

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Hodnocení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců - nástroj  
personálního managementu**

**Bc. Sandra Šmídová**

**Diplomová práce**

**2019**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Sandra Šmídová**  
Osobní číslo: **E17889**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Hodnocení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců -  
nástroj personálního managementu**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit význam hodnocení spokojenosti zaměstnanců v kontextu personálního managementu, výběr vhodného nástroje pro hodnocení spokojenosti a jeho uplatnění v praxi konkrétní firmy.

Osnova:

- Vymezení teoretického rámce.
- Vymezení vybrané organizace.
- Průzkumná část ve vybrané organizaci.
- Formulace doporučení.
- Závěr.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Amstrong's handbook of human resource management practice. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

**CARBERY, Ronan a Christine CROSS.** Human Resource Management: A Concise Introduction. New York: Palgrave Macmillan, 2013. ISBN 978-1-137-00939-5.

**KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST.** Praktická podniková personalistika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

**KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

**ŽUFAN, Jan.** Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807357-947-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Holá, Ph.D.**  
Katedra informatiky, managementu a radiologie  
Datum zadání diplomové práce: **3. září 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**

doc. Ing. ~~Romana~~ <sup>✓</sup>Provažníkové, Ph.D.  
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

## **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25.9.2019

Sandra Šmídová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla zejména poděkovat Ing. Janě Holé, Ph. D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování. Další poděkování patří vedení společnosti, která mi umožnila průzkum a spolupráci se mnou. A poslední poděkování patří celé mé rodině a blízkým za jejich každodenní podporu po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit význam hodnocení spokojenosti zaměstnanců v kontextu personálního managementu, výběr vhodného nástroje pro hodnocení spokojenosti a jeho uplatnění v praxi konkrétní firmy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Personální management, výzkum, spokojenost zaměstnanců, angažovanost zaměstnanců

## **TITLE**

Rating of the satisfaction and engagement of employees - a tool of personnel management

## **ANNOTATION**

The aim of the thesis is to define theoretical level of the importance of evaluation of employee satisfaction in the context of personnel management, selection of a suitable tool for assessment of satisfaction and its application in the practice of a particular company.

## **KEYWORDS**

Personnel Management, Research, Employee Satisfaction, Employee Engagement

# OBSAH

<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ TEORETICKÉH RÁMCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 Personální management .....	13
1.1.1 Vývoj personálního řízení .....	13
1.1.2 Funkce a cíle personálního řízení .....	14
1.2 Spokojenost zaměstnanců .....	14
1.3 Angažovanost zaměstnanců .....	15
1.4 Intelektuální kapitál společnosti .....	17
1.4.1 Lidský kapitál .....	17
1.4.2 Společenský kapitál .....	17
1.4.3 Organizační kapitál .....	18
1.5 Podniková kultura .....	18
1.6 Vedení zaměstnanců .....	19
1.6.1 Styly vedení zaměstnanců .....	20
1.7 Interní komunikace .....	21
1.7.1 Definice a druhy interní komunikace .....	21
1.7.2 Funkce a cíle interní komunikace .....	22
1.7.3 Správně a špatně nastavená interní komunikace .....	23
1.8 Péče o zaměstnance .....	23
1.8.1 Pracovní doba a její rozvržení .....	24
1.8.2 Pracovní prostředí .....	25
1.8.3 Ochrana zdraví a bezpečnost zaměstnanců .....	25
1.8.4 Rozvoj zaměstnanců .....	26
1.8.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti .....	27
1.9 Motivace zaměstnanců .....	28
1.10 Průzkumy spokojenosti s využitím anonymizovaného dotazníku .....	29

1.10.1	Fáze dotazníkového šetření.....	30
1.10.2	Druhy otázek a typy dotazníků.....	31
1.10.3	Vyhodnocování dotazníků pomocí popisných statistik.....	32
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>34</b>
<b>3</b>	<b>PRŮZKUMN SPOKOJENOSTI A ANGAŽOVANOSTI.....</b>	<b>35</b>
2.1	Sestavení dotazníku.....	35
2.1.1	Průběh dotazníkového šetření.....	36
2.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	37
2.2.1	Spokojenost.....	37
2.2.2	Seberealizace.....	39
2.2.3	Týmové spolupráce.....	42
2.2.4	Management organizace.....	44
2.2.5	Odměňování.....	47
2.2.6	Kariérní růst.....	49
2.2.7	Podpora inovací.....	51
2.2.8	Stimulační a motivační faktory.....	53
2.2.9	Porovnání domén mezi sebou.....	56
2.3	Shrnutí výsledků.....	59
<b>4</b>	<b>FORMULACE DOPORUČENÍ.....</b>	<b>60</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>62</b>
	<b>Použitá literatura.....</b>	<b>64</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>67</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Manažerská mřížka.....	21
Obrázek 2: Koncept personálního rozvoje.....	27
Obrázek 3: Motivační nástroje.....	29
Obrázek 4: Krabicové grafy domény „Spokojenost“.....	39
Obrázek 5: Krabicové grafy domény „Seberealizace“.....	41
Obrázek 6: Krabicové grafy domény „Týmová spolupráce“.....	44
Obrázek 7: Krabicové grafy domény „Management organizace“.....	47
Obrázek 8: Krabicové grafy domény „Odměňování“.....	49
Obrázek 9: Krabicové grafy domény „Kariérní růst“.....	51
Obrázek 10: Krabicové grafy domény „Podpora inovací“.....	53
Obrázek 11: Krabicové grafy domény „Stimulační a motivační faktory“.....	56
Obrázek 12: Krabicové grafy porovnání domén mezi sebou.....	59

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vyhodnocení otázek v doméně „Spokojenost“ .....	38
Tabulka 2: Korelační matice domény „Spokojenost“ .....	38
Tabulka 3: Vyhodnocení otázek v doméně „Seberealizace“ .....	40
Tabulka 4: Korelační matice domény „Seberealizace“ .....	41
Tabulka 5: Vyhodnocení otázek v doméně „Týmová spolupráce“ .....	43
Tabulka 6: Korelační matice domény „Týmová spolupráce“ .....	43
Tabulka 7: Vyhodnocení otázek v doméně „Management organizace“ .....	46
Tabulka 8: Vyhodnocení otázek v doméně „Odměňování“ .....	48
Tabulka 9: Korelační matice domény „Odměňování“ .....	48
Tabulka 10: Vyhodnocení otázek v doméně „Kariérní růst“ .....	50
Tabulka 11: Korelační matice domény „Kariérní růst“ .....	50
Tabulka 12: Vyhodnocení otázek v doméně „Podpora inovací“ .....	52
Tabulka 13: Korelační matice domény „Podpora inovací“ .....	52
Tabulka 14: Vyhodnocení otázek v doméně „Stimulační a motivační koeficienty“ .....	55
Tabulka 15: Korelační matice domény „Stimulační a motivační faktory“ .....	55
Tabulka 16: Vyhodnocení porovnání všech domén.....	57
Tabulka 17: Korelační matice porovnání domén mezi sebou .....	58

## SEZNAM ZKRATEK

Č.	číslo
Obr.	obrázek
Tab.	tabulka
Max	maximum
Min	minimum
Sm. Odch.	Směrodatná odchylka

# ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Toto téma bylo zvoleno z důvodu dnešní vysoké poptávky po zaměstnancích. Zaměstnavatelé mají nedostatek zaměstnanců a jejich cílem je nejen získat nové zaměstnance, ale hlavně si udržet stávající zaměstnance. S touto problematikou souvisí právě spokojenost a angažovanost zaměstnanců, jelikož takoví zaměstnanci ze společností neodcházejí a poskytují zaměstnavatelům vysoké výkony a společnost tak dosahuje svých cílů. Zaměstnavatelé tedy zjišťují, zda vůbec jejich zaměstnanci jsou spokojeni a angažovaní a jak toho u zaměstnanců dosáhnout. Spokojenost zaměstnance lze chápat jako předstupeň jeho angažovanosti, jelikož se nejedná o totožné pojmy. Angažovaný zaměstnanec musí být také spokojený, ovšem spokojenost zaměstnance nezaručuje i jeho angažovanost. Tato diplomová práce se zabývá takovýmto průzkumem v jedné konkrétní organizaci.

Práce je rozdělena na několik částí. V první části jsou vymezeny teoretické pojmy, které s daným tématem souvisejí a ze kterých vychází další části práce. Mezi tyto pojmy patří samotná definice personálního managementu, spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, dále pojem intelektuální kapitál společnosti. Další kapitoly v této části se zabývají již jednotlivými faktory, které ovlivňují spokojenost a angažovanost zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří například management společnosti, péče o zaměstnance, interní komunikace a v neposlední řadě samotná motivace zaměstnanců. Poslední kapitola se zabývá tvorbou a postupem dotazníkového šetření v teoretické rovině.

Část práce se zabývá vymezením vybrané organizace pro daný průzkum. Společnost, která byla vybrána, si nepřála být jmenována, z toho důvodu je popsána pouze základními charakteristikami, které jsou potřebné pro kontext průzkumu.

Další část této práce se zabývá již samotným průzkumem v organizaci. Je v ní uvedena příprava dotazníku a postup průzkumu. Dále je uvedena analýza dat a jednotlivé výsledky, které vyšly z dotazníkového šetření a jsou slovně interpretovány.

Závěr práce obsahuje doporučení pro společnost, která jsou formulována na základě výsledků z průzkumu. Cíle této práce jsou nejen v teoretické rovině vymezení významu hodnocení spokojenosti zaměstnanců v kontextu personálního managementu, ale také výběr vhodného nástroje pro hodnocení spokojenosti a jeho následné uplatnění ve zvolené organizaci. Hlavním cílem práce je ukázat význam hodnocení spokojenosti a angažovanosti a postup při jejich měření v konkrétní organizaci.

# 1 VYMEZENÍ TEORETICKÉH RÁMCE

Tato kapitola se zabývá vymezením základních teoretických poznatků v oboru personálního managementu. V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy, jako je personální management, spokojenost a angažovanost zaměstnanců, intelektuální kapitál společnosti, podniková kultura, vedení zaměstnanců, interní komunikace, péče o zaměstnance, motivace. Dále je zde popsán postup při tvorbě, realizace a následného vyhodnocení dotazníkového šetření.

## 1.1 Personální management

Jedná se o část řízení organizace, která se zabývá lidmi, kteří se účastní pracovního procesu. Zabývá se zabezpečováním a rozvojem zaměstnanců, jejich oceňováním, a jejich vzájemnými vztahy. Tento obor nahlíží na zaměstnance jako na jednotlivce, kteří mají své potřeby, zájmy a přání, nejen jako na prostředek, který slouží k plnění pracovního úkolu. [18]

### 1.1.1 Vývoj personálního řízení

V první fázi byla péče o zaměstnance. Tato fáze začala přibližně v roce 1900, kdy se zaměstnavatelé snažili dosáhnout lepších pracovních podmínek a začali projevovat zájem o osobní život zaměstnanců. Jednalo se například o vznik podnikových jídelen, nebo zajištění ochrany zdraví při práci. [5]

Druhá fáze se zabývala personální administrativou. Tato fáze vznikla okolo roku 1930. V této fázi se personalistika začala zabývat zpracováním a uchováváním dokumentace o zaměstnancích a následném zprostředkování těchto dokumentů. [5]

Další fáze je nazývána personálním řízením a vznikla přibližně v roce 1935. V této fázi se personalistika dostává z pasivní role do aktivní a začínají se jí věnovat lidé, kteří jsou kvalifikováni na tento obor. V této fázi dochází ke vzdělávání manažerů v této oblasti, a to zejména v oblastech výběrů, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dochází k vytvoření metodik pro tyto oblasti personalistiky. Tato fáze se také zabývala kolektivními vztahy a dochází k právním úpravám pracovního vztahu. [5]

V roce 1980 dochází již k samotnému řízení lidských zdrojů. Tato fáze vznikala zejména v USA. Jedná se o propojení a sladění podnikových cílů a strategií s cíli zaměstnanců. V této fázi je potřeba, aby se personalistikou zabývali nejen specialisté, ale také všichni vedoucí pracovníci, a to z důvodu, že mají blízko k jednotlivým zaměstnancům a znají tedy jejich potřeby

daleko lépe než specialisté, kteří s nimi nepřijdou do kontaktu. V této fázi je kladen důraz na spokojenost zaměstnanců, na jejich loajalitu vůči firmě a vzájemné propojení společných cílů. [5]

Poslední fáze se začala uplatňovat po roce 1980 a jedná se o řízení intelektuálního kapitálu. V této fázi chtějí společnosti kvalitní a kvalifikované zaměstnance, proto se zaměřují na jejich neustále zlepšování. Společnosti se také v této fázi snaží měřit, vyhodnocovat a neustále zlepšovat tento kapitál. [5]

### **1.1.2 Funkce a cíle personálního řízení**

Personální management lze rozdělit na dvě části. První část se zabývá tvorbou podmínek a předpokladů, které ovlivňují zaměstnance. Jedná se o organizaci a postupy při personálních a sociálních procesech, které má na starost personální útvar. Druhá část se skládá již ze samostatného vedení, o které se starají převážně vedoucí pracovníci. [5]

Mezi hlavní funkce personálního managementu patří zajištění shody mezi počtem, strukturou pracovních míst a zaměstnanců tak, aby docházelo k co nejefektivnějšímu výkonu práce na všech pozicích. Další funkce je co nejvhodnější využití zaměstnanců, a to nejen v rámci jejich kvalifikace, ale taky v rámci pracovní doby. Personální management se také zabývá zajištěním personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. V neposlední řadě se zabývá týmovou spoluprací a volbou efektivního stylu vedení lidí a řízení vztahů mezi nimi. [5]

Všechny tyto funkce musí brát v potaz nejen spokojenost zaměstnanců, ale také ekonomickou stránku podniku. Je zapotřebí tyto dvě hlediska sladit, aby nedocházelo k rozporu. [5]

## **1.2 Spokojenost zaměstnanců**

Pod spokojeností zaměstnanců si lze představit kladný vztah podpořený emocemi z práce, kterou zaměstnanec vykoná. Je to hodnocení zaměstnance, které vychází nejen z jeho osobnosti, ale také z jeho hodnot, zájmů, postojů, cílů či hodnot. Jedná se o to, jak člověk vnímá realitu, prožívá události, ale také jak vnímá ostatní zaměstnance, vedení společnosti, výkon práce, plat, pracovní dobu, podmínky, které jsou nastaveny ve společnosti, a v neposlední řadě, jak vnímá společnost jako celek a zda mu umožňuje růst. [20]

U spokojenosti zaměstnanců také záleží, jaký mají postoj ke své práci, k organizaci, k nadřízeným či k pracovnímu týmu. [2]

Spokojenost zaměstnance může kladně ovlivnit jeho pracovní výkon, jeho zdraví jak psychické, tak fyzické a v rámci organizace ovlivňuje fluktuaci a mezilidské vztahy. Aby ovšem došlo k těmto pozitivním efektům, je potřeba se zaměřit na motivaci zaměstnanců. [6]

Spokojenost je často zaměňována s angažovaností. U spokojenosti dochází k uspokojení potřeb zaměstnance, ale ne vždy tak dochází k probuzení jeho vyšší aktivity. Naopak angažovaností se rozumí, aktivita v rámci nadšení pro práci a zapojení do práce víc, než musí. Proto sama spokojenost nepřináší vždy vyšší pracovní výkon, ten musí být doprovázen právě i angažovaností. [19]

### 1.3 Angažovanost zaměstnanců

Pojem angažovanost se začal vyskytovat teprve v 90. letech minulého století. Angažovanost lze chápat více způsoby. Jedna z možností je zapojení *já* (respektive zapojení vlastní osoby pracovníka) do pracovní role, nebo jako opak stavu vyhoření, ale také ji lze chápat jako pracovní nasazení, oddanost práce a přesvědčení o osobní výkonnosti. Další možnost jak chápat angažovanost je jako pracovní a organizační oddanost. Angažovaného zaměstnance poznáme tak, že věří v organizaci a pracuje tak, aby docházelo ke zlepšování v organizaci. Takoví zaměstnanci dosahují větší ziskovosti, jsou zaměřeni na zákazníka a vůči své organizaci jsou loajální. Angažovanost se skládá ze tří částí: [28]

- sdílení hodnoty zaměstnanci,
- citový vztah ke společnosti,
- úspěšnost společnosti, na základě tvrdé práce.

