naslouchat a vzájemně respektovat své názory. Objevily se také stížnosti, že v situacích, kdy na poradách, které jsou konány v případě potřeby vedoucím pracovníkem, někdo ze zaměstnanců vyjadřuje ostatním svůj názor, ostatní zaměstnanci si neodpustí nevhodné posunky. Kvůli neochotě vzájemně si naslouchat vznikají nedorozumění, která vedou ke zhoršenému pracovnímu výkonu, ke zhoršené spolupráci. Někteří zaměstnanci otevřenou otázkou vyjádřili, že kvůli různým pokynům mnohdy neví, co mají či nemají dělat, co je a co naopak není prioritou. Díky tomu dochází k neshodám či konfliktům. Dále zaměstnanci v otevřené otázce uváděli, že jsou přehlceni informacemi. Tato skutečnost může vést k tomu, že nebudou schopni informace dostatečně rychle zpracovávat, nebudou jim rozumět. Díky přílišné informovanosti mohou mít zaměstnanci pocit přetížení. Někteří zaměstnanci také uvedli, že jim informace, které dostávají, přijdou mnohdy nejasné a nepřesné i po tom, co se opakovaně zeptají. Je možné, že díky této skutečnosti nejsou schopni svoji práci

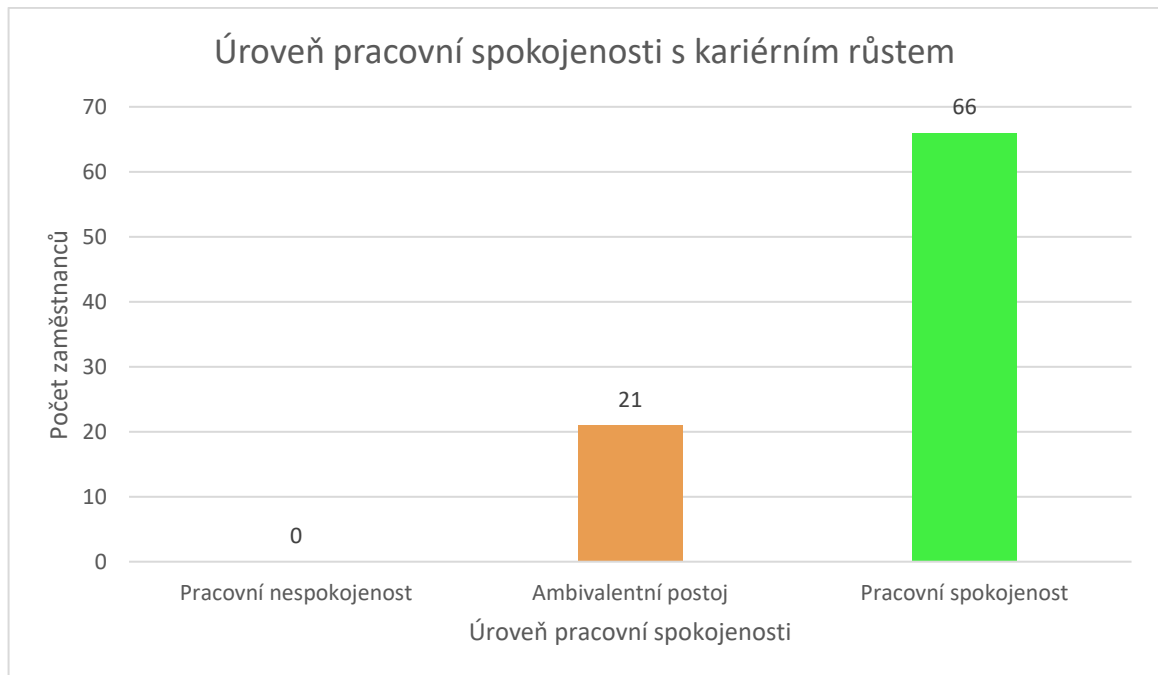
odvádět tak, jak se od nich očekává. Bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci také cítí, že nejsou součástí důležitých rozhodnutí a tento pocit jim vadí. Tyto všechny skutečnosti vedou ke snížení jejich pracovní spokojenosti. Někteří zaměstnanci v otevřené otázce vyjádřili přání uskutečňovat častější pracovní porady, jiní si přáli dostávat více prostoru vyjádřit svůj vlastní názor před ostatními. Vedoucí vybrané prodejny vnímá problém především s informacemi, které jsou získávány centrálně. Zmínila, že mnohdy jsou nepochopitelné, nepřesné či dokonce v rozporu s některými nařízeními. I ona sama vnímá, že je nimi často přehlčena.

6.3.9 Spokojenost s kariérním růstem

Výsledky dotazníkového šetření jsou zachyceny v následující tabulce (Tabulka 11) a grafu (Obrázek 10). Bylo zjištěno, že zaměstnanci spokojenost s kariérním růstem nejčastěji ohodnotili pěti body, nejméně pak jedním bodem. Tímto dílčím bodovým hodnocením byl získán vážený aritmetický průměr, jehož hodnotou je v tomto případě vyjádřena pracovní spokojenost.

Tabulka 11 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s kariérním růstem (*vlastní zpracování*)

Četnost	Bodové hodnocení						Celkem	Vážený aritmetický průměr
	1	2	3	4	5	6		
Absolutní	14	38	54	66	104	72	348	4,79
Relativní (v %)	4,02	10,92	15,52	18,97	29,89	20,68	100	

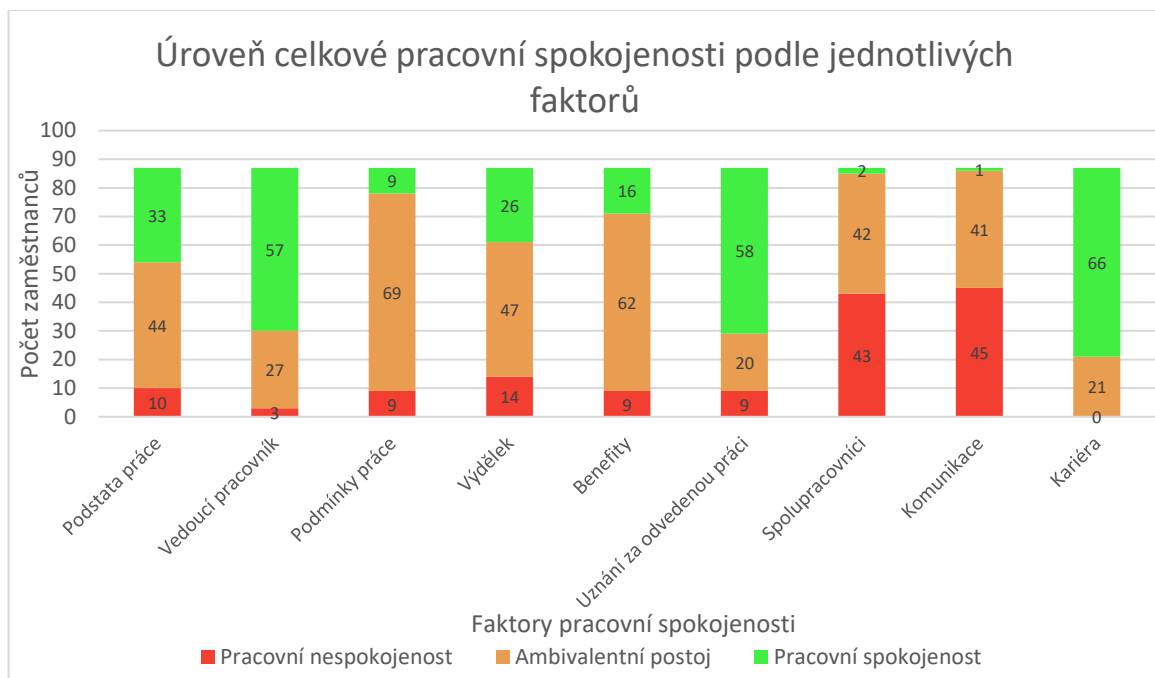


Obrázek 10 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s kariéřním růstem (*vlastní zpracování*)

V otevřené otázce obsažené v dotazníkovém šetření zaznělo, že si jsou všichni zaměstnanci rovni a že každý z nich má stejnou šanci neustále se zlepšovat, jen ne každý zaměstnanec si tuto možnost uvědomuje. Toto tvrzení bylo také potvrzeno vedoucí obchodního domu, které uvedla, že tomu tak skutečně je. Zaměstnancům by možnosti kariéřního růstu měly být neustále zdůrazňovány, protože mohou vést ke zvyšování pracovní spokojenosti a díky nim budou zaměstnanci neustále v pocitu, že je jim nabídnuta šance k dosahování lepších výsledků, zlepšování svých schopností a dovedností.