Zaměstnanec, který není angažovaný, a tedy nesdílí podnikové cíle a hodnoty, podává menší výkon a zajímá se pouze o svůj plat, nikoliv o smysl své práce oproti zaměstnanci, který je angažovaný. Angažovaný zaměstnanec plní úkoly i nad rámec své práce, pokud je potřeba, nebere v potaz pracovní dobu, rád přijímá nové úkoly, snaží se vyjadřovat k situaci ve společnosti, kterou chce neustále zlepšovat. Proto společnost chce, aby většina zaměstnanců byla angažovaná a společnost tak dosahovala vyšších zisků. [28]

V případě angažovanosti jako zapojení role *já* se jedná o spojení naší osobnosti a pracovní pozice. Jedinec si je vědom své pracovní role a propojuje ji se svojí osobností. Zapojuje tak do pracovní role emoce, své myšlenky a kreativitu. Toto chování lze také vnímat jako pohlcení vlastní prací, vynakládání úsilí a osobní zájem o pracovní výkon. Angažovanost souvisí s ukončením osobních potřeb, zejména seberealizace. Oproti tomu neangažovaný zaměstnanec není se

svoji pracovní roli ztotožněn a brání se tomu. Takovému zaměstnanci nezáleží na jeho výkonu, provádí ho monotónně a bez zapojení své osobnosti do daného výkonu. Stupeň angažovanosti závisí na tom, jak naše osobnost chápe a přijímá vnější podmínky, lze tedy tvrdit, že stupeň angažovanosti se mění. [17]

Mezi největší faktory, které angažovanost ovlivňují, patří příprava smysluplné práce, při které se zaměstnanec cítí bezpečně po duševní stránce. Smysluplnost spočívá v tom, že se zaměstnanec cítí užitečný a dostává se mu adekvátního ohodnocení. Na smysluplnost působí zejména pracovní role, mezilidské komunikace a profil pracovního úkolu. Duševní bezpečností lze chápat to, že zaměstnanec výkonem práce neohrožuje svoji kariéru ani sociální postavení. Tento faktor ovlivňují zejména organizační předpisy, styl vedení a mezilidské vztahy. A faktor přípravy závisí na tom, zda je zaměstnanec dostatečně připraven pro výkon práce. Bere se v úvahu vzdělání, fyzická psychická a emoční kondice zaměstnance. [17]

Měřením angažovanosti se zabývá také konzultantská organizace Gallup. V jejich nástroji se zkoumá zaujetí prací, spokojenost a angažovanost. Tato organizace vytvořila dotazník Q<sup>12</sup>®, který se skládá ze dvanácti otázek. Respondenti každou otázku ohodnotí škálou 1 až 5, kdy 1 znamená maximálně nespokojen/a a naopak 5 maximálně spokojen/a. Prostřední hodnota obsahuje vyjádření „nevím/netýká se mě“. Jednotlivé otázky znějí: [10]

- Q1: Víte, co se od Vás očekává v práci?
- Q2: Máte k dispozici materiál a nástroje, které potřebujete k správnému výkonu Vaší práce?
- Q3: Máte každý den příležitost vykonávat to, co umíte nejlépe?
- Q4: Dostalo se Vám za posledních sedm dní uznání či pochvala za dobrou práci?
- Q5: Zajímá se o Vás nadřízený, či někdo v práci jako o člověka?
- Q6: Je Váš rozvoj podporován někým z práce?
- Q7: Jsou Vaše názory v práci brány vážně?
- Q8: Máte pocit, že Vaše práce je důležitá na základě cíle nebo mise společnosti?
- Q9: Odvádí Vaši spolupracovníci kvalitní práci?
- Q10: Máte v práci nejlepšího přítele?
- Q11: Mluvil s Vámi někdo v práci za posledních 6 měsíců o Vašem pokroku?
- Q12: Měli jste možnost za poslední rok v rámci práce se učit a růst?



## 1.4 Intelektuální kapitál společnosti

Společnost musí disponovat nejen materiálními, finančními a informačními zdroji, ale také intelektuálním kapitálem. A je za potřebí ho považovat za stejně důležitý a rozhodující, bez něho by nemohlo docházet k plnění cílů společnosti. Pod tímto pojmem si lze představit zásoby a toky znalostí, kterými společnost disponuje. Jedná se tedy o nehmotné zdroje společnosti. Pokud se tyto zdroje spojí spolu s hmotnými zdroji, vznikne celková hodnota společnosti. Intelektuální kapitál se skládá ze tří částí: [1]

- lidský kapitál,
- společenský kapitál,
- organizační kapitál.

Jednotlivé složky jsou rozepsány v jednotlivých podkapitolách. Přestože je to právě lidský kapitál, který disponuje znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, je důležitá spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci, a tedy společenský kapitál. Dále je také důležitý pro společnosti organizační kapitál, který lze chápat jako znalosti, které vlastní samotná organizace. [1]

### 1.4.1 Lidský kapitál

Jedná se tedy o znalosti, schopnosti, zkušenosti jednotlivých zaměstnanců společnosti. Tato část intelektuálního kapitálu se může učit, měnit, inovovat a také je schopna kreativity. O těchto schopnostech ovšem rozhodují sami zaměstnanci, zda je využijí k přispívání dosažení firemního cíle. Na základě toho je potřeba zaměstnance chápat spíše jako aktivum, nikoliv jako náklad pro společnost. Společnosti tedy chtějí kvalifikované, loajální zaměstnance, kteří se budou angažovat na plnění cílů společnosti. Ovšem je potřeba zaměřovat se i na zbylé složky intelektuálního kapitálu, jelikož by jinak docházelo k nerovnováze ve společnosti a neschopnosti jednotlivé znalosti propojit a řídit. [1]

### 1.4.2 Společenský kapitál

Společenský kapitál lze vysvětlit jako vztahy a pravidla mezi jednotlivými pracovníky. Na základě této části jsou schopni spolu zaměstnanci efektivně pracovat a dosahovat společně firemních cílů. Je důležitý zejména proto, že veškeré dovednosti a znalosti patří jednotlivcům, ale při vzájemném propojení a sdílení tak společnost v případě odchodu zaměstnance nepřijde

o tyto jeho hodnot. Pro společenský kapitál je potřeba, aby ve firmě existovalo prostředí, které podporuje spolupráci mezi zaměstnanci. [7]

### **1.4.3 Organizační kapitál**

Tato část je chápána jako znalosti, kterými disponuje samotná organizace. Jedná se zejména o data, informace, postupy, standarty, které jsou pevně zakotveny v databázích organizace. Organizační kapitál vybudovali jednotliví pracovníci na základě jejich spolupráce, ovšem vlastníkem je organizace, která ho může na základě procesního řízení dále rozvíjet. [7]

## **1.5 Podniková kultura**

Další prvek, který ovlivňuje spokojenost a angažovanost zaměstnanců je podniková kultura. Podnikovou kulturou se rozumí soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a způsobu chování, které nejsou nikde stanoveny, ale jedná se o nepsaný způsob, jakým se věci ve společnosti dělají. Souborem hodnot lze chápat vše v co zaměstnanci věří, že je důležité a normy jsou nepsaná pravidla chování. Podniková kultura je stabilní a k její změně je potřeba čas. Dále je velmi složité ji přesně definovat. [9]

V první řadě tvoří podnikovou kulturu vůdci a vlastníci. Zaměstnanci následují zejména vizionářské vůdce. Sledují jejich chování a následují je. Za druhé podnikovou kulturu vytváří kritické případy. Jedná se o významné události a z těch si zaměstnanci berou buď kladný, nebo záporný příklad chování. Dále kulturu tvoří efektivní pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Poslední, co vytváří kulturu, je prostředí společnosti. [9]

Je zapotřebí, aby se zaměstnanci podnikovou kulturu učili. První způsob učení je z traumatických událostí. Jedná se o situaci, kdy zaměstnanci společně vzdorují riziku a vytváří tak ochranný štít. Druhý způsob je o pozitivním přístupu. V tomto případě upevňují principy a postupy, které již fungují. Jak bylo zmíněno podnikovou kulturu je velmi těžké změnit, a to obzvláště, pokud její tvorba trvala dlouhou dobu. [9]

Mezi základní části podnikové kultury patří hodnoty, normy a artefakty. Za hodnoty se pokládá vše, co je pro společnost potřebné. Hodnotami se řídí buď jen vrcholový management, nebo všichni zaměstnanci společnosti. Hodnoty nemusí být nikde psané a zformulované, stačí, když jsou pevně zakotveny ve společnosti a vedení společnosti se jimi řídí. Hodnoty se tvoří na základě norem a artefaktů. [2]

Normami se rozumí postupy, jak se má co dělat, ale také jak mají zaměstnanci myslet a v co mají věřit. Žádná norma není písemně zpracována, zaměstnanci si ji předávají ústně, anebo je od sebe odkoukají. Pokud dojde k porušení některé z norem, zaměstnanci projeví nesouhlas a tím upevňují význam a dodržování norem. [2]

Lidské výtvoř, které lze ve společnosti vidět, slyšet nebo cítit, se nazývají artefakty. Patří sem například pracovní prostředí, jazyk v korespondenci, styl telefonování mezi zaměstnanci, ale také s vnějším okolím. [2]

Členění podnikové kultury je mnoho. Na základě těchto členění je poté podniková kultura rozebrána a poté je možné ji vylepšit. Mezi základní členění patří čtyři části: [33]

- orientace na moc,
- orientace na roli,
- orientace na úkol,
- orientace na lidi.

Podniková kultura, která je orientovaná na moc, je typická tím, že vedoucí pracovníci řídí své okolí včetně svých podřízených. V kultuře orientované role je podstatná organizační struktura společnosti a jednotlivé postavení zaměstnanců. Pokud je orientovaná na úkol, je podstatné splnění úkolu, a tedy správní a kvalifikovaní zaměstnanci mají moc. V poslední variantě jsou pro společnost podstatné potřeby jednotlivých zaměstnanců. [33]

## **1.6 Vedení zaměstnanců**

Vedení zaměstnanců lze chápat jako jednu z manažerských funkcí, která slouží k přesvědčování a ovlivňování zaměstnanců tak, aby bylo dosahováno podnikových cílů. Vedení a řízení zaměstnanců je založeno na plánování, organizování, a na jejich kontrole. Tato funkce slouží k tomu, aby došlo k stanovení postupu procesů a tím docházelo k plnění podnikových cílů. Vedení zaměstnanců lze také chápat jako stanovení vize společnosti, zapojení zaměstnanců, a to na základě motivace komunikace. Tím dochází k tomu, že ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do dlouhodobých cílů organizace. V současnosti vedení společnosti požaduje od zaměstnanců takové aktivity, které slouží nad rámec výkonu jejich práce. Při vedení zaměstnanců je důležitá kvalita pracovních výsledků, dodržení harmonogramu, úspěšnost, bez-

pečnost práce, ale také ochrana životního prostředí. V dnešní době tedy nestačí, aby měl manažer dobré manažerské schopnosti, ale očekává se, že bude i dobrým vůdcem. Nejsou podstatné jen příkazy a kontroly, ale také sdílení vize. [26]

Mezi nové pojmy, které se v dnešní době spojují s vedením zaměstnanců, patří například koučování, zmocňování a týmová práce. Koučováním se rozumí takový styl vedení, kdy manažer zaměstnancům pomáhá a radí jim při výkonu práce. Manažer musí mít přirozenou autoritu a hlavně hodně znalostí a zkušeností. Takový manažer pak dává zaměstnancům konstruktivní otázky, na které si zaměstnanci sami dopovídají a hledají cestu k vlastnímu cíli. Oproti tomu zmocňování je takový styl vedení lidí, kdy manažer dává svým zaměstnancům volnost v rozhodování a oni přebírají odpovědnost za dané úkony. U týmové práce hraje hlavní roli tým. Jedná se o takové seskupení lidí, kteří se spolu podílejí nejen na plnění pracovních úkonů, ale také na odpovědnosti za jejich výsledky. [8]

### **1.6.1 Styly vedení zaměstnanců**

Podle velikosti prostoru k vyjadřování a diskusi se rozlišují styly vedení. Tyto styly jsou uplatňovány podle vzniklé situace v podniku, ale také vlastnostmi manažera. Ve většině organizací lze najít více stylů vedení a to na základě povahy aktuální situace v podniku. Členění stylů vedení je různé. Mezi to základní, patří členění na: [3]

- direktivní styl,
- demokratický styl,
- liberální styl,
- participativní styl.

U direktivního stylu je manažer velmi aktivní. Zajímá ho především jeho názor a zaměstnancům dává příkazy a rozkazy. Zaměstnanci u tohoto stylu nemají žádný prostor k vyjádření své vůle. Tento styl se doporučuje, pokud se organizace nachází v krizi. Naopak u demokratického stylu manažer má zájem o názory svých zaměstnanců přes to, že on sám je velmi aktivní. Přestože se zajímá o názory a zaměstnanci se mohou vyjádřit při rozhodování, záleží závěr na manažerovi. U liberálního stylu manažer není tak aktivní, dokonce se snaží zřeknout své zodpovědnosti, kterou deleguje na ostatní zaměstnance. U participativního stylu manažer preferuje osobní rozvoj zaměstnanců, a proto jim dává prostor a moc do práce nezasahuje. Se zaměstnanci zkonzultuje výsledky a poskytne jim věcnou kritiku. [3]

Další členění stylů vedení zaměstnanců probíhá pomocí manažerské mřížky, která je zobrazena na Obrázku č. 1. Na svislé ose mřížky je zohledněna orientace na lidi, na vodorovné ose je pak zohledněna orientace na výkon. Podle toho, v jaké části mřížky se manažer vyskytuje, tedy jestli je orientován spíše na výkon či na lidi, se stanoví styl vedení. Kam patří například týmový vedoucí (9,9), plantážník (9,1), ten je zaměřen pouze na výkon. Volný průběh (1,1), takový manažer není zaměřen ani na lidi ani na výkon, dále je zde venkovský klub (1,9). [22]



Obrázek 1: Manažerská mřížka

Zdroj: [26]

## 1.7 Interní komunikace

Další prvek, který ovlivňuje spokojenost a angažovanost zaměstnanců je interní komunikace. Komunikaci lze chápat jako předávání dat, informací, či znalostí z důvodu odstranění neznalosti. Je důležité komunikaci chápat jako proces, který potřebuje dvě strany. Komunikace se skládá nejen z ústní formy, ale také mimoslovní, kam patří například mimika, postoj. Dále jsem patří také poštovní, digitální a elektrická forma komunikace.

### 1.7.1 Definice a druhy interní komunikace

Interní komunikací se pak rozumí veškeré propojení manažerských funkcí a využívání zdrojů v organizaci. Slouží k šíření firemní podstaty, ale také slouží k motivaci zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, vedení a vzdělávání zaměstnanců. Na základě interní komunikace dochází k propojení celé organizace a na základě toho je umožněna týmová spolupráce. Interní

komunikace je tedy komunikace, která probíhá v podniku. Ovlivňuje nejen vztahy mezi zaměstnanci, ale také okolí podniku. K tomu, aby interní komunikace ve společnosti správně fungovala, je zapotřebí vedení společnosti, které má nejen výborné komunikační schopnosti, které sdílí se svými zaměstnanci, aby mohlo dojít k porozumění a sjednocení společnosti, ale hlavně vnímá významnost interní komunikace. [13]

Na základě toho, jakým směrem interní komunikace proudí, lze vyčlenit tři druhy komunikace: [31]

- vertikální,
- horizontální,
- diagonální.

Vertikální interní komunikace se ještě dále dělí na sestupnou, která jde od nadřízeného k podřízenému, a vzestupnou, která jde směrem opačným. U horizontální komunikace dochází k sdílení informací mezi kolegy navzájem, jedná se tedy o stejnou hierarchickou úroveň. Diagonální komunikace je nejméně využívaná a je používána na všech úrovních v podniku. [31]

### **1.7.2 Funkce a cíle interní komunikace**

Interní komunikace má celou řadu funkcí. Ta nejdůležitější spočívá v sdílení informací mezi zaměstnanci, což slouží k výkonu jejich práce. Mezi další funkce patří informativní, která slouží k předávání informací a zpráv. Další funkce je instruktivní, která poskytuje vysvětlení a popis procesů, které v organizaci probíhají. Dále má funkci přesvědčovací, jedná se o přesvědčení zaměstnanců a tím dochází k jejich sjednocení. Další funkce má za úkol zvýšit sebevědomí zaměstnanců a nazývá se funkce osobnostně identická. K tvorbě a udržování vztahů mezi zaměstnanci slouží funkce socializační. Dále interní komunikace plní také funkci vzdělávací a také zábavnou. A poslední funkci lze chápat jako sdělovací. [21]

Interní komunikace tedy nemá pouze funkci informativní, ale také vysvětlovací a motivační. Všechny tyto funkce slouží k dosahování cílů a strategických plánů organizace. Mezi základní cíle interní komunikace patří informovanost zaměstnanců, díky němuž dochází k propojení společnosti. Další cíl je nastavení efektivní týmové spolupráce a stabilita zaměstnanců. [29]

Interní komunikace je nástroj, kterým lze ovlivňovat spokojenost zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec je předpokladem pro spokojenost zákazníka. [29]

### 1.7.3 Správně a špatně nastavená interní komunikace

Správně nastavenou komunikaci lze poznat tak, že zaměstnanci naslouchají, dodržují a zpracovávají všechny informace. Mezi tyto informace patří podnikové i týmové cíle, ale také změny a aktuálního stavu organizace. Se všemi informacemi se musí zaměstnanci ztotožňovat. Ve společnosti probíhá nejen formální, ale také neformální komunikace a obě formy vedení podporuje. Dále vedení společnosti podporuje vztahy mezi zaměstnanci. Vedení i zaměstnanci znají své schopnosti, kompetence, znají svoji náplň práce a její důvod. Také dochází k oboustranné zpětné vazbě, která probíhá na všech hierarchických úrovních podniku. Správného nastavení interní komunikace docílíme dobrou organizací práce. Dále je nutné, aby si vedení společnosti uvědomovalo významnost této oblasti a na základě toho správně vedlo své zaměstnance a šlo jim příkladem. Ve společnosti je nutná existence jasně definované personální strategie, která se dodržuje a ve společnosti funguje oboustranná zpětná vazba. [32]

I v dnešní době, kdy dochází k uvědomění důležitosti interní komunikace, stále dochází k jejímu opomíjení a zanedbávání, což vede k tomu, že zaměstnanci nemají informace o společnosti a jejím vývoji. Objevuje se slabá komunikace na některé z úrovní řízení a zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu od vedení. To vše vede k tomu, že zaměstnanci ztrácí motivaci, cítí se ve stresu a tím ztrácí svoji výkonnost. Tím samozřejmě ztrácí výkonnost celá organizace. Zaměstnanci se snaží dostat k potřebným informacím pomocí neformální komunikace a na základě toho vzniká informační šum a dochází k snižování celkové efektivity podniku. Špatně nastavená komunikace způsobuje až polovinu problému, co se týče řízení společnosti. [32]

## 1.8 Péče o zaměstnance

Z předchozích podkapitol je zřejmé, že zaměstnanci patří mezi nejdůležitější zdroje společnosti. Jejich schopnosti, motivace i spokojenost se odráží na všech výsledcích společnosti, a proto je důležité jim věnovat řádnou péči. Tuto péči ovlivňuje nejen snaha společnosti dosáhnout co nejlepších výsledků, ale v dnešní době již také legislativa, proto je možné péči o zaměstnance vymezit na tři části: [18]

- povinná péče,
- smluvní péče,
- dobrovolná péče.