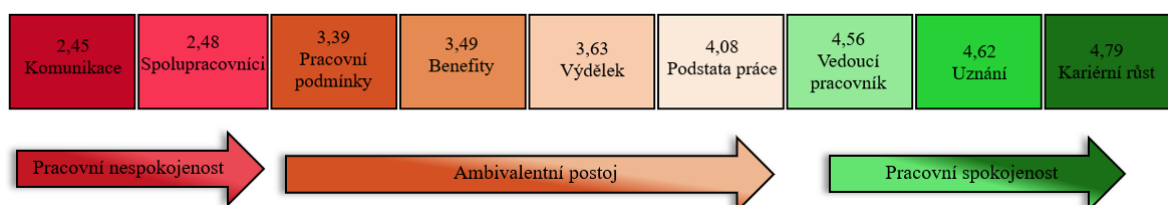
6.3.10 Celková úroveň pracovní spokojenosti

Díky zjištění celkové úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců bylo odpovězeno na hlavní výzkumnou otázku. K tomuto zjištění posloužilo vyhodnocení devíti dílčích oblastí pracovní spokojenosti, které zobrazuje graf (Obrázek 11). I přesto, že byl zaměstnanci v oblasti spokojenosti s podstatou práce celkově nejčastěji vyjádřen ambivalentní postoj, k vedoucímu pracovníkovi vyjádřena pracovní spokojenost, k pracovním podmínkám, výdělků i zaměstnaneckým benefitům vyjádřen ambivalentní postoj, v oblasti uznání za odvedenou práci vyjádřena pracovní spokojenost, v oblasti spolupracovníků a komunikace ve vybrané prodejně vyjádřena pracovní nespokojenost, v oblasti kariéřního růstu vyjádřena pracovní spokojenost, celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců je vyjádřena neutrálně mezi spokojeností a nespokojeností, ambivalentním postojem.



Obrázek 11 Grafické znázornění úrovně celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané prodejny (vlastní zpracování)

Následující obrázek (Obrázek 12) zobrazuje dle získaných výsledků přesné pořadí, s kterými faktory jsou zaměstnanci vybrané prodejny nejvíce nespokojeni až po faktory, s kterými jsou nejvíce spokojeni. Z obrázku je patrné, že nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci vybrané prodejny s komunikací, naopak nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s možností kariérního růstu. Lze si také povšimnout, že v případě čtyř faktorů pracovní spokojenosti byl zaměstnanci vyjádřen ambivalentní postoj. I to potvrzuje, že zaměstnanci vybrané prodejny vyjadřují ambivalentní postoj k celkové úrovni pracovní spokojenosti.



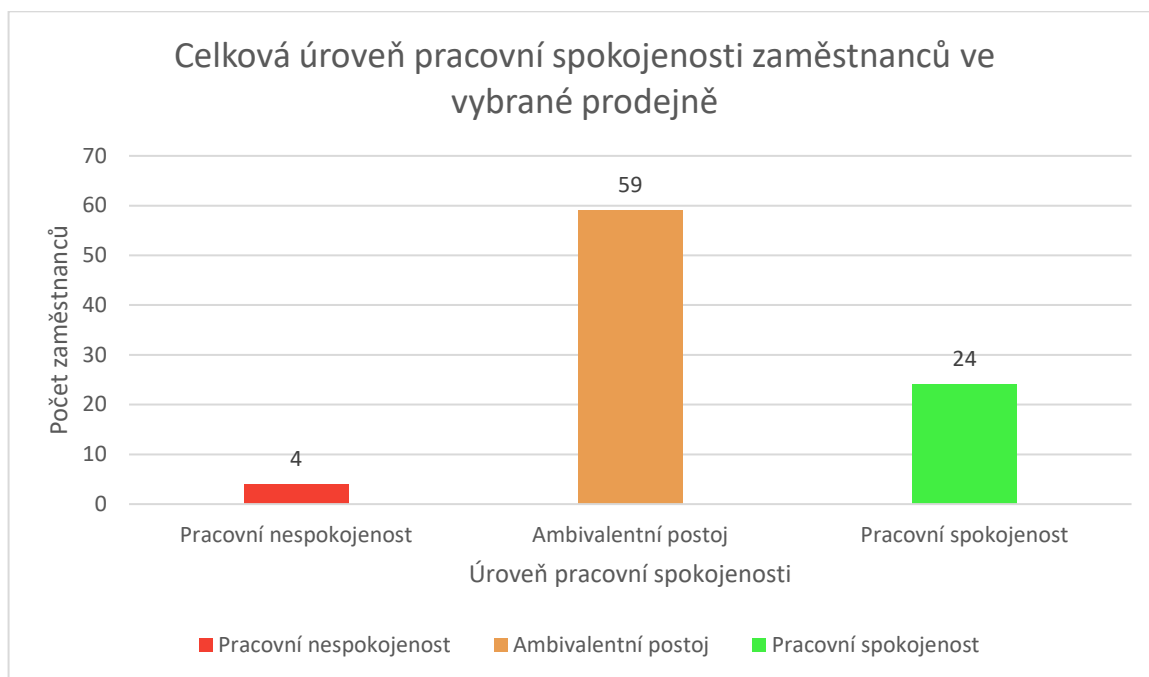
Obrázek 12 Pořadí faktorů od pracovní nespokojenosti po pracovní spokojenost zaměstnanců podle dosažených výsledků (vlastní zpracování)

Toto zjištění dále potvrzuje také bodové hodnocení. Výchozí data jsou uvedena v tabulce (Tabulka 12) a celkové bodové hodnocení činí 11 627 bodů. Bylo získáno součtem všech bodů u 87 zaměstnanců vybrané prodejny. Při všech výpočtech byl dodržován přesný postup od autora tohoto strukturovaného dotazníku. Tímto vyhodnocením byl naplněn hlavní cíl analýzy, byl tak zjištěn současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně.

Tabulka 12 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců (*vlastní zpracování*)

Úroveň pracovní spokojenosti	Bodové rozmezí pro 1 pracovníka dle Spectora (1994)	Přepočet bodového rozmezí pro 87 pracovníků vybrané prodejny
Pracovní nespokojenost	36-108	3 132-9 396
Ambivalentní postoj	109-144	9 483-12 528
Pracovní spokojenost	145-216	12 615-18 792

Z grafu (Obrázek 13) je jasné, že u zaměstnanců převládá ambivalentní postoj, který vyjadřuje více než 50 % zaměstnanců vybrané prodejny.



Obrázek 13 Grafické znázornění celkové úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně (*vlastní zpracování*)

6.4 Shrnutí analytických poznatků a oblasti možného zlepšení

Díky analýze interních materiálů, dotazníkovému šetření a rozhovoru s vedoucí vybrané prodejny byly zjištěny následující skutečnosti. Zaměstnanci jsou **nespokojeni** s faktory:

- Komunikace,
- spolupracovníci.

V případě komunikace pak především s nedostatkem času pro komunikaci, neochotou zaměstnanců vzájemně si naslouchat a respektovat, s informacemi, které zaměstnanci nejsou schopni dostatečně rychle zpracovávat nebo jim vůbec nerozumí. V případě spolupracovníků kvůli vzájemným neshodám, názorové odlišnosti, kvůli pomluvám, konfliktům, které se mezi nimi vyskytují, kvůli napětí a negativní atmosféře, která se ve vybrané prodejně objevuje. Dále také kvůli neschopnosti svých kolegů, z důvodu, že zaměstnanci společně nefungují jako jeden tým, neumí spolupracovat a každého často zajímá jen své vlastní oddělení, nikoli celá prodejna. Tímto zjištěním byl naplněn dílčí cíl analýzy.

Ambivalentní postoj zaměstnanci vyjádřili u faktorů:

- Pracovní podmínky,
- benefity,
- výdělek,
- podstata práce.

V případě pracovních podmínek zaměstnanci vyjádřili, že je jejich práce velmi fyzicky náročná a stresující, že postrádají některé pracovní pomůcky, konkrétně paletové a elektrické vozíky, zmiňovali také, že jim chybí školení na obsluhu elektrických a vysokozdvížných vozíků. V oblasti benefitů byla vyzdvížena široká nabídka, která rozhodně pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců, nicméně zaměstnancům chybí benefit ve formě penzijního připojištění, vedoucí vybrané prodejny by si přála navýšit částku v Cafeteria systému. Přestože někteří zaměstnanci vyjádřili spokojenost se svým výdělkem a byli vděční za jistotu svého stabilního příjmu, jiní byli nespokojeni, a to především kvůli tomu, že ve vybrané prodejně pracují na zkrácený úvazek, a tak nemohou dosáhnout na vyšší finanční odměnu. Zatímco někteří zaměstnanci vyjadřovali hrdost a to, že jim jejich práce dává smysl, že je naplňuje, že jsou za ni vděční, že díky ní mohou rozvíjet své dovednosti v oblasti organizace práce a komunikace, denně mohou získávat nové zkušenosti v obchodním prostředí, připadat si užiteční a nápomocní, jiní naopak zmínili, že jim práce nedává smysl a že jim nepřináší potěšení. Negativně vnímají také monotónnost práce a takzvané „roztahování zboží“. Vedoucí vybrané prodejny uvedla, že jejím podřízeným mnohdy nedávají smysl některá centrální nařízení, podle kterých se musí řídit. Zmínila jedno z neaktuálnějších nařízení, které zaměstnancům zakazuje při práci využívat Giterbox.

Pracovní spokojenost byla zjištěna s faktory:

- Vedoucí pracovník,
- uznání za odvedenou práci,
- kariérní růst.

V případě vedoucího pracovníka zaměstnanci ocenili, že dokáže zastoupit jakoukoliv pracovní pozici ve vybrané prodejně, což poukazuje na to, že dobře ví, co práce na každé pozici obnáší, má pro ni pochopení. Vedoucího pracovníka si ve vybrané prodejně zaměstnanci váží také za to, že je empatický, za to, že své zaměstnance umí vyslechnout,

jeví zájem o jejich názory. Ocenili spravedlnost. Bylo zjištěno, že některým zaměstnancům vadí přílišná pečlivost, nicméně rozhovorem bylo prokázáno, že je zde na místě a že v žádném případě nefunguje na úkor rychlosti a efektivity, ale motivuje zaměstnance ještě k lepším výkonům, neboť vědí, že jejich práce je důsledně sledována a následně hodnocena. Zatímco někteří zaměstnanci si ve vybrané prodejně připadají užiteční, potřební a často dostávají slova, která je v tomto pocitu utvrzují, pochvalovali zpětnou vazbu vedoucího pracovníka, jiní zmínili pocit nedostatečné podpory a nedostatečné uznání. Uvedli, že jim jsou často vytýkány chyby a jen málo bývají za odvedenou práci pochváleni. V případě kariérního růstu bylo dotazníkovým šetřením zmíněno a rozhovorem s vedoucí vybrané prodejny potvrzeno, že si zde jsou všichni zaměstnanci rovni, že má každý z nich denně šanci se neustále zlepšovat.

Tímto dílčím vyhodnocením všech devíti faktorů bylo odpovězeno na hlavní výzkumnou otázku. Zaměstnanci vyjádřili k celkové úrovni pracovní spokojenosti ve vybrané prodejně ambivalentní postoj. Toto zjištění lze považovat také za splnění hlavního cíle analýzy, neboť dle všeho je současným stavem pracovní spokojenosti zaměstnanců právě ambivalentní postoj. Díky tomuto výsledku lze vyjádřit, že postoj zaměstnanců k celkové pracovní spokojenosti se nachází někde uprostřed mezi dvěma extrémy, mezi pracovní nespokojeností a pracovní spokojeností. Vzhledem k tomuto výsledku lze říct, že zaměstnanci jsou pocíťováni jak pozitivní, tak negativní aspekty jejich práce.

Analýzou bylo také zjištěno, jaká opatření vybraná prodejna provádí k zajištění pracovní spokojenosti zaměstnanců. Vedoucí pracovník se snaží být ke svým zaměstnancům empatický, mít pro zaměstnance pochopení. Zajímá se o jejich názory, je ke všem spravedlivý. I ve volném čase se vzdělává v oblasti vedení lidí, dodržuje a respektuje interním dokumentem stanovené zásady vedení. Vybraná prodejna nabízí svým zaměstnancům jistotu stabilního příjmu za odvedenou práci, dále širokou škálu benefitů, mezi které patří Cafeteria systém, dovolená navíc, karta MultiSport, příspěvek na stravování, Vánoční balíček, příspěvek na svatební kytici, příspěvek k narození dítěte, baby balíček, program s prvňáčkem do školy, systém manažerského a profesního vzdělávání, firemní jubileum. Zaměstnancům je poskytována zpětná vazba, díky které se mnohdy cítí užiteční a potřební. Pro stmelení zaměstnanců jsou zde pořádány společenské akce, konkrétně firemní večírky. Zaměstnancům je zde umožňováno komunikovat prostřednictvím nejrozličnějších prostředků, kterými jsou pracovní telefony, nástěnky či interní sociální síť.

7 NAVRŽENÁ DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou uvedena doporučení, která vychází z výsledků analýzy.

7.1 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců v oblasti spolupracovníci

Díky výsledkům analýzy je vybrané prodejně navrhováno, aby se snažila o zlepšení vzájemných vztahů mezi spolupracovníky. Především vedoucímu pracovníkovi je navrhováno, aby ještě více usiloval o udržování pozitivního prostředí především tím, že o své podřízené zaměstnance bude jevit ještě větší zájem, bude jim oporou, bude jejich vzorem, bude k nim zdvořilý, v případě nutnosti bude rychle a efektivně řešit konfliktní situace a za každou cenu se bude snažit těmito situacím předejít. Svým zaměstnancům bude důvěřovat.

Zaměstnancům je navrhováno využít služby domovního důvěrníka, který zná veškerá nařízení a veškeré postupy vybrané prodejny. I on je ten, který je zaměstnancům schopen poskytnout podporu či radu. S domovním důvěrníkem mají zaměstnanci možnost sejít se přímo ve vybrané prodejně nebo ho kontaktovat prostřednictvím mobilního telefonu. Je odborníkem ve své oblasti a bude jim rozhodně oporou. Setkání pomohou ke zvýšení pracovní spokojenosti.

Pro zvýšení spokojenosti v této oblasti je také navrhováno častější konání firemních večírků než pouze dvakrát ročně, konkrétně alespoň čtyřikrát ročně, neboť právě díky těmto akcím se zaměstnanci vzájemně lépe poznají, naváží přátelské vztahy a dojde tak ke stmelení jejich kolektivu. Je navrhováno, aby součástí byly předem naplánované aktivity pro podporu spolupráce mezi zaměstnanci. Večírek také přispěje k pozitivnímu postoji zaměstnanců vůči vybrané prodejně. Je doporučeno, aby před konáním každé této akce dal vedoucí pracovník zaměstnancům prostor vyjádřit se jak k místu konání akce, tak k termínu konání akce. Dále je doporučeno, aby se vedoucí vybrané prodejny zajímal o to, jaký program by zaměstnanci uvítali. Před konáním je navrhováno vždy svolat poradu a zajistit na ní co nejvyšší účast zaměstnanců s cílem vzájemné diskuse na toto téma. Protože náklady spojené s pořádáním firemních večírků jsou poměrně vysoké, přibližně 31 000 Kč za jeden večírek, kdy se cena odvíjí od počtu zúčastněných zaměstnanců, vybrané prodejně je navrhováno, aby s ohledem na celkové náklady, které by za čtyři tyto večírky byly přibližně 124 000 Kč ročně, prodejna zvážila, zda je na každém večírku nutné mít pozvány vlastní DJ, kteří po celou dobu konání

akce zajišťují hudbu. Je navrhováno, aby dva večírky proběhly bez nich. Takto by bylo ušetřeno přibližně 12 000 Kč.

Protože zmínku o tom, že zaměstnanci zde pracují spíše jako jednotlivci, než jako jeden tým potvrdila také vedoucí vybrané prodejny, je navrhováno uskutečnit pro zaměstnance workshop, na kterém by se naučili, jak fungovat jako jeden tým. Náklady na konání workshopu týmové práce pro jednoho zaměstnance se pohybují v rozmezí od 2 000 Kč do 4 000 Kč. Je navrhováno proškolit co nejvíce zaměstnanců. Je také navrhováno, aby se zaměstnanci účastnili vždy po menších skupinách, například po osmi zaměstnancích. Aby bylo potvrzeno, že se jedná o přínosnou aktivitu, měla by být mezi jednotlivými workshopy časová prodleva v řádu několika málo měsíců. Za tu dobu by pak bylo zkoumáno, zda se udály změny a zda jsou tyto změny pozitivní. Pokud by byla zvolena nejdražší varianta tohoto workshopu, pro osmičlennou skupinu by náklady s tímto návrhem spojené činily 32 000 Kč, nejlevnější varianta tohoto workshopu by pro osmičlennou skupinu stála 16 000 Kč, při volbě „*zlaté střední cesty*“ by pak toto opatření vyšlo na 24 000 Kč. Pokud by měla být proškolená alespoň polovina zaměstnanců vybrané prodejny, byly by náklady s tímto opatřením spojené opravdu vysoké. Za úvahu by stála například domluva množstevní slevy s cílem snížit celkové náklady. Workshop by probíhal přímo v prostorách vybrané prodejny, a tak náklady na dopravu či ubytování zaměstnanců by již nebyly.

7.2 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců v oblasti komunikace

Pro proměnu pracovní nespokojenosti v oblasti komunikace na pracovní spokojenost zaměstnanců je navrhováno, aby vedoucí pracovník své zaměstnance neustále utvrzoval v tom, že jejich názor je důležitý, dodával jim odvalu a prostor jej na pracovních poradách před ostatními zaměstnanci vyjádřit.

Vzhledem k tomu, že si zde zaměstnanci neumí naslouchat a respektovat názory ostatních, je navrhováno zrealizovat školení komunikačních dovedností. Je navrhováno, aby toto školení připravil domovní důvěrník, neboť on zná veškerá nařízení a veškeré postupy vybrané prodejny. Díky jeho dlouholetým zkušenostem je opravdu odborníkem, a tak by zaměstnancům dokázal zajisté pomoci. Tím bude dosaženo toho, že se v této oblasti dovednosti zaměstnancůlepší.