Povinná péče je ta, která je stanovena legislativou. Jedná se o zákony, předpisy a kolektivní smlouvy. Smluvní péče je sjednána formou kolektivní smlouvy v rámci společnosti. A dobrovolnou péčí se rozumí veškerá péče zaměstnavatele, kterou poskytuje k tomu, aby získal a udržel kvalifikované zaměstnance a ti byli spokojeni. To, na jaké úrovni je nastavena péče o zaměstnance, závisí na jednotlivých zájmech. Celospolečenské zájmy požadují, aby byl kladen důraz na ochranu zdraví, dodržování lidských práv a zajištění rovnosti ve společnosti. Individuální zájmy má každý jednatel nastaven sám na základě svých potřeb. A v neposlední řadě jsou to zájmy společnosti, která chce kvalifikované zaměstnance, kteří úspěšně dosahují cílů organizace. Zaměstnavatelé musí brát v potaz všechny tyto zájmy a na základě toho stanovit péči o zaměstnance. [18]

Péči o zaměstnance lze také vyjádřit souhrnem podmínek, které zaměstnavatel poskytuje. Mezi tyto podmínky lze zařadit: [18]

- pracovní dobu a její rozvržení,
- pracovní prostředí,
- ochranu zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti,
- služby poskytované zaměstnancům mimo pracoviště,
- péče o životní prostředí.

### **1.8.1 Pracovní doba a její rozvržení**

Pracovní doba je doba, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele. V tu dobu musí být zaměstnanec na stanoveném místě a musí být schopen vykonávat stanovenou práci. V České republice je fond pracovní doby nastaven na 40 hodin týdně. Zaměstnavatel může také nařídít práci přes čas, ovšem zákon stanovuje její maximální rozsah. Dále také zákon povoluje zkrátit pracovní dobu, aniž by zaměstnavatel snížil mzdu. Dále zákon také stanovuje přestávky v práci, jejich délku i jejich rozvržení. Stanovuje také dobu nepřetržitého odpočinku a dobu mezi jednotlivými směny. To, jestli se jedná o jednosměnný, dvousměnný nebo třísměnný provoz, záleží na charakteru společnosti. Dále je možné, aby měl zaměstnanec pouze částečný pracovní úvazek, ten se nejčastěji sjednává formou dohody o provedení práce, nebo dohody o pracovní činnosti. [30]



V dnešní době se objevují i zvláštní formy pracovní doby. Jedná se zejména o pružnou pracovní dobu, kdy si zaměstnanec sám stanoví, v jakém časovém úseku bude pracovat, ale musí splnit svoji práci a fond pracovní doby. Dále se také může jednat o sdílení pracovního místa, kdy jedno pracovní místo, a tedy i výkon práce tohoto místa plní více zaměstnanců společně. Další variantou je distanční práce. Jedná se o výkon práce mimo pracoviště. Zaměstnavatel tedy může pracovat například z domu a se společností je ve spojení pomocí internetové komunikace či telefonu. Zaměstnanec musí být k zastižení buď v rámci klasické pracovní doby, anebo v časovou dobu, kterou si sjedná se společností. [34]

### **1.8.2 Pracovní prostředí**

Pracovním prostředím se rozumí všechny materiální podmínky, ale také další činitele například psychologické, fyzikální, chemické a další, které působí na zaměstnance při výkonu práce. Pracovní prostředí má velký vliv na plnění výkonu práce i na spokojenost zaměstnance. Personalisté se zabývají především prostorem při výkonu práce, fyzikálními podmínkami a také sociálně-psychologickými aspekty. [14]

V rámci prostoru se zabývají pracovní polohou, zornými podmínkami, výškou pracovní plochy, pohybovými prostory a také přístupem na pracoviště. Tyto faktory mají zajistit zejména bezpečnost zdraví při výkonu práce. U fyzikálních podmínek řeší hlavně zajištění ochrany zdraví zaměstnanců a dodržování hygienických předpisů, proto se zabývají pracovním ovzduším, osvětlením, hlukem a barevnou úpravou pracoviště. Každá práce má odlišný charakter i co se týče vztahů jednotlivých pracovníků a tím se zabývají sociálně psychologické podmínky. Je potřeba zabývat se nejen spoluprací jednotlivých zaměstnanců, ale také jejich neformálním kontaktem, jelikož to vše se odráží na výkonu práce. [14]

### **1.8.3 Ochrana zdraví a bezpečnost zaměstnanců**

Každý zaměstnavatel je povinen ze zákona zajistit bezpečnost při práci. Musí tedy odstranit možnosti vzniku ohrožení zdraví zaměstnanců. V České republice na dodržování těchto podmínek dohlíží Ministerstvo práce a sociálních věcí, a to konkrétněji Český úřad bezpečnosti práce. Tyto složky mohou kdykoliv vykonat kontrolu na pracovišti a kontrolu dokumentů týkajících se této problematiky. Na základě kontroly mohou nařídit odstranění závad, uložit pokutu, nebo zakázat vykonávat činnost. Tuto kontrolu mohou dělat i odbory. V zahraničí jsou

povinnosti v oblasti dodržování bezpečnosti zdraví zaměstnanců shodné jako v České republice. Ovšem dohled na jejich dodržování je mnohem přísnější a sankce jsou mnohem větší. Dodržování těchto povinností slouží k eliminaci pracovních úrazů a možnosti vzniku nemoci. Pro zaměstnavatele vznik pracovního úrazu či nemoci znamená ztráta pracovních sil, ale také výdaje na poskytnutí náhrady a nápravy. [18]

#### 1.8.4 Rozvoj zaměstnanců

Dnešní doba je plná změn, a to ve všech oblastech, proto nestačí, aby se zaměstnanci vyučili svému řemeslu a dále se již nevzdělávali. Je potřeba neustálé vzdělávání zaměstnanců a přizpůsobování se tedy přicházejícím se změnám. Do personálního rozvoje spadají oblasti: [16]

- profesní příprava,
- organizace práce,
- plánování kariéry,
- podpora zdraví.

V rámci profesní přípravy získávají zaměstnanci potřebnou kvalifikaci pro výkon své práce. Spadá sem odborná příprava, kterou lze chápat jako přípravu na první povolání. Dále sem patří zvyšování kvalifikace a další vzdělávání. Zvyšování kvalifikace jsou krátkodobé kurzy na podporu konkrétní pracovní činnosti. Další vzdělávání je dlouhodobějšího a rozsáhlejšího charakteru. Do odborné přípravy lze zařadit i rekvalifikaci, kdy zaměstnanec získává kvalifikaci na výkon úplně nového zaměstnání. Oblast organizace práce se zabývá rozvojem zaměstnanců tak, aby se mohli navzájem zastupovat a měli tak představu o celkové činnosti podniku. V rámci plánování kariéry jsou dvě možnosti. Za prvé se zaměstnanci mohou zaškolit na různá pracovní místa, anebo se účastní projektových skupin. U obou variant dochází k podpoře spolupráce, navázání vztahů, a hlavně k předávání znalostí a zkušeností. Oblastí zdraví se zabývala předchozí podkapitola, a i v této oblasti je potřeba zajišťovat rozvoj. [16]

Nástroje, které slouží personálnímu rozvoji, se odlišují podle toho, kde tento rozvoj probíhá. Personální rozvoj lze poskytovat přímo na pracovišti, jedná se například o změnu pracovního místa. Dále se personální rozvoj může konat mimo pracoviště, ale souvisí s ním. Může se jednat například o učební dílnu. A jako poslední možnost je personální rozvoj poskytovaný na externím místě. [16]

Aby byl personální rozvoj efektivní, je potřeba držet se konceptu, který je znázorněn na Obrázku č. 2. Zprv je zapotřebí stanovit si cíl, kterého chceme v rámci rozvoje dosáhnout a tyto cíle by měly být v souladu s podnikovými cíli. Při analýze potřeb zajistíme ty zaměstnance, kteří dané vzdělávání opravdu potřebují k výkonu své pracovní činnosti. V další části dochází k plánování, jakým stylem a kdo uskuteční vzdělávání vybraného okruhu zaměstnanců. Dále je zapotřebí rozhodnout a dané školení provést. A poslední část zahrnuje kontrolu provedení vzdělání, a to většinou formou dotazníků nebo testů. Na základě výsledků je nutné provést hodnocení poskytnutého vzdělávání. [16]



Obrázek 2: Koncept personálního rozvoje

*Zdroj: [16]*

### 1.8.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům na pracovišti řadu služeb. Tyto služby se neustále rozšiřují a je čistě na zaměstnavateli, které z nich bude poskytovat. Mezi základní a nejčastěji poskytované služby patří stravování, prostory pro osobní hygienu, odpočinek a prostory k úschově osobních věcí, poskytování zdravotních služeb, dále také pracovních oděvů a pomůcek, zajištění dopravy do zaměstnání. Umožňují ale také poradenské služby v oblasti pracovních záležitostí i osobního života. [18]

Do této oblasti spadají sociální služby, které jsou poskytované zaměstnancům a jejich rodinám. Tyto služby jsou poskytovány v rámci benefitů za vykonanou práci. Jedná se například

o služby v rámci volného času, zlepšování životních podmínek, ale také poradenské služby. [18]

V posledních letech je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí. Společnosti se tedy zabývají nejen vhodným pracovním prostředím, ale také životním prostředím. Společnosti například zajišťují údržbu přírodního okolí, a to zejména z důvodu spokojenosti zaměstnanců, ale i z důvodu podpory image společnosti. Ochranu životního prostředí upravují také zákony, které organizace musejí dodržovat a jejich dodržování je kontrolováno. [18]

## 1.9 Motivace zaměstnanců

Každá společnost má stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Aby těchto cílů dosáhla, potřebuje k tomu nejen správně kvalifikované zaměstnance, ale také spokojené a angažované zaměstnance, a proto je potřeba je správně motivovat. Je potřeba tedy vytvořit motivační profil zaměstnanců a na základě toho stanovit motivační program společnosti. [24]

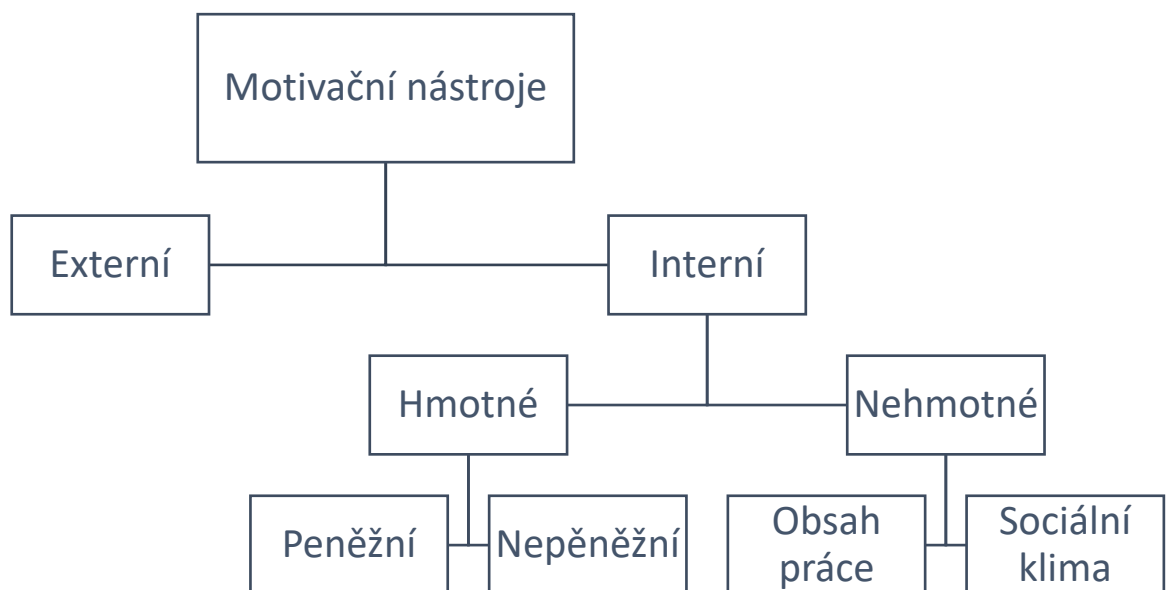
Podle Němce lze motivaci chápat jako vnitřní pohnutky každého člověka, které ho podněcují k plnění jeho cílů. Oproti tomu stimulanty jsou veškeré podněty, které na člověka působí z vnějšího okolí. Na základě stimulů jsou zaměstnanci buď podporováni k výkonu činnosti, nebo odrazováni.

Motivační profil zaměstnanců obsahuje jejich komplexní motivy, které slouží k vysvětlení jeho chování. Je potřeba brát v potaz, že veškeré tyto motivy se průběhem času u každého mění. Motivační program společnosti slouží k nejvhodnější motivaci zaměstnanců k výkonu pracovní činnosti, a to na základě jasně stanovených postupů, pravidel a opatření. Je nutné zpravovat informace nejen o zaměstnancích, ale také o společnosti. Tvorba motivačního profilu se skládá z částí: [24]

- tvorba a analýza motivačního profilu zaměstnanců,
- určení cílů motivačního programu,
- stanovení stimulantů,
- písemné zpracování motivačního programu,
- představení motivačního programu zaměstnancům,
- uplatnění motivačního programu v praxi,
- sběr a vyhodnocení výsledků a případné opravy motivačního programu,

- zpětná vazba od zaměstnanců.

Na Obrázku č. 3 lze vidět rozdělení motivačních nástrojů, které slouží k motivaci zaměstnanců. V první fázi se dělí na externí a interní. Externí nástroje společnost ovlivnit nemůže. Lze sem zařadit například vývoj na trhu práce. Naopak interní nástroje závisí na společnosti. Tyto nástroje se dělí na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné patří peněžitě nástroje, například plat, bonusy a nepeněžitě, jako je například služební telefon, automobil, počítač. Oproti tomu nehmotné nástroje lze chápat jako obsah práce, vztahy na pracovišti, podniková kultura a jiné. [24]



Obrázek 3: Motivační nástroje

*Zdroj: [24]*

## 1.10 Průzkumy spokojenosti s využitím anonymizovaného dotazníku

Organizace, která se zabývá personálním managementem, potřebuje již zmiňovanou zpětnou vazbu. Za jednu formu zpětné vazby lze považovat průzkumy hodnocení.

V případě potřeby získání informací od respondentů je možné využít dotazník. Na základě výsledků z dotazníkového šetření zjistíme potřebné informace. Dotazník lze využít ve všech oborech, kde je potřeba získat informace od respondentů. Dotazník je založen buď na předem stanovených hypotézách, které se ověřují, anebo se pouze zjišťují a ověřují vlastnosti potřebných informací. [15]

Respondenty pro dotazníkové šetření vybíráme se základního souboru. Základní soubor tedy obsahuje všechny prvky, které mohou sloužit jako respondenti zvoleného dotazníků. Dotazníkové šetření ovšem většinou probíhá pouze ve výběrovém souboru. Tedy na náhodně vybraných respondentech ze základního souboru, který ho reprezentují. Velikost výběrového souboru je potřeba stanovit tak, aby výsledky z dotazníkového šetření měly dostatečnou výpovědní hodnotu. [15]

### 1.10.1 Fáze dotazníkového šetření

Při dotazníkovém šetření se postupuje ve třech krocích a to:

1. pilotáž,
2. předvýzkum,
3. vlastní výzkum.

V první fázi se získávají informace k oblasti, kterou chceme zkoumat v rámci dotazníkového šetření. V druhé fázi se již testuje funkčnost dotazníku, jeho srozumitelnost na malém vzorku respondentů. Na základě výsledků této fáze dochází ke konečné úpravě dotazníku a přechází se do poslední fáze, kterou je vlastní výzkum výběrového souboru. [15]

V rámci těchto jednotlivých kroků lze dotazníkové šetření rozdělit na menší kroky a to: [4]

- určení cíle dotazníkového šetření,
- stanovení otázek,
- vzhled dotazníku,
- pilotáž,
- vlastní výzkum,
- zhodnocení výsledků.