Zaměstnanci i vedoucí pracovník uvedli, že jsou přehlčeni centrálními informacemi. Vzhledem k tomu, že jejich hlavním zdrojem je interní systém Store Portal, do kterého má

každý ze zaměstnanců umožněn přístup, je navrhováno, aby se ve čtení informací pravidelně střídali, aby ten, kdo si daný den nové informace přečte sdělil svým kolegům opravdu jen to důležité.

Především vedoucímu pracovníkovi je navrhováno, aby si v každém případě ověřoval, zda všichni zaměstnanci jeho sdělením rozumí a zda se dle nich řídí. Tím bude zabráněno vznikajícím nejasnostem a komunikačním šumům. Je doporučeno, aby veškerá důležitá rozhodnutí byla vždy ihned sdělována zaměstnancům, aby zaměstnanci znali aktuální dění ve vybrané prodejně. Jedině tak budou vědět, že jsou součástí celku, což povede k jejich oddanosti, loajalitě a spokojenosti.

Někteří zaměstnanci také zmínili, že se nemohou účastnit pracovních porad, protože v době jejich konání musí vždy být k dispozici na prodejní ploše. Vedoucímu pracovníkovi je proto navrhováno, aby se ještě více snažil konat porady tak, aby se jich zaměstnanci mohli zúčastnit v co nejvyšším počtu.

7.3 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců s podstatou práce

Protože zaměstnancům často nedávají smysl a vedou k jejich nespokojenosti centrálně nastavená nařízení, mohl by se vedoucí pracovník více zajímat a následně sdělovat svým podřízeným, co za těmito nařízením stojí, k čemu jsou užitečná, co vybrané prodejně a jejím zaměstnancům přinesou, proč je nutné se nimi řídit. S těmito informacemi by pak mohl své podřízené pravidelně seznamovat.

Především zaměstnancům FOODU by rozhodně usnadnilo práci, a to zvýšilo také jejich pracovní spokojenost, kdyby mohli využívat pracovním pomůcky k jejich práci určené. Nově je dáno, že Giterbox, který je pro vybalování zboží a údržbu prodejny nezbytný, nesmí zůstat na prodejní ploše, aby nepřekážel zákazníkům, nicméně pro zaměstnance je k výkonu jejich práce klíčovým. Šetří jim čas i energii, neboť dokáže pojmout opravdu obrovské množství prázdných kartonů a folií, takže díky němu nemusí zaměstnanci několikrát za směnu s každým tímto odpadovým materiálem chodit z prodejní plochy k poměrně vzdáleným lisům. Pro představu se ve vybrané prodejně denně do lisu odnese přibližně 500 kg kartonu a 33 kg plastu, který je složen z 23 kg čirých a 10 kg barevných folií. Vše následně sváží odpadová společnost k dalšímu zpracování. Centrální nařízení sděluje, že jsou Giterboxy nevzhledné, že zákazníkům překáží, nicméně tento vozík je pojízdný, a tak pro žádného zaměstnance není problém umístit ho do uličky tak,

aby nepřekážel jak jim při vybalování zboží, tak zákazníkům, kteří kolem potřebují projít či projet. Vzhledem k jeho velikosti (délka 124 cm, šířka 84 cm a výška 100 cm) by mohl posloužit nejen zaměstnancům, ale také pro účely marketingu vybrané prodejny. Je navrhováno využít ho pro nejrůznější reklamní sdělení. Na jeho kovovou konstrukci je navrhováno umístit banner s novinkami v sortimentu, s informacemi o zboží, fotografiemi produktů či QR kódy s odkazem na akční nabídku vybrané prodejny.

Výroba bannerů potřebných rozměrů (délka 124 cm, šířka 84 cm, výška 100 cm) se v současné době pohybuje v cenovém rozpětí 200 až 600 Kč (bez DPH) za kus. Cena je závislá především na kvalitě materiálu, který by byl pro výrobu využit.

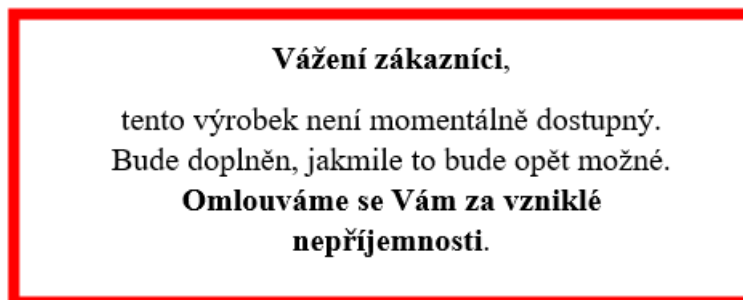
Vzhledem k tomu, že je pro vybranou prodejnu kvalita na prvním místě, je navrhováno zvolit bannery v nejvyšší kvalitě.

Za předpokladu, že by vybraná prodejna zvolila výrobu bannerů v nejvyšší kvalitě, celkové náklady tohoto doporučení by činily přibližně 3 000 Kč (bez DPH), neboť se ve vybrané prodejně nachází právě pět těchto vozíků.

Je navrhováno, aby se o umístění bannerů na Giterboxy postarali zaměstnanci oddělení informací.

I když jde o centrální nařízení, a tak by se mohlo zdát, že tato změna není v kompetenci vedoucího pracovníka, ve společnosti, pod kterou vybraná prodejna spadá, je dle interních dokumentů kladen důraz na firemní hodnoty, kdy jednou z nich je dynamika. Tou je mimo jiné definováno, že je společnost ochotna přijmout změny a prosadit je v praxi, nést za ně odpovědnost. Kdyby tento návrh sdělila vedoucí vybrané prodejny centrálním pracovníkům, jednalo by se navíc o takzvaný K-nápad, který umí společnost náležitě ocenit. Tato změna by byla jak pro vybranou prodejnu, tak především pro spokojenost zaměstnanců rozhodně přínosná.

Bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci také nespokojeni s takzvaným „roztahováním zboží.“ Tuto činnost vnímají negativně především proto, že je zdlouhavá a zdržuje je od práce. Je navrhováno vzniklou mezeru v regálu zanechat a pouze doplnit informačním sdělením. To by sdělovalo informaci zákazníkům, kteří si pro zboží přišli, ale nenašli ho, že momentálně není dostupné, dále pak zaměstnancům, kteří by se díky tomu mohli velmi rychle zorientovat a ušetřilo by jim to spoustu času. Toto sdělení by mohlo být navrženo na stejném papíru a ve stejné velikosti, jako jsou natištěny etikety u zboží. Je navrhováno, aby vypadalo tak, jako na obrázku (Obrázek 14).



Obrázek 14 Návrh sdělení o chybějícím zboží (*vlastní zpracování*)

Doporučením je, aby se o tisk i umístění starali přímo zaměstnanci konkrétních oddělení, a to z důvodu, že právě oni mají přehled o aktuálním stavu sortimentu.

7.4 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců v oblasti pracovní podmínky

Vzhledem ke všem zjištěním, je vybrané prodejně navrhováno zajistit větší obsazenost prodejny jejími zaměstnanci především ve dnech začínající nové akční nabídky, a to hlavně na odděleních pokladen a FOODU, neboť právě zde byl zjištěn největší nedostatek zaměstnanců, který má za následek stres zaměstnanců, nekvalitně odvedenou práci či nedoplněné zboží. Především stres zaměstnanců vede k pracovní nespokojenosti, která je pro vybranou prodejnu rozhodně nežádoucí. Bylo zjištěno, že zaměstnancům také chybí některé z pracovních pomůcek, konkrétně paletové a elektrické vozíky, které zde slouží k manipulaci zboží a bez kterých zaměstnanci nemohou vykonávat svoji práci. Počet těchto pracovních pomůcek je však dle vedoucí vybrané prodejny k počtu zaměstnanců dostačující, a proto je prodejně navrhováno neuskutečňovat zde žádné změny.

Vyplývá, že pracovat ve vybrané prodejně je velmi fyzicky náročné. Zaměstnancům vybrané prodejny dokáže výrazným způsobem snížit jejich zátěž elektrický vozík, který ovšem mohou používat pouze pokud podstoupí školení pro jeho obsluhu. Je navrhováno uskutečňovat toto školení, o které se ve vybrané prodejně stará externí firma více než dvakrát ročně, konkrétně čtyřikrát ročně především proto, aby ho co nejdříve absolvovali nově příchozí zaměstnanci a měli tak ulehčenou práci od samého začátku. Tento návrh by stál vybranou prodejnou přibližně 6 000 Kč až 10 000 Kč ročně. Jeho cena by byla závislá na počtu zúčastněných zaměstnanců tohoto školení. Jednalo by se pouze o několikahodinové školení s místem konání ve vybrané prodejně, proto zde nejsou započítány žádné další náklady například na dopravu či ubytování zaměstnanců.