V první části si tazatel stanoví, co chce zjistit, jak to chce zjistit, od koho to zjistí, stanoví si rozpočet a časový harmonogram. V druhé fázi jsou stanoveny otázky, kterými tazatel získá potřebné informace, proto je zapotřebí správná volba typu otázek. Také je potřeba sestavit úvodní text dotazníku, kde je uvedeno představení tazatele, odůvodnění daného šetření a k čemu budou sloužit výsledky. Na konci dotazníku by měl být závěr, kde se nachází poděkování a rozloučení.

Dále je potřeba věnovat pozornost vzhledu dotazníku. Například velikosti textu. Dále je za potřebí dodržet uspořádání dotazníku, které zajistí přehlednost. V první části má být úvodní text, dále mají být otázky, které se zabývají problematikou do široka a uvádí tak respondenta do dotazníku. Dále jsou už otázky, které se věnují problematice do hloubky. Předposlední část by měla obsahovat sociodemografické otázky a na konec závěr s rozloučením. Pilotáž je rozebrána výše. Poté dochází k vlastnímu výzkumu a na závěr dochází k zhodnocení výsledků pomocí statistických metod. [4]

### 1.10.2 Druhy otázek a typy dotazníků

V dotazníku je možné využít více typů otázek. Mezi základní patří: [11]

- otevřené otázky,
- uzavřené otázky,
- polouzavřené otázky.

U otevřeného typu otázek respondent nemá na výběr z předem stanovených odpovědí, ale musí odpověď zformulovat sám. U tohoto typu otázek může být složitější vyhodnocení odpovědí. Uzavřené otázky naopak mají předem stanovené odpovědi a respondent pouze vybírá jemu nejbližší odpověď. Polouzavřené otázky jsou kombinací předchozích dvou typů. [11]

Dále existují speciální typy otázek: [11]

- matice,
- filtrační otázky,
- projektivní otázky.

V rámci matice je spojeno více otázek, které spolu souvisejí do jednoho bloku a respondenti je hodnotí pomocí stanovené škály. Filtrační otázky odkazují respondenta na základě jeho odpovědi na odpovídající část dotazníků. Projektivní otázky se ptají na to, s čím se respondent ztotožňuje, nikoliv na jeho názor. [11]

Mezi základní typy dotazníku patří samo vyplňovací dotazník, kdy respondenti dotazník vyplňují sami a anonymně. Dále je dotazník, který vyplňují s tazatelem. U tohoto typu dochází k správnému vyplnění, ovšem respondent ztrácí anonymitu a může být ovlivněn tazatelem. [11]

Dále lze výzkum dělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativní výzkum slouží k získání informací, které daný problém popisují do hloubky. Jedná se například o rozhovory či kvantitativní pozorování. Při vyhodnocení je potřeba zkontrolovat získané informace a poté je převést do tabulek či grafů. U rozhovorů je zapotřebí je přepsat, a to buď do formy doslovné transkripce, komentované transkripce, shrnujícího protokolu, anebo selektivního protokolu. Kvantitativní výzkum získává data na základě předem stanovených hypotéz a poté dochází ke statistickému zpracování a vyhodnocení získaných dat. Je tedy potřeba data převést do počítače nejlépe v tabulkách a zkontrolovat data. Poté se data zpracují, a to například pomocí grafů a analyzují se. Dále je potřeba zkoumat závislosti mezi jednotlivými daty. A nakonec všechny výsledky formulujeme v závislosti na stanovených hypotézách. [11]

### 1.10.3 Vyhodnocování dotazníků pomocí popisných statistik

Tyto charakteristiky slouží k popisu a vyhodnocení dat získaných pomocí dotazníků. Rozlišujeme charakteristiky, které určují střed souboru, ty se nazývají střední hodnoty a patří sem například aritmetický průměr, modus a medián. Další charakteristiky se nazývají míry variability a hodnotí rozptýlení dat ze souboru. Do této skupiny patří například variační rozpětí, rozptyl a směrodatná odchylka. Obě charakteristiky lze nazývat také parametry, pokud slouží k popisu a charakteristice základního souboru. Data, která reprezentují jednotlivé odpovědi, se označují  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ . [12]

Je zapotřebí se jednotlivé charakteristiky definovat. Mezi střední hodnoty patří aritmetický průměr ( $\bar{x}$ ), což je podíl součtu všech dat a jejich počtu. Tento vztah je vyjádřen Vzorcem č. 1. [12]

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

Další charakteristika je modus, který značí nejčastější hodnotu z dat. A poslední základní střední hodnota je medián, jedná se o hodnotu, která leží uprostřed dat, která jsou vzestupně seřazena. Tyto charakteristiky poskytují pouze informaci o tom, kde se se data nachází na číselné ose. Je ale zapotřebí zjistit, jak jsou data rozptýlena kolem středu a zda se vyskytují v datech nějaké extrémny. To zjišťují charakteristiky míry variability. [12]

Mezi základní charakteristiky míry variability patří rozptyl ( $\sigma^2$ ), kterým se rozumí aritmetický průměr čtverců odchylek jednotlivých dat. Jeho vztah je vyjádřen Vzorcem č. 2. [12]

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



Dále sem patří směrodatná odchylka ( $\sigma$ ), která je vyjádřena Vzorcem č. 3 a jedná se tak o druhou odmocnina rozptylu. [12]

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (3)$$

V rámci popisné statistiky je možné hodnoty převést do krabicových grafů. Krabicový graf se skládá z obdélníků, který je ohraničen dolním a horním kvantilem pro daný soubor. Uvnitř obdélníku je čtvereček, který značí medián souboru. Dolní čára neboli fous značí minimální hodnotu ze souboru, naopak horní úsečka značí maximální hodnotu ze souboru. Mohou se ještě objevit body mimo obdélník s fousy, a to se jedná o body, které značí extrémní nebo odlehlé hodnoty. [25]

K vyhodnocení dat také slouží tabulky četností. Četnost lze chápat jako počet dat stejné hodnoty, které se v souboru vyskytují. Četnosti se dělí na absolutní, která určuje počet určitých dat, a relativní, která určuje procentuální zastoupení daných dat. Dále se rozlišují kumulativní absolutní četnost a kumulativní relativní četnosti, které vyjadřují součty jednotlivých absolutních a relativních četností a všech menších dat v soboru. [27]

Další ze statistických metod využitelnou při vyhodnocování výsledků může být měření závislosti mezi dvěma veličinami neboli korelační matice. Sílu statistické závislosti neboli korelace, lze vyjádřit různými mírami například korelačními koeficienty. Tyto koeficienty leží v intervalu od -1 do 1. Pokud obě dvě proměnné zároveň rostou, jedná se o kladnou korelaci. Pokud jedna proměnná roste a druhá zároveň klesá, jedná se o korelaci zápornou a pokud neexistuje závislost mezi proměnnými, korelační koeficient je roven 0. [23]

## 2 VYMEZENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

V této kapitole je představena organizace, ve které proběhl průzkum hodnocení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Organizace, ve které probíhal průzkum hodnocení spokojenosti a angažovanosti, si přála zůstat v anonymitě, proto nebude nikde jmenována.

Tato společnost působí na českém trhu od roku 1996 jako společnost s ručením omezením. Společnost zakládali tři společníci, kteří vlastní společnost do dnes. Ve společnosti působí přibližně 100 stálých zaměstnanců. V letní a zimní sezóně nabírají sezonní zaměstnance a to kolem 200 lidí. V roce 2017 činil hospodářský výsledek společnosti před zdaněním přes 53 milionů korun. Přes velký počet zaměstnanců tato organizace nemá pevně stanovenou organizační strukturu.

Tato společnost se zabývá poskytováním služeb v rámci cestovního ruchu a volnočasových aktivit. Škála poskytovaných služeb je velmi rozmanitá. Jedná se například o stravování, ubytování, ale také o celou řadu technických služeb.

### 3 PRŮZKUMN SPOKOJENOSTI A ANGAŽOVANOSTI

Tato kapitola je zcela zaměřena na průzkumnou část práce. Průzkum byl zvolen formou kvalitativní metody a měl tyto fáze:

- dotazník,
- sběr dat,
- analýza dat,
- interpretace výsledků.

#### 2.1 Sestavení dotazníku

Dotazník byl sestaven jako samo vyplňovací, aby mohl sloužit jako anonymní. V úvodu dotazník obsahuje text s žádostí o vyplnění a uvedení účelu dotazníku. Dále je dotazník rozdělen na 8 domén, která se zabývají jednotlivými částmi dotazníku. Každá z domén obsahuje baterii otázek nebo tvrzení relevantní k tématu domény. Jedná se o otázky či tvrzení, které respondenti hodnotí předem stanovenou škálou hodnocení. Tato škála byla stanovena pro všechny domény stejně a to 1 - naprosto souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - spíše nesouhlasím, 4 - naprosto nesouhlasím. Odpověď 1 a 2 jsou tedy považovány za kladné hodnocení, naopak 3 a 4 vyjadřují nesouhlas a jedná se o záporné hodnocení.

Vymezení jednotlivých domén vychází z dotazníku Q<sup>12</sup><sup>®</sup>, který sestavila pro měření spokojenosti a angažovanosti konzultantská organizace Gallup. [10]

Členění domén je následující:

- Doména 1 – Spokojenost
- Doména 2 – Seberealizace
- Doména 3 – Týmová spolupráce
- Doména 4 – Management organizace
- Doména 5 – Odměňování
- Doména 6 – Kariérní růstu
- Doména 7 – Podpora inovací
- Doména 8 – Stimulační a motivační faktory

Domény 1 až 7 se zabývají hodnocením spokojenosti zaměstnanců. Doména 8 je od ostatních odlišná, jelikož se zabývá významem jednotlivých faktorů pro volbu zaměstnání.

Do dotazníku nebyla zařazena část otázek, které se zabývají sociodemografickou problematikou, a to z důvodu malého počtu respondentů a dodržení anonymity dat. Mohla by být tak porušena anonymita dotazníku.

Na konci dotazníku se nachází závěr, který obsahuje poděkování a rozloučení s respondenty. Konečná podoba dotazníku se nachází v Příloze B.

### **2.1.1 Průběh dotazníkového šetření**

Po sestavení dotazníku proběhla pilotáž. Ta probíhala tak, že se dva zaměstnanci organizace, kteří byli náhodně vybráni, účastnili vyplnění dotazníku a následně s nimi proběhla konzultace dotazníku a na základě toho proběhla finální úprava dotazníku, aby nedocházelo k nesrovnalostem na základě například nepochopení otázky. Dotazníky, které byly vyplněny v pilotážní fázi, nebyly zařazeny do zpracování výsledků.

Po pilotáži a následné úpravě dotazníku byl vybrán výběrový soubor, který se zúčastnil dotazníkového šetření. Bylo zvoleno 40 respondentů tak, aby splňovali kritéria:

- ochota spolupráce,
- působnost ve společnosti déle než 5 let.

Respondenti byli osloveni tak, aby byly zastoupeny všechny hierarchické stupně a všechna profesní odvětví. Respondenti byli osloveni pomocí e-mailu s žádostí o vyplnění dotazníku.

Samotný sběr dat probíhal v únoru 2019. Vybraní respondenti obdrželi finální verzi dotazníku v papírové podobě a v pracovní době ho dobrovolně vyplnili a následně odevzdali na předem stanovené místo, kterým byla určena schránka umístěná na chodbě z důvodu zachování anonymity. návratnost správně vyplněných dotazníků byla 100 %.

V poslední fázi došlo ke zpracování získaných dat. Data z dotazníku byla převedena do programu Excel a následně zpracována v programu Statistica. Výsledky z tohoto programu mají formu tabulek a grafů, které jsou podrobně popsány v další podkapitole.

## 2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato podkapitola je rozdělena na jednotlivé domény, které byly zkoumány v dotazníku. Všechny domény jsou zde rozepsány a vyhodnoceny spolu s výsledky z dotazníkového šetření.

### 2.2.1 Spokojenost

Otázky č. 1.1 až 1.4 patří do první domény, která se zabývá celkovým zhodnocením spokojenosti. Patří sem otázky:

- 1.1 Jste celkově spokojen(a) se zaměstnáním, které nyní děláte?
- 1.2 Do práce chodím rád(a).
- 1.3 Předpokládáte, že v příštím roce budete pracovat pro stejnou společnost?
- 1.4 Předpokládáte, že za 3 roky budete pracovat pro stejnou společnost?

V Příloze A se nacházejí tabulky pro jednotlivé otázky, které obsahují četnosti odpovědí. Lze vidět, že u otázky 1.1 vybralo hodnotu 1 celkem 22 respondentů, hodnotou 2 následně 14 respondentů a hodnotu 3 pouze 4 respondenti. Na kumulativní relativní četnosti vidíme, že 90 % respondentů volilo hodnotu, která značí spokojenost zaměstnanců. Na otázku 1.2 odpovědělo kladně, tedy hodnotami 1 a 2 celkem 33 respondentů, což je 82,5 %, i z této otázky vyplývá spokojenost zaměstnanců. Na otázku 1.3 odpovědělo pozitivně 31 respondentů, což je 77,5 %, z čehož lze usuzovat také spokojenost. U otázky 1.4 odpovědělo kladně pouze 62,5 %, tedy celkem 25 respondentů i zde ale převažuje spokojenost zaměstnanců v této oblasti. Na základě těchto výsledků lze předpokládat spokojenost zaměstnanců v této oblasti.

V Tabulce č. 1 lze vidět základní popisné statistické ukazatele. Na všechny otázky odpovědělo všech 40 respondentů, jak jde vidět v sloupci s počtem platných. Minimální hodnotu, kterou volili, byla 1, která značila maximální spokojenost, a maximální hodnotu volili 4, která značila maximální nespokojenost, kromě otázky 1.1, kde maximálně hodnotili veličinou 3. Průměry se pohybují od 1,5 do 2,2, což značí, že respondenti jsou celkově se svým zaměstnáním spokojeni. Což potvrzuje i medián, který se u otázky 1.1 a 1.3 rovná 1, což značí velkou spokojenost a u otázek 1.2 a 1.4 vyšla 2, což značí stále ještě spokojenost respondentů. Nejčastěji volená hodnota respondenty byla 1 u všech otázek s podobnou četností této hodnoty. U součtu byla maximální hodnota 180. Součty u všech otázek se vešly do poloviny, což opět potvrzuje spokojenost zaměstnanců. U rozptylu a směrodatné odchylky lze pozorovat, že s každou další

otázkou se respondenti méně shodují v hodnocení. Nejvíce se shodují u první otázky, jelikož je hodnota nejnižší.

Tabulka 1: Vyhodnocení otázek v doméně „Spokojenost“

Otázka	Popisné statistiky (Tabulka1)									
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Součet	Min	Max	Rozptyl	Sm.odch.
1.1	40	1,550	1	1	22	62	1	3	0,45897	0,677476
1.2	40	1,775	2	1	18	71	1	4	0,74295	0,861945
1.3	40	1,800	1	1	21	72	1	4	1,03590	1,017790
1.4	40	2,200	2	1	14	88	1	4	1,24103	1,114013

Zdroj: [vlastní zpracování]

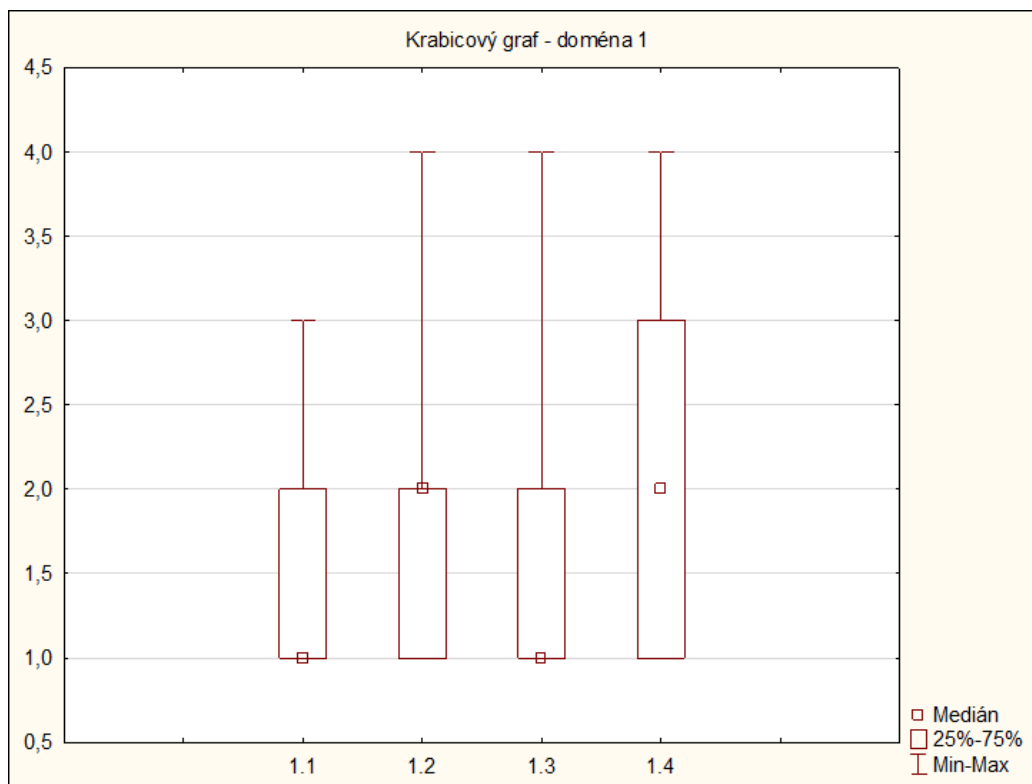
Tabulka č. 2 zobrazuje, zda spolu jednotlivé otázky souvisejí a jak velká je tato souvislost. Všechny otázky mají kladný korelační koeficient, z čehož vyplývá, že existuje korelační vztah mezi jednotlivými otázkami a tento vztah je kladný. Tedy, pokud roste hodnota u jedné otázky, roste hodnota u všech ostatních otázek. A lze tvrdit, že doména byla sestavena správně, jelikož všechny otázky spolu navzájem souvisejí.

Tabulka 2: Korelační matice domény „Spokojenost“

Otázka:	Korelace (Tabulka1) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=40 (Celé případy vynechány u ChD)					
	Průměry	Sm.odch.	1.1	1.2	1.3	1.4
1.1	1,550	0,677476	1,0000	<b>0,4808</b>	<b>0,7586</b>	<b>0,8018</b>
1.2	1,775	0,861945	<b>0,4808</b>	1,0000	<b>0,5319</b>	<b>0,4486</b>
1.3	1,800	1,017790	<b>0,7586</b>	<b>0,5319</b>	1,0000	<b>0,8729</b>
1.4	2,200	1,114013	<b>0,8018</b>	<b>0,4486</b>	<b>0,8729</b>	1,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na Obrázku č. 4 je vidět, že nejlepší hodnocení dosáhla otázka 1.1 Jste celkově spokojen(a) se zaměstnáním, které nyní děláte? Proti tomu nejhůře dopadla otázka 1.4 Předpokládáte, že za 3 roky budete pracovat pro stejnou společnost. U otázky 1.1 lze pozorovat také největší názorovou shodu, a naopak u otázky 1.4 se respondenti nejvíce v názorech rozcházel.



Obrázek 4: Krabicové grafy domény „Spokojenost“

Zdroj: [vlastní zpracování]

Po shrnutí popisné statistiky domény 1, lze tvrdit, že respondenti tohoto dotazníku jsou celkově spokojeni se svým stávajícím zaměstnáním ve vybrané organizaci.

## 2.2.2 Seberealizace

Druhá doména se skládá z otázek č. 2.1 až 2.6. Tyto otázky se zabývají seberealizací v dané organizaci. Znění otázek je:

- 2.1 Vím přesně, jaká je moje role v zaměstnání.
- 2.2 Na základě svých zkušeností se zaměstnáním ve společnosti, kde pracuji, bych tuto firmu doporučil(a) svým známým a příbuzným jako zaměstnavatele.
- 2.3 Jsem hrdý/á, že pracuji pro svoji společnost, a rád(a) o tom lidem říkám.
- 2.4 Podporuji směr, kterým se společnost ubírá, a pevně v něj věřím.
- 2.5 Cítím, že můžu dělat vlastní rozhodnutí týkající se mé práce.
- 2.6 Dostává se mi uznání a ocenění mé práce.

V Příloze A se opět nachází tabulky četností pro jednotlivé otázky. Na otázku 2.1 odpovědělo hodnotami 1 a 2, které značí spokojenost, dohromady 38 respondentů, tedy 95 %. Na otázku 2.2 tak odpovědělo 29 respondentů, což činí 72,5 %. Stejně tak odpovídali na otázky 2.3 a 2.5, ovšem s jinými počty u jednotlivých hodnot. Na otázku 2.4 odpovědělo kladně 75 % respondentů, což reprezentuje 30 zaměstnanců. U otázky 2.6 kladně odpovědělo pouze 62,5 %, tedy 25 respondentů. Po shrnutí těchto výsledků, lze opět předpokládat spokojenost zaměstnanců v oblasti seberealizace.

Tato doména má výsledky popisné statistiky v Tabulce č. 3. Opět lze vidět v prvním sloupci, že všichni respondenti odpověděli na všechny otázky. U všech otázek byly voleny hodnoty od 1 – 4, jak lze vidět ve sloupcích maximálních a minimálních hodnot. Průměr se u jednotlivých otázek pohybuje od 1,425 až 2,225, což značí spokojenost respondentů v této doméně. U otázky 2.1 je medián roven 1, v ostatních otázkách je to 2, což tvrzení o spokojenosti potvrzuje. U otázek 2.1, 2,3 a 2.4 nejčastěji respondenti volili hodnotu 1, u ostatních otázek hodnotu 2. Četnost této hodnoty se pohybuje kolem 20, kromě otázky 2.1, kde tato četnost byla 26 a u otázky 2.6, kde četnost činila 13. Součty se opět pohybují do poloviny hodnoty 180, z čehož vyplývá spokojenost zaměstnanců v oblasti seberealizace. Rozptyl a směrodatná odchylka se pohybovaly kolem 1, což značí, že se respondenti lišili přibližně o jeden stupeň, kromě otázky 2.1, kde jsou tyto hodnoty nižší a značí tak největší shodu zaměstnanců.

Tabulka 3: Vyhodnocení otázek v doméně „Seberealizace“

Otázka	Popisné statistiky (Tabulka 1)									
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Součet	Min	Max	Rozptyl	Sm.odch.
2.1	40	1,425	1	1	26	57	1	4	0,45577	0,675107
2.2	40	2,100	2	2	17	84	1	4	0,96410	0,981887
2.3	40	2,000	2	1	15	80	1	4	0,97436	0,987096
2.4	40	1,875	2	1	19	75	1	4	1,03526	1,017476
2.5	40	2,050	2	2	17	82	1	4	0,81795	0,904405
2.6	40	2,225	2	2	13	89	1	4	1,10192	1,049725

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Závislost jednotlivých otázek je zobrazena v Tabulce č. 4. Opět lze vidět, že mezi všemi otázkami je kladný korelační vztah, jelikož jsou všechny korelační koeficienty kladné. Pokud tedy roste velikost hodnoty u jedné otázky, zvyšují se hodnoty i u ostatních otázek. Ovšem u otázek 2.3 a 2.4 je tato hodnota nízká, proto nelze korelační vztah považovat za významný.

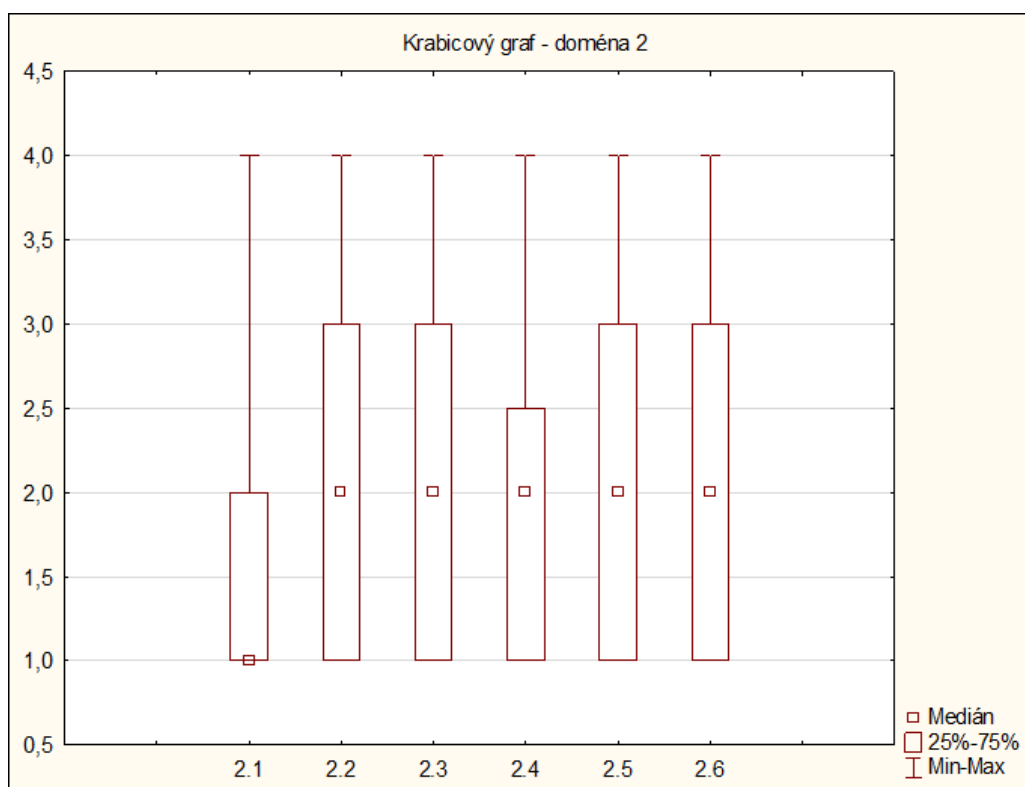


Tabulka 4: Korelační matice domény „Seberealizace“

Otázka:	Korelace (Tabulka 1) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=40 (Celé případy vynechány u ChD)							
	Průměry	Sm.odch.	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
2.1	1,425	0,675107	1,0000	0,3211	0,2309	0,0047	0,4263	0,3320
2.2	2,100	0,981887	0,3211	1,0000	0,6349	0,4235	0,5140	0,5000
2.3	2,000	0,987096	0,2309	0,6349	1,0000	0,5617	0,4308	0,7176
2.4	1,875	1,017476	0,0047	0,4235	0,5617	1,0000	0,3692	0,3631
2.5	2,050	0,904405	0,4263	0,5140	0,4308	0,3692	1,0000	0,4470
2.6	2,225	1,049725	0,3320	0,5000	0,7176	0,3631	0,4470	1,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na Obrázku č. 5 lze pozorovat, že nejlépe hodnocena otázka je 2.1 Vím přesně, jaká je moje role v zaměstnání. U této otázky lze vidět, také největší názorovou shodu respondentů. Druhá nejlépe hodnocena otázka byla 2.4 Podporuji směr, kterým se společnost ubírá a pevně v něj věřím. U této otázky již lze pozorovat nižší názorovou shodu respondentů oproti otázce 2.1.



Obrázek 5: Krabicové grafy domény „Seberealizace“

Zdroj: [vlastní zpracování]

Pokud shrneme výsledky popisné statistiky pro doménu 2, lze konstatovat, že i v této doméně, která se zabývá spokojeností seberealizací zaměstnanců ve vybrané organizaci, se cítí zaměstnanci spokojeni.

### 2.2.3 Týmové spolupráce

Tato doména obsahuje otázky č. 3.1 až 3.5. V této doméně zaměstnanci odpovídali na otázky hodnotící týmovou spolupráci ve společnosti. Otázky byly sestaveny takto:

- 3.1 Lidé v mém týmu často dělají více, než jejich zaměstnání vysloveně vyžaduje.
- 3.2 V mém týmu soustavně sdílíme informace o zákaznících (klientech) a jejich požadavcích a očekáváních.
- 3.3 Úroveň angažovanosti kolegů, se kterými přímo spolupracuji v týmu, je vynikající.
- 3.4 Spolupráce ve Vašem vlastním týmu je výborná.
- 3.5 Spolupráce mezi různými odděleními / pobočkami ve Vaší společnosti je výborná.

Tabulky četností, které se nacházejí v Příloze A, obsahují součty respondentů u jednotlivých hodnot pro všechny otázky. Na otázku 3.1 odpovědělo kladnými hodnotami 67,5 % tedy 27 respondentů. U otázky 3.2 počet kladných odpovědí vzrostl na 72,5 % tedy na 29 respondentů, stejně jako u otázky 3.3, která má ovšem jiné počty respondentů u jednotlivých hodnot. U otázky 3.4 odpovědělo kladně dokonce 95 % respondentů, tedy celkem 38 respondentů. Naopak na otázku 3.5 odpovědělo kladně pouze 45 %, tedy 18 respondentů. Přesto lze předpokládat, že jsou respondenti spokojeni ve vybrané organizaci i s oblastí týkající se týmové spolupráce až na otázku 3.5.

Výsledky z této domény jsou shrnuty v Tabulce č. 5. Opět na všechny otázky odpověděli všichni respondenti. Respondenti volili hodnoty od 1 do 4. Průměry pro otázky 3.1 až 3.4 se pohybují kolem 2. U otázky 3.5 je průměr horší a to 2,6, což značí nespokojenost. Medián je stejný pro otázky 3.1 až 3.4 a rovná se hodnotě 2 a značí spokojenost respondentů v oblasti 3.5 je medián roven 3 a značí nespokojenost. Nejčastější hodnotu u otázky 3.1 volili respondenti 1. U otázek 3.2 až 3.4 byla nejčastěji zvolena hodnota 2. U poslední otázky, která značí nespokojenost, volili respondenti nejčastěji hodnotu 3. U prvních čtyř otázek je součet roven méně než 90, což potvrzuje spokojenost, ovšem u otázky součet tuto hodnotu přesáhl, a potvrzuje

tedy nespokojenost. Rozptyl a směrodatná odchylka značí, že respondenti se přibližně liší o jeden stupeň hodnocení, kromě otázek 3.4 a 3.5, kde je toto rozpětí nižší a respondenti se v hodnocení shodují více.

Tabulka 5: Vyhodnocení otázek v doméně „Týmová spolupráce“

Otázka	Popisné statistiky (Tabulka1)									
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Součet	Min	Max	Rozptyl	Sm.odch.
3.1	40	2,075	2	1	16	83	1	4	1,19936	1,095152
3.2	40	2,175	2	2	19	87	1	4	0,96859	0,984170
3.3	40	2,050	2	2	16	82	1	4	0,92051	0,959434
3.4	40	1,625	2	2	20	65	1	4	0,44551	0,667467
3.5	40	2,625	3	3	17	105	1	4	0,59936	0,774183

Zdroj: [vlastní zpracování]

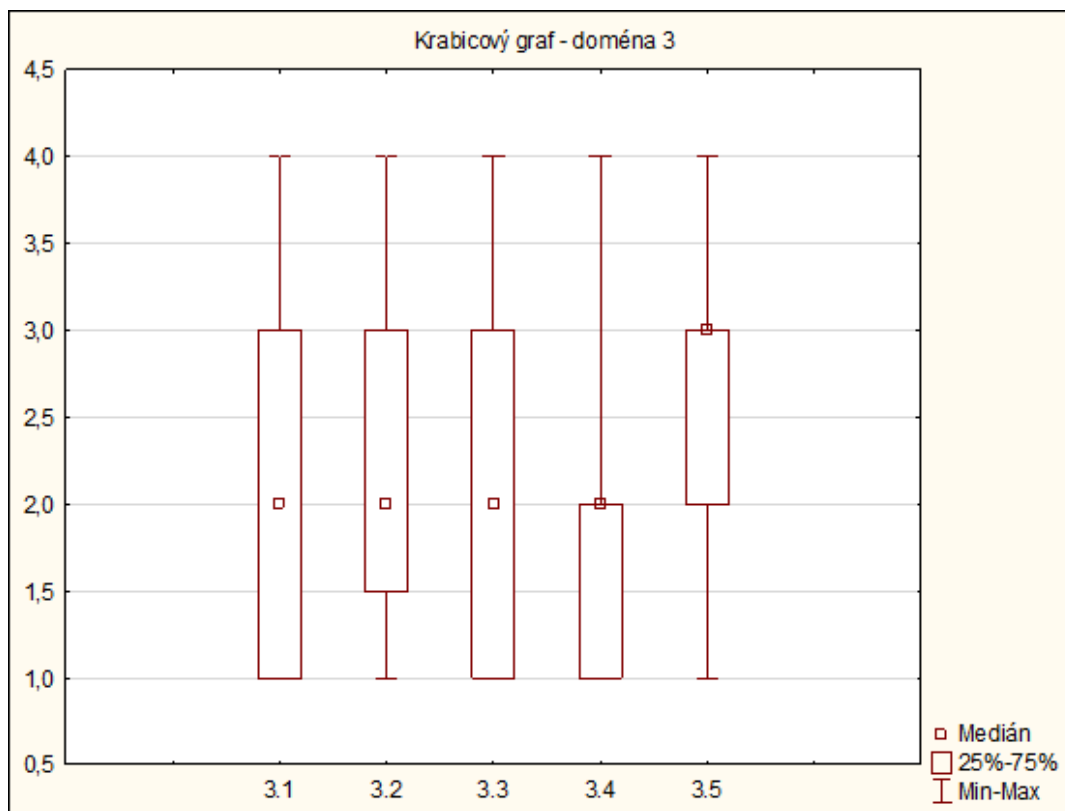
Tabulka č. 6 zobrazuje korelační vztah otázek v doméně 3, která se zabývala týmovou spoluprací. Opět jde vidět, že všechny otázky mezi sebou mají kladný korelační vztah, jelikož všechny hodnoty jsou kladné. Ovšem otázka 3.2 má nevýznamný korelační vztah s otázkami 3.4 a 3.5 a stejný nevýznamný korelační vztah mají mezi sebou otázky 3.4 a 3.5, jelikož se jedná o velmi malé hodnoty.