7.5 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců s výdělkem

Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni se svým výdělkem jsou dle zjištění ti, kteří ve vybrané prodejně nepracují na plný úvazek, a i když by si zde přáli pracovat na plný úvazek a získat tak vyšší finanční odměnu, jejich schopnosti tomu neodpovídají. Je doporučeno se na tyto zaměstnance zaměřit. Pro jejich zlepšení je navrhováno zajistit jim školení, které by se konalo přímo ve vybrané prodejně a vedl by ho vedoucí pracovník. Od začátku by jim byla detailně vysvětlena a předvedena jejich náplň práce, byli by také upozorněni na časté chyby, kterých se dopouštějí. V průběhu následujícího měsíce je doporučeno klást na tyto zaměstnance důraz, více je kontrolovat, v případě chyb je důkladně poučit. Tímto dostanou prostor pro zlepšení svých schopností v oblasti vybalování zboží, obsluhy zákazníků, odbavování zboží s předpokladem, že v budoucnu získají za dobře odvedenou práci i plný úvazek a s ním spokojené vyšší finanční ohodnocení. Prodejna si tak navíc zajistí schopné, oddané, pečlivé, pracovité a loajální zaměstnance, kteří ji budou neustále posouvat dopředu.

7.6 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců s benefity

Přestože bylo zjištěno, že nabídka zaměstnaneckých benefitů je ve vybrané prodejně pestrá, výsledky ukázaly, že zaměstnanci postrádají benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění. Ačkoliv kolektivní smlouvou z roku 2021 je slíbeno, že o tento benefit bude rozšířena aktuální nabídka, doposud se tak nestalo. Vybrané prodejně a její vedoucí je proto navrhováno vyčkávat, případně vznést na toto téma dotaz na centrální zaměstnance, kteří tuto problematiku řeší.

7.7 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců s uznáním za odvedenou práci

Aby se pracovní spokojenost s uznáním za odvedenou práci mohla z ambivalentního postoje posunout na pracovní spokojenost, je navrhováno, aby vedoucí pracovník ještě častěji poskytoval zpětnou vazbu svým podřízeným zaměstnancům, a to jak pozitivní, tak negativní, neboť v tomto případě pozitivní zpětná vazba posílí sebevědomí zaměstnanců a zaměstnanci si uvědomí, co dělají dobře, co by naopak mohli dělat ještě lépe. Negativní zpětná vazba pomůže v tomto případě k tomu, aby se zaměstnanci nedopouštěli znovu a znovu stejných

chyb. Dále je doporučeno, aby i nadále vyjadřoval vedoucí pracovník svým zaměstnancům, že si jich a také jejich dobře odvedené práce váží.

7.8 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců s vedoucím pracovníkem

Byla zjištěna pracovní spokojenost zaměstnanců s vedoucím pracovníkem. Díky této skutečnosti je doporučeno, aby i nadále vedoucí pracovník pokračoval ve své práci tak, jako doposud. Aby zůstal i nadále empatický ke svým podřízeným, uměl je vyslechnout, jevil zájem o jejich názory, měl pochopení, aby jim vždy uměl poradit, byl spravedlivý, aby pokračoval i ve svém osobním vzdělávání v oblasti vedení lidí. Ačkoli byla některými zaměstnanci vytykána přílišná pečlivost vedoucího pracovníka, je doporučeno, aby zůstala zachována, neboť ji vedoucí vybrané prodejny obhájila a pečlivě vysvětlila, proč je zde na místě.

7.9 Navržená doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců s kariérním růstem

Pro udržení pracovní spokojenosti v oblasti kariéry je navrhováno, aby zaměstnancům byly neustále zdůrazňovány a připomínány možnosti, jak neustále dosahovat lepších výsledků, jak se neustále zlepšovat. Jedině tímto způsobem bude i nadále udržena pracovní spokojenost zaměstnanců s tímto faktorem.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané prodejny a na základě výsledků analýzy navrhnout vybrané prodejně doporučení ke zlepšení. Pro splnění daného cíle byla stanovena výzkumná otázka, na kterou byla v průběhu nalezena odpověď, dále dílčí cíle analýzy, které byly naplněny. Díky analýze interních materiálů, dotazníkovému šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci vybrané prodejny a rozhovoru s vedoucí vybrané prodejny bylo možné porovnávat a hlouběji pronikat do zjištěných výsledků.

Díky vyhodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti bylo dokázáno, že zaměstnanci vybrané prodejny pociťují ambivalentní postoj k celkové pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost byla vyjádřena se třemi faktory pracovní spokojenosti, konkrétně s vedoucím pracovníkem, s uznáním za odvedenou práci a kariéřním růstem, pracovní nespokojenost byla vyjádřena s faktorem komunikace a spolupracovníci, ambivalentní postoj byl vyjádřen se čtyřmi faktory, konkrétně s pracovními podmínkami, benefity, výdělkem a s podstatou práce.

Bylo zjištěno, co vybraná prodejna dělá pro zajištění pracovní spokojenosti svých zaměstnanců, konkrétně jim poskytuje veškeré pracovní prostředky, benefity, podává jim informace o posunu jak prodejny, tak firmy, pod kterou prodejna spadá, vymýšlí soutěže pro zaměstnance, kdy odměnou jsou věcné ceny nebo zážitky, poskytuje jim jistotu stabilního zaměstnání, příjmu a mnohé další.

Na základě všech zjištění byla pro vybranou prodejnu navržena doporučení s cílem zlepšit stav pracovní spokojenosti zaměstnanců. Šlo například o návrh častějšího konání firemních večírků, uspořádání workshopu týmové práce, uspořádání školení komunikačních dovedností, návrh, aby byly pracovní porady uskutečňovány v době, kdy se jich může zúčastnit co nejvíce zaměstnanců, návrh zanechání vzniklých mezer po vyprodaném zboží v regálech a doplnění o sdělení, omluvu zákazníkům, návrh pro vedoucího pracovníka, aby i nadále pokračoval ve své práci tak, jako doposud a další.

Celá tato práce bude předána vedoucí vybrané prodejny, která ji má možnost využít jako podklad pro zlepšení současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4752-587.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14. vyd. London: KoganPage. ISBN 978-074-9474-119.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi*. Brno: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-390.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí*. 3. roz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4758-725.

BĚLONOHÝ, Ivo, 2013. Šetření spokojenosti zaměstnanců. *DVS.cz* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#f3054099>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

FRANĚK, Marek, 2008. JSS-czech. In: PAUL SPECTOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/>

JERMÁŘ, Milan, 2012. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-802-6101-475.

Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories, 2017. Business Management Ideas [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/job-satisfaction/job-satisfaction-meaning-definition-importance-factors-effects-and-theories/19709>

Job Satisfaction Survey, Copyright © 2023. PAUL SPECTOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY [online]. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-888.

LUSSIER, Robert a John R. HENDON, 2020. *Fundamentals of human resource management*. 2. vyd. London: SAGE. ISBN 978-1-5443-8768-0.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-802-0027-733.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4738-093.

PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2023-05-01]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4758-701.

ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4757-117.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7019-X.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci*. 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-807-3579-258.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FOOD	Oddělení s potravinářským zbožím
FRISCHE	Oddělení chlazeného zboží
MOPRO	Mléčné oddělení
NON FOOD	Oddělení s nepotravinářským zbožím
VOD	Vedoucí obchodního domu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura (<i>vlastní zpracování</i>)	40
Obrázek 2 Grafické zobrazení úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s podstatou práce (<i>vlastní zpracování</i>)	47
Obrázek 3 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s podstatou práce (<i>vlastní zpracování</i>)	49
Obrázek 4 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami (<i>vlastní zpracování</i>)	51
Obrázek 5 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s výdělkem (<i>vlastní zpracování</i>)	53
Obrázek 6 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s benefity (<i>vlastní zpracování</i>)	54
Obrázek 7 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s uznáním za odvedenou práci (<i>vlastní zpracování</i>)	56
Obrázek 8 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců se spolupracovníky (<i>vlastní zpracování</i>)	58
Obrázek 9 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s komunikací (<i>vlastní zpracování</i>)	60
Obrázek 10 Grafické znázornění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s kariérním růstem (<i>vlastní zpracování</i>)	62
Obrázek 11 Grafické znázornění úrovně celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané prodejny (<i>vlastní zpracování</i>)	63
Obrázek 12 Pořadí faktorů od pracovní nespokojenosti po pracovní spokojenost zaměstnanců podle dosažených výsledků (<i>vlastní zpracování</i>)	63
Obrázek 13 Grafické znázornění celkové úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců	65
Obrázek 14 Návrh sdělení o chybějícím zboží (<i>vlastní zpracování</i>)	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců vybrané prodejny (<i>vlastní zpracování</i>).....	45
Tabulka 2 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s podstatou práce (<i>vlastní zpracování</i>)	46
Tabulka 3 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s vedoucím pracovníkem (<i>vlastní zpracování</i>).....	49
Tabulka 4 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s pracovními podmínkami (<i>vlastní zpracování</i>)	50
Tabulka 5 Zobrazení četnosti zaměstnanců v oblasti spokojenosti s pracovními podmínkami podle pohlaví zaměstnanců (<i>vlastní zpracování</i>)	51
Tabulka 6 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s výdělkem (<i>vlastní zpracování</i>).....	53
Tabulka 7 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s benefity (<i>vlastní zpracování</i>)	54
Tabulka 8 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s uznáním za odvedenou práci (<i>vlastní zpracování</i>)	56
Tabulka 9 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti se spolupracovníky (<i>vlastní zpracování</i>).....	57
Tabulka 10 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s komunikací (<i>vlastní zpracování</i>)	59
Tabulka 11 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti spokojenosti s kariérním růstem (<i>vlastní zpracování</i>)	61
Tabulka 12 Bodové hodnocení získané dotazníkovým šetřením v oblasti celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců (<i>vlastní zpracování</i>)	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Rozhovor

Příloha P III: Záznam odpovědí zaměstnanců k otázce č. 41 dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Macková a jsem studentkou třetího ročníku na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží pouze jako podklad pro moji bakalářskou práci na téma „Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané prodejně“. Dovoluji si Vás také požádat o přesné a pravdivé vyplnění, účast je zcela anonymní a dobrovolná. Vyplnění tohoto dotazníku by Vám nemělo trvat déle než 10 minut. Předem Vám moc děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas.

	PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
1	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1	2	3	4	5	6
3	Vedoucí pracovník vykonává svoji funkci kompetentně (řádně způsobile).	1	2	3	4	5	6
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1	2	3	4	5	6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	2	3	4	5	6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1	2	3	4	5	6
7	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1	2	3	4	5	6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	2	3	4	5	6
9	Myslím si, že komunikace v naší prodejně je dobrá.	1	2	3	4	5	6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	2	3	4	5	6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1	2	3	4	5	6
12	Vedoucí pracovník je ke mně nespravedlivý.	1	2	3	4	5	6
13	Benefity, které u nás máme lze srovnat s výhodami v jiných prodejnách.	1	2	3	4	5	6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5	6
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou administrativou.	1	2	3	4	5	6
16	Kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1	2	3	4	5	6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1	2	3	4	5	6
18	Nejsou mi jasné cíle naší prodejny.	1	2	3	4	5	6
19	Když se podívám na výši své mzdy, mám pocit, že je moje práce nedoceněna.	1	2	3	4	5	6
20	Můžu zde kariérně růst.	1	2	3	4	5	6

21	Vedoucí pracovník se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	2	3	4	5	6
22	Benefity, které zde máme jsou spravedlivé.	1	2	3	4	5	6
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1	2	3	4	5	6
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5	6
26	Mám často pocit, že nevím, co se v naší prodejně děje.	1	2	3	4	5	6
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1	2	3	4	5	6
28	Je zde možnost platového růstu.	1	2	3	4	5	6
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1	2	3	4	5	6
30	Mám rád(a) svého vedoucího pracovníka.	1	2	3	4	5	6
31	Mám příliš mnoho papírování.	1	2	3	4	5	6
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1	2	3	4	5	6
33	Jsem spokojen(a) s šancemi na povýšení.	1	2	3	4	5	6
34	V práci je příliš rozepří.	1	2	3	4	5	6
35	Má práce mě těší.	1	2	3	4	5	6
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1	2	3	4	5	6

U uzavřených otázek vyberte vždy jednu správnou odpověď. V případě otevřených otázek napište vlastní odpověď.

37. Jakého jste pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné

38. Kolik je Vám let?

- a) 18-25
- b) 26-33
- c) 34-41
- d) 42-49
- e) 50-57
- f) 58 a více

39. Jak dlouho (v letech) pracujete ve vybrané prodejně?

- a) 0-1
- b) 2-5
- c) 6-9
- d) 10-13
- e) 14-17
- f) 18-24

40. Ve vybrané prodejně pracujete na:

- a) HPP
- b) DPP/DPČ

41. Něco, co byste rádi sdělili? Vaše připomínky? Váš názor?

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR

Účastníci:

Tázající: (K) – Kateřina Macková

Dotazovaná (VOD) – vedoucí obchodního domu

K: „Dobrý den, v rámci rozhovoru jsem si předem nachystala otázky týkající se pracovní spokojenosti zaměstnanců v této prodejně. Cílem rozhovoru je získat ještě více informací, proniknout do problematiky pracovní spokojenosti, zjistit, jaká opatření vybraná prodejna provádí k zajištění pracovní spokojenosti, seznámit Vás s výsledky dotazníkového šetření a zjistit Váš názor. Jste připravená začít? “

VOD: „Ano, můžete se začít ptát.“

K: „Jak dlouho pracujete ve vybrané prodejně?“

VOD: „V prodejně pracuji od jejího otevření, to znamená 24 let, od března roku 2013 pak na pozici VOD.“

K: „Vzděláváte se vy sama v oblasti pracovní spokojenosti vašich zaměstnanců?“

VOD: „Ano, využívám možnosti internet koučinku, dlouhodobě se zajímám o vývoj v oblasti spokojenosti zaměstnanců a vedení lidí. Velkými pomocníky jsou mi Forbes Premium, internetová stránka Filozofie úspěchu a blog Otty Bohuše. Tímto trávím minimálně osm hodin měsíčně. Na všech zaměstnancích mi záleží a moc si Vážím jejich práce.“

K: „Jak byste popsala svoji práci?“

VOD: „Tato práce je především psychicky náročná, občas ale i fyzicky, denně strávím přibližně 7 hodin intenzivní práce u počítače, nicméně svojí prací žiju, baví mě a mám ji ráda.“

K: „Na co je podle Vás ve vybrané prodejně kladen největší důraz?“

VOD: „Myslím si, že ten největší důraz je zde kladen na kvalitu. Prodejna usiluje o kvalitní a dobře odvedenou práci, o kvalitní zaměstnance, o dodávání kvalitního sortimentu svým zákazníkům.“

K: „Jak zde mají vlastně zaměstnanci rozdělenou práci?“

VOD: „Každý ze zaměstnanců pracující zde na hlavní pracovní poměr má v prodejně určen konkrétní úsek, konkrétní oddělení, o které se stará, brigádníci pak tyto zaměstnance doplňují, ovšem vlastní oddělení na starost nemají.“

K: Nyní se postupně dostaneme ke každému z devíti faktorů pracovní spokojenosti, začneme podstatou práce. Co podle Vás nedává zaměstnancům na práci zde smysl?“

VOD: „Podle mě jsou to některá centrální nařízení. Myslím si, že vedou k nespokojenosti zaměstnanců. Třeba momentálně vyšlo nařízení, které má vliv především na zaměstnance FOODU. Jde o to, že při své práci nesmí využívat pracovní pomůcky, které jsou k jejich práci však určené. Jde o Giterboxy, velké pohyblivé vozíky, které slouží k odkládání prázdných kartonů a folií. Aktuálně nesmějí zůstat na prodejní ploše, aby prý nepřekážely zákazníkům. Zaměstnanci je však k práci potřebují. Práce bez nich je zbytečně zdlouhavá, protože všechno, co nepatří společně se zbožím do regálů musí po malých částech odnášet do lisů, které mají z prodejní plochy daleko, protože se nachází až ve skladu. Místo jedné cesty s plným Giterboxem jsou nuceni podstoupit spoustu cest. Je to podle mě problém a jsou kvůli tomu nespokojení.“

K: „Nyní se dostaneme k tomu, co z dotazníkového šetření vyplynulo o Vás. Někteří Vaši zaměstnanci uvedli, že jim vadí Vaše přílišná pečlivost, jaký na to máte názor?“

VOD: „Zajímavé! Pečlivost je zde podle mého názoru rozhodně na místě. Zaměstnance motivuje k lepším výsledkům, dobře si totiž uvědomují, že jejich práci sleduji a hodnotím. Nefunguje zde na úrok rychlosti ani efektivity a díky mým zkušenostem můžu říct, že bez ní by to nešlo.“

K: „V interním dokumentu se píše o zásadách vedení, znáte je, dodržujete je?“

VOD: „Ano, znám je moc dobře a snažím se je neustále dodržovat.“

K: „Zaměstnanci v dotazníkovém šetření vyjádřili ambivalentní postoj k pracovním podmínkám, nespokojených bylo pouze pět žen a čtyři muži, co si myslíte o tomto výsledku?“

VOD: „Tak tímto výsledkem jsem překvapena. Očekávala jsem mnohem více nespokojených zaměstnanců, neboť práce zde je opravdu fyzicky náročná.“

K: „Jak často zde probíhá školení na obsluhu elektrických vozíků, které je pro zaměstnance tak důležité? Jaké jsou s ním spojeny náklady?“

VOD: „Probíhá dvakrát ročně a je zajišťováno externí firmou a jeho náklady jsou v rozmezí od 6 000 Kč do 10 000 Kč.“

K: „Některým zaměstnancům chybí pracovní pomůcky, konkrétně paletové vozíky a elektrické vozíky, co si o tomto myslíte?“

VOD: „Myslím si, že tohoto vybavení je dostatek vzhledem k počtu zaměstnanců na naší prodejně.“

K: „Čtyřicet sedm zaměstnanců pocituje ambivalentní postoj, čtrnáct zaměstnanců pak pracovní nespokojenost a dvacet šest zaměstnanců pracovní spokojenost s výdělkem. Čím si myslíte, že je tato skutečnost způsobena?“

VOD: „Aha, tak i tento výsledek mě celkem překvapil. Podle mě jsou s výdělkem nespokojeni především zaměstnanci pracující zde na zkrácený úvazek. Oni by chtěli delší úvazek, každopádně ve většině případů na to jejich schopnosti bohužel nestačí. No a ti, co vyjádřili neutrální postoj nebo pracovní spokojenost tak zde podle mě pracují na plný úvazek. Stoprocentně odvedený výkon je zde finančně velmi dobře ohodnocen v porovnání třeba s ostatními prodejnami.“

K: „I přesto, že nabídka zaměstnaneckých benefitů je dle interního dokumentu opravdu široká, zaměstnanci vyjádřili ambivalentní postoj k této oblasti. Proč si myslíte, že tomu tak je? O který benefit by stálá nabídka mohla být podle Vás rozšířena nebo co je podle Vás nedostatečné, jaký máte názor na tento výsledek?“

VOD: „No s tímto naprosto souhlasím. Přesto, že bylo kolektivní smlouvou v roce 2021 slíbeno, že tento benefit bude přidán, nic se bohužel zatím nezměnilo. Je to škoda. Také bychom mohli mít k dispozici více finančních prostředků v Cafeteria systému, pro letošní rok máme k dispozici 10 000 Kč, nicméně jsou firmy, ve kterých zaměstnanci dosahují na mnohonásobně vyšší částky, než je ta naše.“

K: „V otevřené otázce se k faktoru uznání zaměstnanci svými názory rozdělili do dvou skupin. Zatímco někteří psali, že si připadají být vnímáni jako potřební, užiteční a že dostávají často slova, která je v tomto pocitu utvrzují, vyzdvihli zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka, ocenili její pravidelnost, stručnost a jasnost, jiní zmínili pocit nedostatečné podpory a uznání za svou práci. Uvedli také, že za odvedenou práci bývají málokdy chváleni, zatímco chyby a nedostatky jim bývají několikrát dokola opakovány. Co si myslíte o tomto výsledku a jak vnímáte realitu ve vybrané prodejně?“

VOD: „Na tom, že jsou zaměstnancům sdělovány a mnohdy i opakovány jejich chyby neshledávám nic špatného. Pro fungování prodejny jsou chyby nežádoucí a všichni se musí snažit o to, aby se nevyskytovaly. Umím ocenit dobře odvedenou práci svých zaměstnanců a vážím si všech, kteří ji odvádějí nebo o to alespoň usilují.“

K: „S faktorem spolupracovníci byla po celkovém vyhodnocení všech dotazníků vyjádřena pracovní nespokojenost zaměstnanců. V otevřené otázce zmínila velká část zaměstnanců časté vzájemné neshody, názorovou odlišnost, pomluvy a faleš. Další si stěžovali na konflikty, kvůli kterým podle nich vzniká ve vybrané prodejně napětí a negativní atmosféra. Někteří také vyjádřili pocit nespravedlnosti v odvedené práci. Bylo zmíněno, že často musí odvádět práci navíc jen kvůli tomu, že někteří jejich kolegové nejsou příliš pracovití, nezáleží jim na jejich práci, nesnaží se podávat kvalitní výkon. Bylo zmíněno, že zaměstnanci nefungují jako tým a každého zajímá jen své vlastní oddělení, nikoliv celá prodejna a ostatní kolegové. Dále zde byly vyjádřeny odpovědi, které si byly velmi podobné a působily pozitivně. Bylo zde vyjádřeno, že zaměstnanci tráví rádi čas s ostatními jak při práci, tak mimo práci. Dále bylo vyjádřeno, že si s ostatními kolegy rozumí, že jsou zde vybudována opravdová přátelství. Co si o tomto výsledku myslíte a jak vnímáte skutečnost ve vybrané prodejně? Co dělá vybraná prodejna pro pracovní spokojenost zaměstnanců v této oblasti?

VOD: „Hmm, tak tady mě výsledek nepřekvapil. Se vším, co bylo zmíněno v otevřené otázce v dotazníku souhlasím. Opravdu zde převládá napětí a negativní atmosféra, objevují se zde konflikty, a to jak mezi všemi zaměstnanci navzájem, tak mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení. Místo toho, aby zaměstnanci pracovali jako jeden tým, pomáhali si, raději jsou individualisté, dělají si často naschvály, svoji práci nechávají ostatním. Ani trochu nejeví zájem o výsledky prodejny. Často vytvářejí malé skupinky, do kterých nechtějí přijmout jiné zaměstnance. Vznikají pomluvy. Podle mě je tohle všechno způsobeno hlavně tím věkovým rozdílem, který je mezi zaměstnanci. Taky určitě tím, že se zde potkávají zaměstnanci s různými povahami. Za tu dobu, co dělám tuhle práci jsem vyzpozorovala, že si v dnešní době lidé váží mnohem více soukromého času, který nechtějí trávit s nikým z pracovního prostředí, je to smutné, možná je to trochu škoda, ale je to tak. Abych nebyla jen tak negativní, moc dobře vím, že zde je i pár výjimek, kdy jsou mezi zaměstnanci navázána opravdová přátelství, tito lidé jsou zdrojem dobré a pozitivní nálady, kterou se snaží předávat dál, nicméně by bylo třeba jejich počet mnohonásobně zvýšit.“

K: „Kolik stojí vybranou prodejnu uspořádání večírku?“

VOD: „Cena se odvíjí od počtu zúčastněných zaměstnanců, ale přibližně jde o částku 31 000 Kč za jeden večírek.“

K: „Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci pociťují pracovní nespokojenost s komunikací. Otevřenou otázkou v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci vybrané prodejny ke komunikaci nemají dostatečné množství času. Bylo také uvedeno, že si někteří zaměstnanci nejsou ochotni naslouchat a vzájemně respektovat své názory. Dále zaměstnanci v otevřené otázce uváděli, že jsou přehlceni informacemi. Někteří zaměstnanci také uvedli, že jim informace, které dostávají přijdou mnohdy nejasné a nepřesné. Někteří zaměstnanci v otevřené otázce vyjádřili přání uskutečňovat častější pracovní porady, jiní si přáli dostávat více prostoru vyjádřit svůj vlastní názor před ostatními. Co si o tomto výsledku myslíte a jak vnímáte skutečnost ve vybrané prodejně? Jak zde mohou zaměstnanci komunikovat a jaké prostředky ke komunikaci využívají?“

VOD: „Zaměstnanci mohou komunikovat mezi sebou, ale i se mnou, jako s vedoucím pracovníkem. Ke komunikaci mohou využívat pracovní telefony, nástěnky, interní sociální síť. Za největší problém považuji v této oblasti centrální informace. Mnohdy jsou nepřesné, velmi obsáhlé a občas se dokonce stane, že jsou v rozporu s některými nařízeními. I já sama jsem nimi přehlcena a s tímto se svými zaměstnanci souhlasím.“

K: „V otevřené otázce dotazníkového šetření zaznělo, že si jsou všichni zaměstnanci rovni a že každý z nich má stejnou šanci neustále se zlepšovat, jen ne každý zaměstnanec si tuto možnost uvědomuje. Vnímáte tuto skutečnost stejně jako někdo z Vašich zaměstnanců?“

VOD: „Rozhodně ano, naše prodejna nabízí šance pro všechny!“

K: „Co dělá vybraná prodejna pro pracovní spokojenost svých zaměstnanců?“

VOD: „Poskytuje jim veškeré pracovní prostředky, benefity, podává jim informace o posunu jak prodejny, tak firmy, pod kterou prodejna spadá, vymýšlí soutěže pro zaměstnance, kdy odměnou jsou věcné ceny nebo zážitky, reaguje na aktuální dění – umí ocenit extrémní nasazení svých zaměstnanců, například v době covidu a při začátku války na Ukrajině byla zaměstnancům poskytnuta finanční odměna, v současné době dostali zaměstnanci dvakrát po sobě příspěvek v hodnotě 4 000 Kč kvůli vysoké inflaci. Vybraná prodejna podporuje zaměstnance v jejich rozvoji. Poskytuje jim jistotu stabilního zaměstnání a příjmu. V případě problémů mají zaměstnanci například možnost využít domovního důvěrníka, který zná

veškerá nařízení a veškeré postupy uplatňované ve vybrané prodejně. Také jsou zde vyzdvihovány firemní hodnoty, mezi které patří dynamika, férovost a výkon.“

K: „Nyní jsme u konce tohoto rozhovoru, moc bych Vám chtěla poděkovat za poskytnuté odpovědi a za Váš čas, který jste mi věnovala. Vážím si toho.“

VOD: „Nemáte za co, rádo se stalo.“

PŘÍLOHA P III: ZÁZNAM ODPOVĚDÍ ZAMĚSTNANCŮ K OTÁZCE Č. 41 DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Odpovědi týkající se spokojenosti s podstatou práce:

- Jsem vděčná, že můžu pracovat právě tady.
- Nikdy se tady nenudím, a to mě na tom baví.
- Ta monotónnost je příšerná.
- Díky této práci získávám neustále nové zkušenosti, které budu moct v budoucnu určitě využít.
- Nedává mi smysl, proč jako pokladní u své práce nemůžu sedět.
- Svoji práci mám rád.
- Nesnáší, když někdo z mých kolegů dává do regálů zboží, které tam nepatří. Mě to pak zdržuje, když to musím opravovat.
- Práce tady mi často nedává smysl.
- Jsem ráda, že můžu dělat to, co dělám.
- Práce zde je mnohdy tak náročná, že mi nezbývají síly na aktivity v mém volném čase.
- Často mi nedávají smysl některé postupy.
- Nesnáším tu každodenní rutinu a monotónnost.
- Přála bych si, aby se vedení vždy lépe zamyslelo nad vším, co po nás požadují.
- Zacpávání děr je nesmyslné.
- Nesnáším tu každodenní monotónnost.
- Jsem hrdá na to, že mám tuto práci.
- Chtěla bych, aby regály nebyly brány jako „dokonale porovnaná výstavka“, aby přestala vadit každá pár centimetrová mezera.
- Práce tady mě hodně naučila.
- Rád pomáhám zákazníkům, kteří tady bezradně bloudí uličkami a něco hledají.
- Často mi přijde, že nás vedení vnímá jako roboty.
- Kvůli práci tady jsem často naštvaná.
- Cítím, jak postupem času na práci tady nemám sílu.
- Přestává mě bavit dělat to samé pořád dokola.
- Kvůli nesmyslnému zacpávání mezer je v regálech často zmatek.