Tabulka 6: Korelační matice domény „Týmová spolupráce“

Otázka:	Korelace (Tabulka1) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=40 (Celé případy vynechány u ChD)						
	Průměry	Sm.odch.	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
3.1	2,075	1,0952	1,0000	0,4871	0,8016	0,6007	0,3667
3.2	2,175	0,9842	0,4871	1,0000	0,4793	0,2586	0,2566
3.3	2,050	0,9594	0,8016	0,4793	1,0000	0,5505	0,3711
3.4	1,625	0,6675	0,6007	0,2586	0,5505	1,0000	0,2171
3.5	2,625	0,7742	0,3667	0,2566	0,3711	0,2171	1,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na Obrázku č. 6 lze pozorovat, že nejlépe hodnocena otázka je 3.4 Spolupráce ve Vašem vlastním týmu je výborná. Nejhůře hodnocena byla otázka 3.5 Spolupráce mezi různými odděleními / pobočkami ve Vaší společnosti je výborná. Obě tyto otázky měli také největší názorovou shodu, kterou lze v této doméně pozorovat.



Obrázek 6: Krabicové grafy domény „Týmová spolupráce“

Zdroj: [vlastní zpracování]

Závěrem této domény, která se zabývala týmovou spoluprací, lze tvrdit, že zde pociťují zaměstnanci v této organizaci nespokojenost.

## 2.2.4 Management organizace

Otázky č. 4.1 až 4.11 patří do čtvrté domény, která se zabývá hodnocením úrovně řízení vybrané organizace. Přesné znění otázek je:

- 4.1 Schopností Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi jsou výborné.
- 4.2 Můj přímý nadřízený vytváří atmosféru otevřenosti a důvěry.
- 4.3 Můj přímý nadřízený se aktivně snaží o zlepšení výkonnosti našeho týmu.
- 4.4 Můj přímý nadřízený se zajímá o mé názory.
- 4.5 Mám důvěru ve svého přímého nadřízeného.
- 4.6 Mám důvěru ve vedení společnosti, v níž pracuji.
- 4.7 Jsem dobře seznámen(a) se všeobecnými cíli společnosti.

- 4.8 V mém týmu pracujeme s jasnými cíli.
- 4.9 V mém týmu se pravidelně sleduje plnění cílů.
- 4.10 Je mi zcela jasné, jak moje vlastní práce přispívá ke splnění všeobecných cílů společnosti.
- 4.11 V mém týmu jsme organizováni způsobem, který zefektivňuje naši práci.

V Příloze A se nacházejí tabulky četností pro jednotlivé otázky. U otázky 4.1 odpovědělo kladně 72,5 % respondentů, tedy 29 respondentů. Na otázku 4.2 zvolilo kladnou hodnotu 30 respondentů, tedy 75 % dotázaných. U otázky 4.3 tento počet klesl na 26 respondentů, tedy na 65 %. U otázky 4.4 vyjádřilo spokojenost hodnotami 1 nebo 2 celkem 27 respondentů, tedy 67,5 %. Tento počet se u otázky 4.5 navýšil na 28 respondentů, tedy 70 %. Stejný celkový počet, ale s jinou skladnou u jednotlivých hodnot je u otázky 4.9. Otázku 4.6 kladně hodnotilo 82,5 %, tedy 33 dotázaných. Navýšení na 77,5 %, tedy na 31 spokojených dotázaných lze shledat u otázky 4.7. Dokonce 85 % spokojených respondentů bylo u otázky 4.8, jejich počet činil 34. U otázky 4.10 zvolilo hodnoty 1 a 2 celkem 87,5 % respondentů, tedy 35 lidí. U otázky 4.11 nastal mírný pokles na 80 %, tedy pouze 32 respondentů. Opět lze očekávat, že další výsledky potvrdí spokojenost zaměstnanců v této organizaci i s úrovní řízení společnosti.

V Tabulce č. 7 lze vidět výsledky pro tuto doménu. Opět v prvním sloupci lze pozorovat, že odpověděli všichni respondenti na všechny otázky a taktéž volili hodnoty od 1 do 4, kromě otázek 4.8 a 4.10, kde používali hodnoty od 1 do 3, jak lze vidět ve sloupci minimálních a maximálních hodnot. Medián pro všechny otázky vyšel 2, což značí spokojenost zaměstnanců s úrovní řízení v této organizaci. Nejčastěji volili hodnotu 1, kromě otázek 4.6, 4.7, 4.9 a 4.11, kde nejčastěji volili hodnotu 2. Četnost těchto modusů se pohybovala opět kolem 20. Součet ani u jedné otázky nepřekročil hodnotu 90, čím lze potvrdit spokojenost zaměstnanců. Rozptyly odpovědí se pohybují od 0,49, který byl u otázky 4.10, a respondenti se tedy shodovali v hodnocení nejvíce do 1,02, která se objevila u otázky 4.3, ve které se respondenti shodovali nejméně tedy o celý stupeň hodnocení.

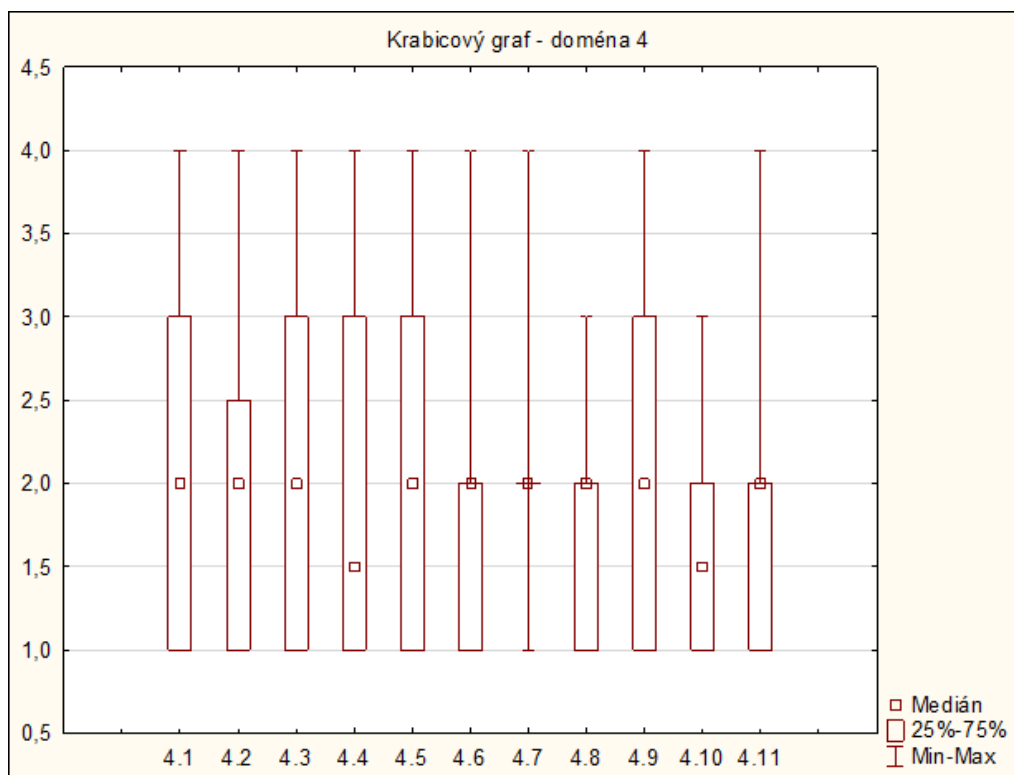
Tabulka 7: Vyhodnocení otázek v doméně „Management organizace“

Otázka	Popisné statistiky (Tabulka1)									
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Součet	Min	Max	Rozptyl	Sm.odch.
4.1	40	1,850	2	1	18	74	1	4	0,79744	0,892993
4.2	40	1,850	2	1	19	74	1	4	0,95128	0,975337
4.3	40	2,000	2	1	17	80	1	4	1,02564	1,012739
4.4	40	1,875	2	1	20	75	1	4	0,98397	0,991955
4.5	40	1,900	2	1	19	76	1	4	1,01538	1,007663
4.6	40	1,925	2	2	21	77	1	4	0,63526	0,797030
4.7	40	2,075	2	2	23	83	1	4	0,58397	0,764182
4.8	40	1,675	2	1	19	67	1	3	0,53269	0,729858
4.9	40	2,100	2	2	17	84	1	4	0,81026	0,900142
4.10	40	1,625	2	1	20	65	1	3	0,49679	0,704837
4.11	40	1,950	2	2	19	78	1	4	0,76667	0,875595

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

V Příloze C se nachází tabulka s korelačními koeficienty pro tuto doménu. Všechny korelační koeficienty nabývají kladných hodnot. Všechny otázky v této doméně mají mezi sebou kladnou korelaci. Pokud hodnota u jedné otázky poroste, porostou tak hodnoty u ostatních otázek. Pouze u otázek, kde jsou hodnoty vyznačeny červeně, lze tvrdit, že je mezi nimi významný korelační vztah. Nelze s jistotou tvrdit, že otázky pro tuto doménu tedy spolu navzájem souvisejí.

Na Obrázku č. 7 je grafické zobrazení výsledků pomocí krabicových grafů. Největší spokojenost vyjádřili respondenti u otázky 4.10 Je mi zcela jasné, jak moje vlastní práce přispívá ke splnění všeobecných cílů společnosti. Druhá nejlépe hodnocena otázka je 4.8 V mém týmu pracujeme s jasnými cíli. U těchto dvou otázek lze pozorovat také největší názorovou shodu respondentů.



Obrázek 7: Krabicové grafy domény „Management organizace“

Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak lze hodnotit dle výsledků, zaměstnanci této organizace jsou spokojeni s oblastí týkající se úrovně řízení této organizace.

### 2.2.5 Odměňování

Tato doména zkoumá spokojenost zaměstnanců s odměňováním v této organizaci. Patří sem otázky č. 5.1 až 5.3, které zní:

- 5.1 Systém odměňování ve společnosti považuji za spravedlivý.
- 5.2 Na svém současném pracovišti vydělávám velmi dobře.
- 5.3 Systém zaměstnaneckých benefitů považuji za velmi dobrý.

V Příloze A se opět nachází tabulky četností pro jednotlivé otázky. Na otázku 5.1 a 5.3 odpovědělo kladně pouze 60 %, tedy 24 respondentů, u obou otázek se shoduje i četnost odpovědí u jednotlivých kladných odpovědí. U otázky 5.2 tento počet ještě klesl na 18 respondentů, což představuje 45 % kladně hodnotících dotázaných. K posouzení, zda jsou respondenti spokojeni s odměňováním v této společnosti, je zapotřebí rozbor dalších ukazatelů, které vyšly v popisných statistikách.

Výsledky pro tuto doménu jsou shrnuty v Tabulce č. 8. Na všechny otázky odpověděli všichni respondenti, kteří se účastnili tohoto dotazníkového šetření. Respondenti volili hodnoty opět od 1 do 4, jak značí sloupce minimálních a maximálních hodnot. Průměry pro tyto otázky se pohybují kolem 2,5, což značí nespokojenost. U otázek 5.1 a 5.3 vyšel medián 2, lze tedy považovat hodnocení za spokojené, ale u otázky 5.2 už vyšel medián 3, z čehož plyne nespokojenost zaměstnanců. Modus vyšel u otázek stejně jako medián a četnost nejčastější hodnoty se pohybovala kolem 18. Součty překračují u všech otázek hodnotu 90, nejvíce ovšem u otázky 5.2. Rozptyl značí, že se respondenti liší přibližně o jeden stupeň hodnocení jako v předchozích doménách. Nejvíce se shodují respondenti u otázky 5.2.

Tabulka 8: Vyhodnocení otázek v doméně „Odměňování“

Otázka:	Popisné statistiky (Tabulka1)									
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Součet	Min	Max	Rozptyl	Sm.odch.
5.1	40	2,475	2	2	18	99	1	4	1,02500	1,012423
5.2	40	2,625	3	3	16	105	1	4	0,70192	0,837808
5.3	40	2,425	2	2	18	97	1	4	0,91731	0,957762

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka č. 9 vyjadřuje souvislost neboli závislost jednotlivých otázek v této doméně. Lze vidět, že opět vychází kladná korelace, jelikož korelační koeficienty nabývají kladných hodnot. Vzroste-li jedna hodnota, lze očekávat nárůst i u ostatních hodnot. Na základě těchto údajů lze doménu považovat za správně sestavenou.

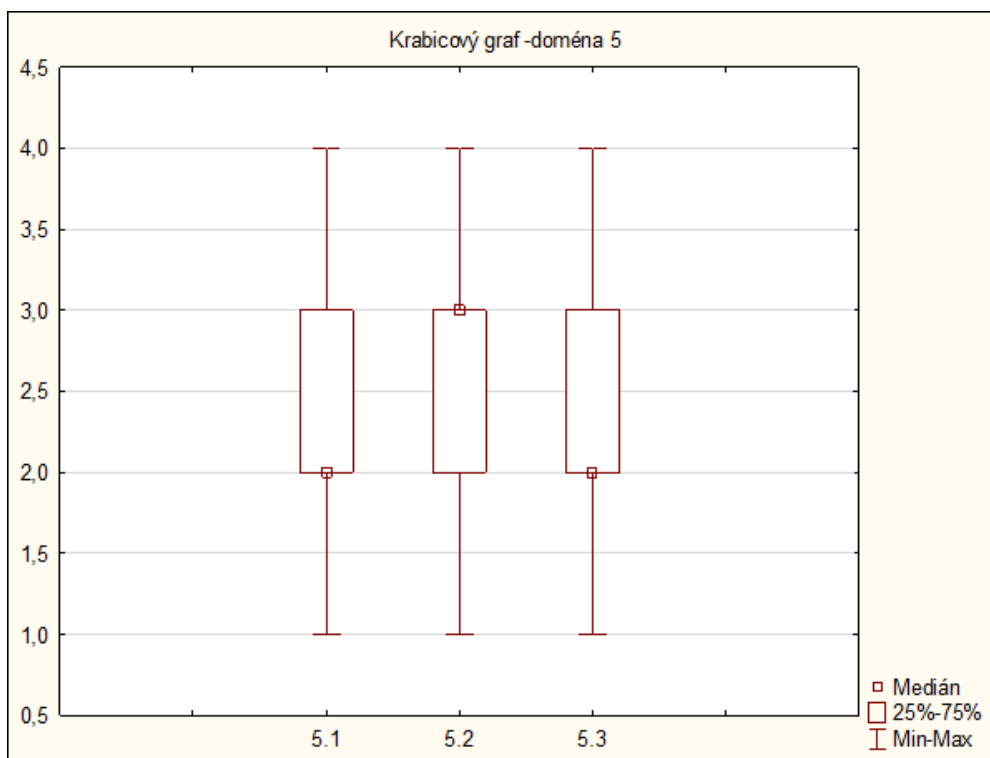
Tabulka 9: Korelační matice domény „Odměňování“

Otázka:	Korelace (Tabulka1) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=40 (Celé případy vynechány u ChD)				
	Průměry	Sm.odch.	5.1	5.2	5.3
5.1	2,475	1,012423	1,0000	0,6386	0,5533
5.2	2,625	0,837808	0,6386	1,0000	0,3635
5.3	2,425	0,957762	0,5533	0,3635	1,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na Obrázku č. 8 lze pozorovat, že nejhůře hodnocenou otázkou je 5.2 Na svém současném pracovišti vydělávám velmi dobře. Zbylé dvě otázky jsou hodnoceny o stupeň lépe. U všech otázek je velmi podobná názorová shoda respondentů, kterou lze považovat za velkou.





Obrázek 8: Krabicové grafy domény „Odměňování“

Zdroj: [vlastní zpracování]

U této domény lze pozorovat, značné vyjádření nespokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování v této organizaci, jelikož u všech otázek hodnocení značí mírnou nespokojenost s touto oblastí.

## 2.2.6 Kariérní růst

Šestá doména zkoumá hodnocení podpory vzdělání a kariérního růstu ve společnosti. Touto problematikou se zabývají otázky 6.1 až 6.2, které jsou:

- 6.1 Společnost mi poskytuje kvalitní školení potřebné k mé práci
- 6.2 Společnost mi umožňuje osobní rozvoj.

Tabulky četností pro jednotlivé otázky se nachází v Příloze A. Na otázku 6.1 odpovědělo pozitivně pouze 57,5 %, tedy celkem 23 dotázaných. Na otázku 6.2 takto odpovědělo dokonce pouze 47,5 %, tedy 19 respondentů. K přijetí závěru, zda jsou respondenti spokojeni či nespokojeni s podporou vzdělávání a kariérního růstu, je zapotřebí přihlídnout na další ukazatele, které jsou vypočítány pomocí popisných statistik.

Popisné statistiky pro tuto doménu jsou zapsány v Tabulce č. 10. Jako v předchozích doménách i zde odpověděli všichni respondenti na všechny otázky a využili k tomu všechny stupně hodnocení a to od 1 do 4, jak lze vidět ve sloupci minimálních a maximálních hodnot. Průměry pro tyto otázky se pohybují kolem 2,5 a je potřeba se podívat na další ukazatele k vyjádření závěru. Medián pro otázku 6.1 vyšel 3, což značí nespokojenost zaměstnanců, oproti tomu u otázky 6.2 vyšel medián 2. Nejčastější hodnota u obou otázek byla 2 a objevila se 12krát a u druhé otázky 14krát. Oba součty překročily hodnotu 90 u druhé otázky dokonce o 14 hodnot. Rozptyl jednotlivých odpovědí se pohybuje kolem 1, což značí názorovou shodu jednotlivých zaměstnanců.

Tabulka 10: Vyhodnocení otázek v doméně „Kariérní růst“

Otázka:	Popisné statistiky (Tabulka 1)									
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Součet	Min	Max	Rozptyl	Sm.odch.
6.1	40	2,3	2	2	12	92	1	4	1,08718	1,042679
6.2	40	2,6	3	2	14	104	1	4	0,91282	0,955416

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

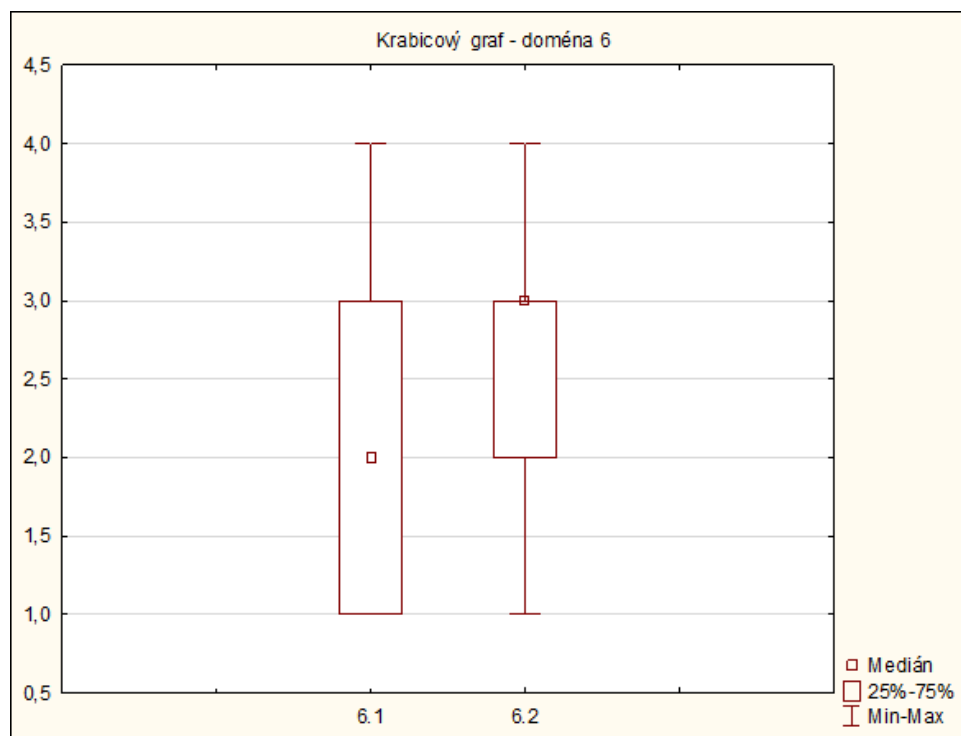
Korelační koeficienty pro tuto doménu jsou zapsány v Tabulce č. 11. Všechny korelační koeficienty jsou kladné a vyjadřují tak závislost obou otázek. Opět při růstu jedné hodnoty dochází k růstu ostatních hodnot. Díky této korelaci dochází k potvrzení správné volby otázek pro tuto doménu, jelikož otázky spolu souvisejí na základě jejich vztahu.

Tabulka 11: Korelační matice domény „Kariérní růst“

Otázka:	Korelace (Tabulka 1) Označ. korelace jsou významné na hlad. p < ,05000 N=40 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	6.1	6.2
6.1	2,3	1,042679	1,0000	0,4839
6.2	2,6	0,955416	0,4839	1,0000

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Na základě krabicových grafů, které jsou znázorněny na Obrázku č. 9, lze stanovit také výsledky pro tuto doménu. Otázka 6.1 Společnost mi poskytuje kvalitní školení potřebné k mé práci, je hodnocena lépe než otázka 6.2 Společnost mi umožňuje osobní rozvoj. Ovšem u otázky 6.2 lze pozorovat větší názorovou shodu.



Obrázek 9: Krabicové grafy domény „Kariévní růst“

Zdroj: [vlastní zpracování]

V hodnocení oblasti podpory vzdělání a kariévního růstu se zaměstnanci cítí spíše nespokojeni, vzhledem k výsledku z této domény.

## 2.2.7 Podpora inovací

Předposlední doména se zabývá podporou inovací ve společnosti. Do této domény patří otázky č. 7.1 až 7.3:

- 7.1 V mém týmu často zkusíme nové metody a přístupy.
- 7.2 V mém týmu získáváme výraznou podporu pro nové nápady.
- 7.3 V mém týmu neustále používáme zpětnou vazbu od zákazníků (klientů) pro zlepšení našich služeb.

Tabulky četnosti pro jednotlivé otázky v této doméně se nachází v Příloze A. Na otázku 7.1 odpovědělo kladně pouze 17 respondentů, tedy pouze 42,5 %. U otázky 7.2 zvolilo kladnou

odpověď 22 respondentů, tedy 55 %. Tento počet se navýšil u otázky 7.3 na 67,5 %, tedy na 27 dotázaných. Ani u této domény nelze jednoznačně posoudit na základě těchto výsledků, zda jsou zaměstnanci této společnosti spokojeni s podporou inovací, která se jim ve společnosti dostává.

Výsledky pro tuto doménu jsou shrnuty v Tabulce č. 12. Znovu odpověděli všichni respondenti na všechny otázky, jak jde vidět v prvním sloupci. Sloupce minimálních a maximálních hodnot ukazují, že byly pro hodnocení využity hodnoty 1 až 4. Průměry pro otázky v této doméně se pohybovaly od 2,075 až po 2,775. Nejhuře dopadla otázka 7.1, jelikož i medián vyšel 3 a značí tak nespokojenost zaměstnanců. Oproti tomu u otázek 7.2 a 7.3 vyšel ještě medián 2. Nejčastější hodnota u otázek 7.1 a 7.2 byla 2, u otázky 7.3 to pak byla 1. Součet překročil hodnotu 90 u otázky 6.1 a 6.2, což opět značí nespokojenost. Rozptyly se opět pohybovaly v rozmezí 0,7 až 0,99, což značí názorovou shodu respondentů.

Tabulka 12: Vyhodnocení otázek v doméně „Podpora inovací“

Otázka:	Popisné statistiky (Tabulka1)									
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Součet	Min	Max	Rozptyl	Sm.odch.
7.1	40	2,775	3	2	15	111	1	4	0,79423	0,891196
7.2	40	2,475	2	2	18	99	1	4	0,71731	0,846940
7.3	40	2,075	2	1	14	83	1	4	0,99423	0,997111

Zdroj: [vlastní zpracování]

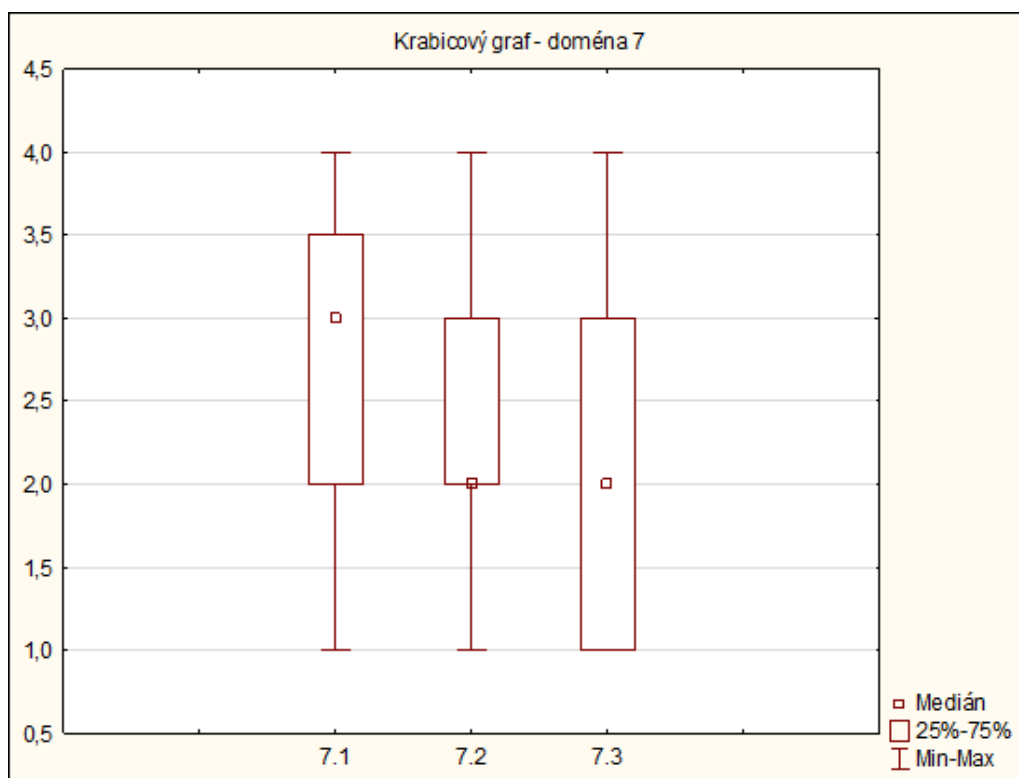
Tabulka č. 13 se zabývá korelací v této doméně. Jednotlivé korelační koeficienty nabývají kladných hodnot a značí tak kladnou korelaci mezi jednotlivými otázkami. Opět tedy pokud jedna hodnota poroste, porostou i ostatní. Opět byly použity správné otázky, jelikož mezi všemi existuje významná korelační závislost, a tedy všechny otázky spolu souvisejí.

Tabulka 13: Korelační matice domény „Podpora inovací“

Otázka:	Korelace (Tabulka1)				
	Průměry	Sm.odch.	7.1	7.2	7.3
7.1	2,775	0,891196	1,0000	0,7907	0,4523
7.2	2,475	0,846940	0,7907	1,0000	0,5336
7.3	2,075	0,997111	0,4523	0,5336	1,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z Obrázku č. 10 je zřejmé, že nejlépe je hodnocena otázka 7.3 V mém týmu neustále používáme zpětnou vazbu od zákazníků (klientů) pro zlepšení našich služeb. Nejhůře dopadla otázka 7.1 V mém týmu často zkoušíme nové metody a přístupy. Největší názorovou shodu lze pozorovat u otázky 7.2 V mém týmu získáváme výraznou podporu pro nové nápady.



Obrázek 10: Krabicové grafy domény „Podpora inovací“

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

V této doméně lze opět shledat určitou míru nespokojenosti zaměstnanců s oblastí podpory inovace.

## 2.2.8 Stimulační a motivační faktory

V poslední osmé doméně zaměstnanci hodnotili faktory z pohledu důležitosti při výběru jejich zaměstnání. Je tedy od ostatních domén odlišná, jelikož ty se zabývali hodnocením spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech. Respondenti hodnotili sedm faktorů, které byly zkoumány v jednotlivých doménách. Tyto faktory byly součástí otázek č. 8.1 až 8.7, a zní:

- 8.1 Seberealizace
- 8.2 Týmová spolupráce

- 8.3 Úroveň řízení společnosti
- 8.4 Podpora vzdělávání a kariérního růstu
- 8.5 Plat a zaměstnanecké benefity
- 8.6 Podpora inovací
- 8.7 Dobré jméno zaměstnavatele

Tabulky četností, které se nachází v Příloze A, udávají jak jsou pro respondenty důležité faktory, které rozhodují při výběru zaměstnání. Faktory seberealizace a dobré jméno zaměstnavatele považuje za důležité 72,5 % respondentů, tedy celkem 29 lidí. Každý faktor ovšem má jiné rozložení kladných odpovědí. Týmovou spolupráci vnímá jako důležitou celkem 33 respondentů, tedy 82,5 %. Úroveň řízení je rozhodující pro 75 % dotázaných, tedy 30 lidí. O něco méně důležitou považují podporu vzdělání a kariérního růstu, jelikož to označilo pouze 60 %, tedy 24 dotázaných. Oproti tomu plat a zaměstnanecké benefity považují za nejdůležitější, jelikož jako důležité je volilo 92,5 %, tedy celkem 37 respondentů. Pro 67,5 %, tedy 27 respondentů je důležitý faktor podpory inovací. Na základě těchto výsledků lze tvrdit, že všechny faktory považují respondenti za důležité. Za nejdůležitější faktor považují plat a zaměstnanecké benefity, oproti tomu nejméně důležitý, ale přesto ho považují za důležitý, je faktor podpory vzdělání a kariérního růstu.

Výsledky z poslední domény jsou vypsány v Tabulce č. 14. V prvním sloupci je vidět, že i zde odpověděli všichni respondenti na všechny otázky, a to pomocí hodnot od 1 do 4, jak je napsáno ve sloupcích minimálních a maximálních hodnot. Průměry se pro tyto faktory pohybují opět kolem 2, kromě faktoru zabývajícího se platem a zaměstnaneckými benefity, u kterého vyšel průměr 1,45, tedy je pro zaměstnance nejdůležitější. Medián u všech faktorů, kromě 8.5 vyšel 2, z čehož plyne, že všechny tyto faktory považují zaměstnanci za důležité. U faktoru 8.5 vyšel medián 1, ten hodnotí tedy jako nejdůležitější. Nejčastější hodnota byla 1, kromě faktorů 8.3 a 8.7, kde nejčastěji volili hodnotu 2. Všechny součty vyšly pod hodnotu 90, což potvrzuje důležitost všech faktorů. Nejlépe je opět ohodnocen faktor zabývající se platem a benefity, na kterém se také nejvíce zaměstnanci shodují, jak jde vidět u rozptylu a směrodatné odchylky. U ostatních se pohybují hodnoty od 0,61 až 1,09, což také značí názorovou shodu zaměstnanců.

Tabulka 14: Vyhodnocení otázek v doméně „Stimulační a motivační koeficienty“

Fak-tory:	Popisné statistiky (Tabulka1)									
	N plat-ných	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Součet	Min	Max	Rozptyl	Sm.odch.
8.1	40	1,925	2	1	15	77	1	4	0,73782	0,858965
8.2	40	1,725	2	1	19	69	1	4	0,66603	0,816104
8.3	40	2,000	2	2	19	80	1	4	0,61538	0,784465
8.4	40	2,175	2	1	13	87	1	4	1,01987	1,009887
8.5	40	1,450	1	1	26	58	1	4	0,51026	0,714322
8.6	40	2,075	2	1	15	83	1	4	1,09679	1,047280
8.7	40	2,050	2	2	18	82	1	4	0,71538	0,845804

Zdroj: [vlastní zpracování]

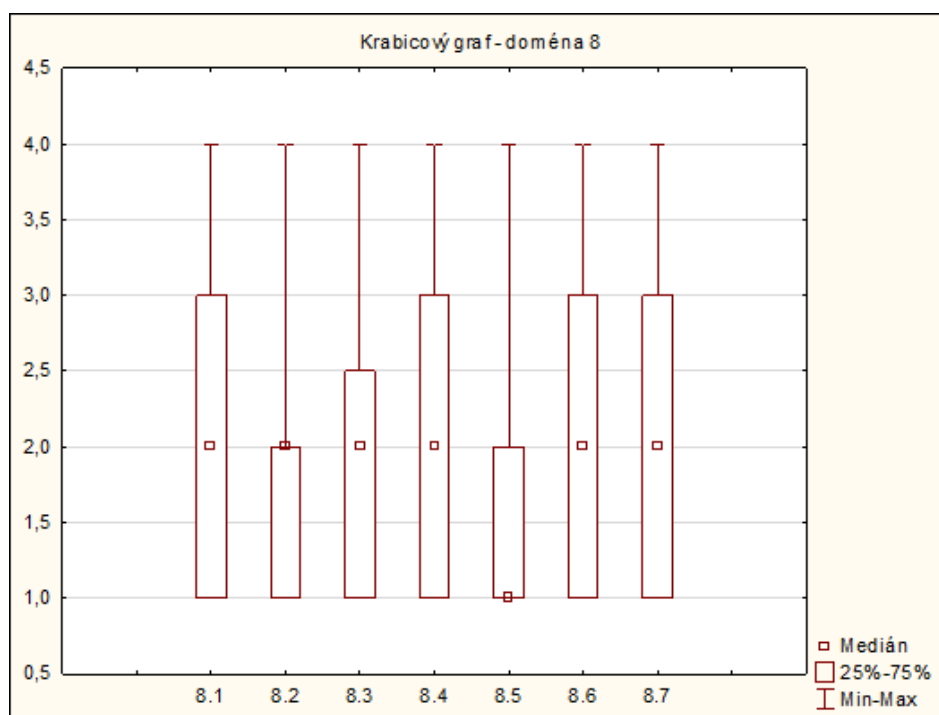
Tabulka č. 15 zkoumá vztah jednotlivých faktorů. Opět vychází všechny korelační koeficienty kladně, z čehož plyne kladná závislost jednotlivých faktorů. Zvýšili-li se důležitost u jednoho faktoru, zvýší se i u ostatních a naopak. Ovšem u otázek, které nemají červeně zvýrazněny hodnoty, nelze konstatovat významný korelační vztah. Oproti tomu červeně znázorněné hodnoty u jednotlivých faktorů značí, že spolu souvisejí a společně působí na spokojenost a angažovanost zaměstnanců. Zajímavostí je, že mezi seberealizací a podporou inovací vznikl největší korelační vztah. Hodně podobně vyšel korelační vztah pro faktory úroveň řízení společnosti a podpora inovací. Již od pohledu je zřejmé, že tyto faktory spolu úzce souvisejí.