Odpovědi týkající se spokojenosti s vedoucím pracovníkem:

- Ředitelka mi vždy se vším poradí.
- Pozitivně hodnotím hlavně spravedlnost VOD.
- Nesnáším tu přehnanou pečlivost naší ředitelky.
- Víím, že VOD na zaměstnancích záleží.
- Oceňuji, že je ředitelka k zaměstnancům empatická.
- Líbí se mi, jak v případě potřeby dokáže VOD zastoupit jakéhokoliv zaměstnance.
- Vážím si toho, že VOD vždy vyslechne moje názory.
- Ředitelka by nemusela být tak moc pečlivá.
- Ředitelka má pro mnohé z nás pochopení.
- Vadí mi, že je ředitelka příliš pečlivá, že se často zaměřuje na úplné detaily.
- Za ředitelkou můžu vždy s čímkoliv přijít.

- Myslím si, že by ředitelka nemusela až tak moc vnímat detaily.
- Můj názor si ředitelka vždy vyslechne, a to se mi fakt líbí.
- Ředitelka je ke všem spravedlivá.
- Líbí se mi, že má ředitelka o každém zaměstnanci a jeho práci přehled.
- Za ředitelkou se nebojím s čímkoliv přijít.

Odpovědi týkající se spokojenosti s pracovními podmínkami:

- Chtělo by to víc obsadit prodejnu jejími zaměstnanci.
- V době začínající akce by na prodejně mělo být více zaměstnanců, často nestíháme.
- Jsem často vystavována stresu, neboť se tady pořád nestíhá.
- Psaní LIN testů mě nudí.
- Mohli by koupit více palet'áků, když ráno přijdu a nějaký potřebuju, stává se, že jsou všechny zabrané.
- Tím, že je na směně málo pokladních se tvoří dlouhé fronty a roste napětí, nestíháme svoji práci.
- Místo toho, aby nás proškolili na obsluhu elektrického vozíku taháme vše na palet'áku, to by se mělo změnit.
- Stresuje mě ten neustále plný sklad, chtělo by to asi více zaměstnanců.
- Nemuseli by posílat tolik zboží, ten plný sklad je hrozný, nestíháme vybalovat a je to stresující.
- Některé dny vůbec nestíhám svoji práci.
- Elektrické vozíky se hrozně rychle vybíjí a pak s nimi nemůžeme pracovat, mohli by popřemýšlet o nákupu nových.
- LIN testy, které se často opakují mi přijdou zbytečné.
- Někdy nás je na prodejně tak málo, že nestíháme doplňovat zboží a vedení si pak stěžuje na vznikající mezery v regálech.
- Chybí mi školení na elektriku a už bych ho uvítala, tahat vše palet'ákem je hrůza.
- Hlavně ráno chybí často palet'áky a elektriky.

Odpovědi týkající se spokojenosti s výdělkem:

- Na to, jak je práce náročná bychom mohli dostávat více.
- Se získanou finanční odměnou jsem nadmíru spokojena.
- Tahle práce je pro mě jistotou stabilního příjmu.
- Peníze tady mám fakt krásné, nejlépe placená brigáda v okolí.
- Přála bych si získat delší úvazek a vydělávat více.
- Chtěla bych vydělávat více.
- Finanční odměna za tuhle práci je skvělá.

Odpovědi týkající se spokojenosti s benefity:

- Zaměstnavatel by nám mohl přispívat na penzijní připojištění.
- Sice je tady hodně benefitů, ale postrádám příspěvek na důchod.
- Chybí mi tady příspěvek na penzijní připojištění.
- Mohli by nám přispívat na penzijní připojištění.
- Pořád čekám, že se nabídka zaměstnaneckých výhod rozšíří o příspěvek na penzijní připojištění.

- Mohl by se zde objevit příspěvek na penzijní připojištění.
- Oceňuji tu širokou nabídku benefitů.

Odpovědi týkající se spokojenosti s uznáním za odvedenou práci:

- Připadám si zde potřebná.
- Nesnáším, že jsou zde více zdůrazňovány chyby než pochvala.
- Pro naši VOD jsou zaměstnanci důležití.
- Nechápu, proč nám pořád dokola opakují, co je špatně.
- Svou prací tady jsem užitečný.
- Bývám často chválen.
- Zpětná vazba od ředitelky je vždy jasná.
- Když něco dělám špatně, je mi hned vysvětleno, jak to dělat správně.
- Ředitelka umí pochválit.
- Víím, že si nás ředitelka váží.

Odpovědi týkající se spokojenosti se spolupracovníky:

- Mám tak moc neschopné kolegy, že za ně často dělám jejich práci.
- Mám ty nejlepší kolegy! Za tu dobu jsme společně vybudovaly opravdová přátelství.
- Někteří by si mohli odpustit pomlouvání ostatních.
- Chtěl bych víc večírků, bývají bezva.
- Často se zde s ostatními hádáme, někdy i úplně zbytečně, je mi to líto.
- I když bych chtěla, do kolektivu prostě nezapadám.
- Přála bych si trávit víc času s ostatními.
- S ostatními si nerozumím.
- Bývá tady poslední dobou velmi negativní atmosféra.
- Přála bych si zde najít opravdové přátele.
- S kolegy vycházím, jak nejlépe dovedu, oni mi to však moc neoplácí.
- Nesnáším, když musím dělat práci za ostatní.
- Některým je to tady úplně jedno a mi zodpovědní tým trpíme.
- Chtěl bych zapadnout, ale moc to nejde.
- Neumíme fungovat jako tým, každého zajímá jen svoje oddělení.
- Vadí mi ten nezájem ostatních kolegů.
- Někteří se tady úplně vyžívají v neštěstí ostatních.
- Na své kolegy se vždy těším.
- Chtělo by to další párty.
- Jsem nová, ráda bych lépe poznala ostatní.

Odpovědi týkající se spokojenosti s komunikací:

- Pracovní porady by to chtělo pořádat třeba před otevírací dobou, aby se jich mohlo zúčastnit co nejvíce zaměstnanců.
- Čím dál častěji přestávám vnímat nové informace, protože jich je tolik, že to zkrátka nezvládám, jejich množství bych si přála snížit.
- Pro komunikaci zde není čas.
- Vadí mi, že když vyjadřuji svůj názor, ostatní pohrdají.
- Denně je na nás valeno tolik informací, že vůbec nevím, kterým sdělením mám začít.
- Přála bych si častější pracovní porady.

- Tolik informací nezvládám pojmout.
- Pro komunikaci s ostatními není prostor.
- Připadá mi, že se důležitá rozhodnutí zde dělají za „zavřenými dveřmi“ a že zaměstnanci nejsou součástí.
- Někteří kolegové nejsou ochotni přijmout názor ostatních a mají svoji hlavu.
- Při práci komunikuji s ostatními jen minimálně, není na to vůbec čas a myslím si, že je to dost na škodu.
- Přijde mi, že cokoliv řeknu je špatně.
- Už se i bojím cokoliv říct, jen proto, aby se tomu druzí nesmáli.
- Na poradách by měli zaměstnanci dostávat větší prostor k vyjádření.
- Přál bych si, abychom se navzájem více respektovali.
- Některým pokynům a nařízením nerozumím, když se zeptám, nedostane se mi odpovědi.
- Uvítala bych, abychom mohli při práci s ostatními kolegy více mluvit.
- Porady by měly být uskutečňovány podle mého názoru mnohem častěji.
- Protože spolu moc nemluvíme, vznikají pak nedorozumění.
- Vadí mi, že se někteří neumí vyjádřit k problému před ostatními.
- Jsou dny, kdy se vůbec nevyznám v tom, co mám dělat.

Odpovědi týkající se spokojenosti s kariérním růstem:

- Všichni zaměstnanci jsou si zde rovni, každý má stejnou šanci se neustále zlepšovat, jen ne každý si tohle uvědomuje.
- Ve své práci se můžu neustále zdokonalovat, to mě na tom baví.