Tabulka 15: Korelační matice domény „Stimulační a motivační faktory“

Fak-tory:	Korelace (Tabulka1)								
	Prů-měry	Sm.odch.	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7
8.1	1,925	0,858965	1,0000	0,4453	0,3044	0,3998	0,3489	0,6620	0,2171
8.2	1,725	0,816104	0,4453	1,0000	0,1602	0,1843	0,1298	0,4148	0,2805
8.3	2,000	0,784465	0,3044	0,1602	1,0000	0,5179	0,1373	0,6242	0,1159
8.4	2,175	1,009887	0,3998	0,1843	0,5179	1,0000	0,3146	0,3267	0,1096
8.5	1,450	0,714322	0,3489	0,1298	0,1373	0,3146	1,0000	0,3993	0,3013
8.6	2,075	1,047280	0,6620	0,4148	0,6242	0,3267	0,3993	1,0000	0,2562
8.7	2,050	0,845804	0,2171	0,2805	0,1159	0,1096	0,3013	0,2562	1,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na Obrázku č. 11 jsou pomocí krabicových grafů zobrazeny výsledky pro jednotlivé faktory. Respondenti považují za nejdůležitější faktor 8.5 Plat a zaměstnanecké benefity, který následuje faktor 8.2 Týmová spolupráce. Na důležitosti těchto faktorů, lze také pozorovat největší názorovou shodu respondentů.



Zdroj: [vlastní zpracování]

V této doméně se zkoumala důležitost faktorů pro zaměstnance při výběru zaměstnání. Důležité považují všechny zvolené faktory. Za nejdůležitější považují plat a zaměstnanecké benefity. Za druhý nejdůležitější považují týmovou spolupráci a třetí úroveň řízení společnosti.

### 2.2.9 Porovnání domén mezi sebou

Tato podkapitola slouží k porovnání jednotlivých domén mezi sebou. Opět jsou výsledky shrnuty v tabulce, která obsahuje výsledky popisných statistik, dále jsou tyto výsledky graficky znázorněny pomocí krabicového grafu a také se zde nachází tabulka, která se zabývá analýzou závislosti jednotlivých domén. Doména 8, která se zabývá stimulačními a motivačními faktory, byla v této kapitole vynechána. Tato doména se od ostatních liší, jelikož zkoumá důležitost



jednotlivých faktorů, při výběru zaměstnání. Domény 1 až 7 zkoumají spokojenost zaměstnanců v jednotlivých zkoumaných oblastech.

V Tabulce č. 16 lze vidět výsledky jednotlivých domén a na základě těchto výsledků lze jednotlivé domény mezi sebou porovnávat. Sloupečky minimálních a maximálních hodnot značí, jaké hodnoty byly pro dané domény nejmenší a největší. Ve všech doménách využili respondenti hodnotu 1, která značí maximální spokojenost, ale i hodnotu 4, která značí naopak nespokojenost.

Dále v tabulce lze najít hodnoty značící průměr. Škála hodnocení byla stanovena tak že hodnoty 1 až 2 značí spokojenost a hodnoty 3 až 4 značí nespokojenost respondentů. Respondenti projevili největší spokojenost v doméně, která se zabývá celkovou spokojeností. Dále jsou spokojeni s managementem společnosti a seberealizací. Naopak s oblastmi zabývající se týmová spolupráce, kariérní růst a podpora inovací jsou respondenti nespokojeni. Nejméně jsou spokojeni s odměňováním ve společnosti.

Ve sloupci medián lze opět vidět výsledky pro jednotlivé domény. Tento ukazatel vychází pro všechny domény stejně a to 2.

Další sloupec obsahuje hodnoty modusu pro jednotlivé domény. Lze pozorovat, že ve skupinách, kde lze konstatovat spokojenost respondentů na základě průměru je nejčastější hodnota 1. Naopak u ostatních domén je nejčastější hodnota 2.

Rozptyl a směrodatná odchylka udávají, jak daleko jsou od sebe výsledky pro jednotlivé respondenty. Čím je hodnota nižší, tak udává, že respondenti se na daném hodnocení shodují. Nejvíce se respondenti shodují s hodnocením v oblastech managementu organizace a odměňování. Naopak nejméně se shodují v doméně 6, která se zabývá kariérním růstem.

Tabulka 16: Vyhodnocení porovnání všech domén

Doména	Popisné statistiky							
	Průměr	Medián	Modus	Četnost (modu)	Min	Max	Sm.odch.	Rozptyl
Doména 1	1,831	2	1	75	1	4	0,9501	0,9085
Doména 2	1,946	2	1	96	1	4	0,9667	0,9385
Doména 3	2,110	2	2	82	1	4	0,9528	0,9125
Doména 4	1,893	2	1	176	1	4	0,8841	0,7836
Doména 5	2,508	2	2	51	1	4	0,9309	0,8739
Doména 6	2,450	2	2	26	1	4	0,9987	1,0101
Doména 7	2,442	2	2	46	1	4	0,9469	0,9041

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Tabulka č. 18 se zabývá analýzou vzájemné závislosti jednotlivých domén mezi sebou. Opět vyšly všechny korelační koeficienty kladně a nabývají vysokých hodnot vzhledem k červenému podbarvení. Z toho vyplývá nejen, že při růstu hodnoty u jedné domény porostou hodnoty i u všech ostatních domén, ale také z toho vyplývá to, že všechny domény spolu souvisí dokonce úzce. Lze tedy tvrdit, že dotazník byl sestaven správně a všechny jeho části neboli domény opravdu ovlivňují spokojenost zaměstnanců a z jeho výsledků lze hodnotit, na jaké úrovni jsou spokojeni zaměstnanci ve vybrané organizaci.

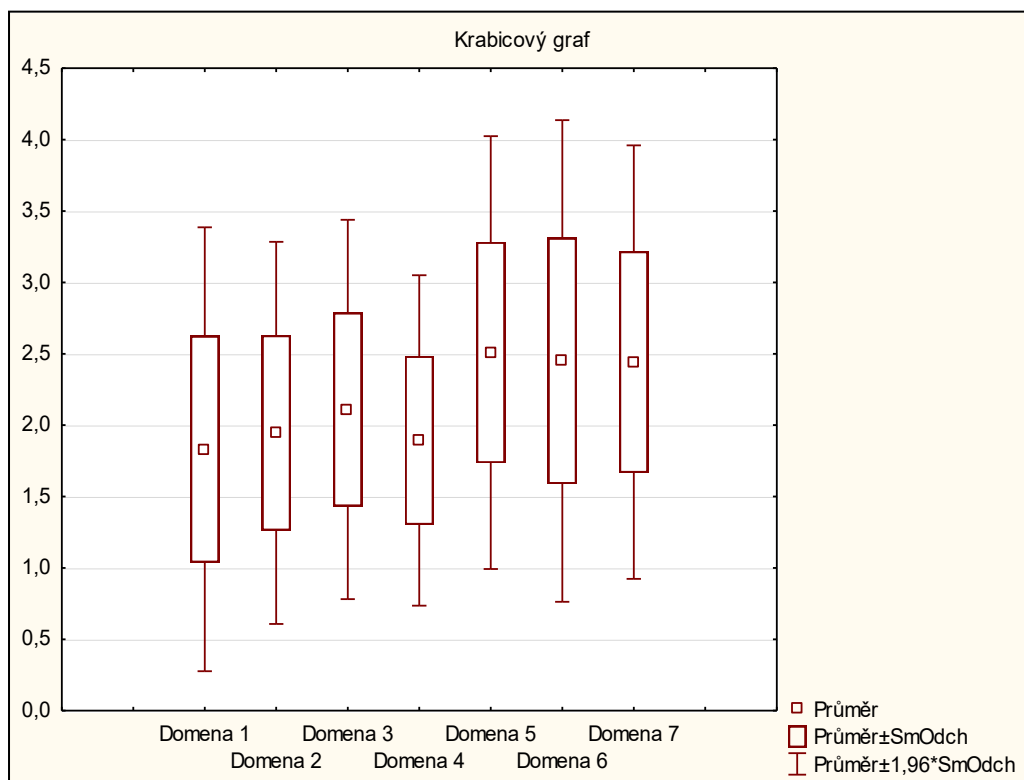
Tabulka 17: Korelační matice porovnání domén mezi sebou

Doména	Korelace (Tabulka 1) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=40 (Celé případy vynechány u ChD)									
	Průměry	Sm.odch.	D. 1	D. 2	D. 3	D. 4	D. 5	D. 6	D. 7	D.8
D. 1	7,325	3,17351	1,0000	0,7951	0,4288	0,6683	0,4672	0,6068	0,4441	0,7727
D. 2	11,675	4,09745	0,7951	1,0000	0,4379	0,8272	0,7007	0,6859	0,6386	0,6143
D. 3	10,550	3,38890	0,4288	0,4379	1,0000	0,4913	0,3439	0,6073	0,6277	0,5706
D. 4	20,825	6,49610	0,6683	0,8272	0,4913	1,0000	0,7343	0,6243	0,6355	0,5758
D. 5	7,525	2,32034	0,4672	0,7007	0,3439	0,7343	1,0000	0,6874	0,6235	0,4219
D. 6	4,900	1,72166	0,6068	0,6859	0,6073	0,6243	0,6874	1,0000	0,6554	0,5511
D. 7	7,325	2,32476	0,4441	0,6386	0,6277	0,6355	0,6235	0,6554	1,0000	0,5656
D. 8	20,725	5,86160	0,7727	0,6143	0,5706	0,5758	0,4219	0,5511	0,5656	1,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na Obrázku č. 12 lze vidět porovnání jednotlivých domén, tentokrát je toto porovnání vyhotoveno graficky. Lze pozorovat, že respondenti jsou nejvíce spokojeni v doméně, která hodnotila celkovou spokojenost respondentů. Tato doména je následována oblastmi management organizace a seberealizací. Naopak největší nespokojenost vyjádřili respondenti v doméně, která zkoumala odměňování. Dalšími doménami, kde vyjádřili respondenti značnou nespokojenost jsou domény zabývající se podporou inovací a kariérním růstem. Dále respondenti vyjádřili nespokojenost u domény zabývající se týmovou spoluprací.

Z grafu lze také vidět, jak se respondenti shodovali na hodnocení jednotlivých domén. Nejvíce se shodovali u domény týkající se managementem organizace. Naopak největší neshodu lze pozorovat u domény týkající se kariérního růstu.



Obrázek 12: Krabicové grafy porovnání domén mezi sebou

Zdroj: [vlastní zpracování]

## 2.3 Shrnutí výsledků

Z předchozí podkapitoly vyplývá, že přestože se respondenti vyjádřili k většině oblastem neuspokojivě, celkově jsou s organizací spokojeni. Respondenti jsou nejvíce spokojeni s oblastí týkající se managementu organizace a poté také s možností seberealizace. Tyto oblasti je nutné ze strany vedení společnosti nadále posilovat.

Ostatní oblasti již hodnotili respondenti společně jako neuspokojivé. Nejhůře tak hodnotí oblast odměňování a poté následuje možnost kariérního růstu. V těchto oblastech je nutné naopak přijmout určitá protipatření ze strany vedení společnosti, aby došlo k nápravě.

## 4 FORMULACE DOPORUČENÍ

Na základě výsledků je možné, aby společnost navrhla určitá opatření a tím dosáhla zvýšení spokojenosti zaměstnanců, které by mohlo vést k nárůstu jejich angažovanosti.

V první řadě je zapotřebí si uvědomit, že zaměstnanci označili za nejdůležitější faktory při výběru zaměstnání plat a zaměstnanecké benefity, týmovou práci a úroveň řízení ve společnosti. Dále na základě výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že jsou nespokojeni právě s formou odměňování a s týmovou spoluprací. Na tyto dva faktory je potřeba se zaměřit především. V oblasti odměňování jako doporučení lze brát nejen přidání peněz k platu, ale také formu osobního ohodnocení nepeněžitou formou, jako například pochvala, uznání, ale také možnost rozšíření benefitů, které firma nabízí, například o další týden dovolené vzhledem k tomu, že se jedná převážně o sezonní práci, poskytnutí větší řady služeb zaměstnancům zdarma apod. V oblasti týmové spolupráce je zapotřebí v první řadě podpory této oblasti od vedení společnosti. Je zapotřebí jasně stanovené a písemně dostupné určení organizační struktury organizace, aby bylo jasné, kdo s kým, jak a proč spolupracuje. Dále lze doporučit začlenění například teambuildingových aktivit či mimopracovních činností, aby došlo k navázání bližších vztahů mezi zaměstnanci.

Podpora inovací je další oblast, ve které respondenti vyjádřili nespokojenost. Doporučení v této části se týká zejména vedení společnosti. Je zapotřebí se všemi zaměstnanci komunikovat nejen na pracovišti, ale dát jim prostor k vyjádření se k aktuálnímu stavu například na poradách, jelikož oni jsou ti, co nejlépe vědí, co ve firmě funguje, nefunguje a co jak dělat lépe a na základě toho přijmout opatření.

Dalšími oblastmi, kterým by se mělo vedení společnosti určitě začít věnovat, jsou oblasti týkající se vzdělávání a kariérního růstu, který umožňují svým zaměstnancům. I v těchto oblastech se totiž zaměstnanci cítí nespokojeni dle výsledku dotazníkového šetření. Mezi základní doporučení určitě patří rozšíření a zintenzivnění proškolení zaměstnanců na pracovišti. Mělo by se jednat o školení, která se týkají výkonu jejich práce. Vzhledem k činnosti, kterou organizace poskytuje zákazníkům, lze zařadit určitě i školení od externích školitelů k rozšíření znalostí zaměstnanců například jazykových dovedností. Co se týče kariérního růstu vzhledem k povaze jednotlivých pracovních pozic v organizaci nelze navrhnout žádná opatření. O to větší pozornost by mělo vedení společnosti věnovat právě vzdělávání zaměstnanců. Veškeré navržené změny, je nutné zapracovat v rámci personálního managementu. Pouze tak lze dosáhnout lepších výsledků v daných oblastech.

Přestože v ostatních oblastech vyšlo, že jsou zaměstnanci spokojeni, je zapotřebí dále se jim věnovat a nadále je posilovat, jelikož tato situace se může velmi rychle změnit a to nejen z důvodu velké konkurence v dnešní době.

Bohužel společnost neměla zájem nejen o výsledky provedeného průzkumu, ale ani o navržená doporučení na základě výsledků.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá průzkumem hodnocení spokojenosti a angažovanosti ve vybrané organizaci, která si přeje zůstat v anonymitě.

Cílem této práce je nejen teoretické vymezení významu hodnocení spokojenosti zaměstnanců v rámci personálního managementu, ale také vhodná volba nástroje pro hodnocení spokojenosti a jeho následné uplatnění ve vybrané organizaci.

První část se zabývala pouze vymezením teoretických pojmů týkajících se tématu práce. V další části bylo vymezení vybrané organizace, která byla vybrána pro daný průzkum. Tato organizace si přála zůstat v anonymitě. Další část se již skládala z praktického hlediska práce. Za prvé bylo potřeba vymežit postup při tvorbě dotazníkového šetření. Tento postup se skládal ze samostatného sestavení dotazníku, který sloužil ke sběru dat. Po získání odpovědí bylo zapotřebí data převést do programu Excel a následně je analyzovat pomocí programu Statistica. Z tohoto programu jsme získali výsledky, které byly interpretovány formou tabulek obsahující četnosti, popisné statistiky a korelační proměnné, ale také formou krabicových grafů. Vzhledem k tomu, že byl dotazník rozdělen na části, každá podkapitola se zabývala jednotlivou částí. V každé podkapitole jsou potom uvedeny výsledky z daného programu a výsledky jsou ještě slovně interpretovány. Z těchto výsledků vyplynulo, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni se stávajícím zaměstnáním. Na základě dalších částí lze konstatovat, že respondenti jsou spokojeni v oblasti úrovně řízení společnosti a seberealizace v organizaci. Oproti tomu nejsou spokojeni s oblastí vzdělávání a kariérního růstu, který jim společnost umožňuje. Dále nejsou zaměstnanci spokojeni s podporou inovací, odměňováním a s týmovou spoluprací. Poslední část dotazníku se zabývala určením důležitosti u faktorů, které ovlivňují výběr zaměstnání. Za nejdůležitější faktor označili plat a zaměstnanecké benefity, dále týmovou spolupráci a úroveň řízení ve společnosti.

Poslední část je věnována doporučením společnosti, které by vedly k zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tedy i k případnému zvýšení jejich angažovanosti a stability. Hlavní doporučení se týkala oblastí odměňování zaměstnanců, týmové spolupráce, podpory inovací a podpory vzdělávání a kariérního růstu. Mezi tato doporučení patří zvýšení mzdy, zavedení nepeněžitě formy odměňování a rozšíření zaměstnaneckých benefitů. V další oblasti to bylo sestavení a písemné vyhotovení organizační struktury podniku a zavedení teambuildingových aktivit mimo pracovní dobu zaměstnanců pro utužení pracovního kolektivu. U oblasti podpory inovací se jednalo zejména o věnování pozornosti vedení na zpětnou vazbu od zaměstnanců a umož-

nění jimi navržených inovačních nápadů. A v poslední oblasti bylo navrženo opatření rozšíření a zavedení proškolení nejen na pracovišti od interních zaměstnanců, ale také zavedení školení od externích školitelů vzhledem k povaze společnosti. A poslední a nejdůležitější opatření bylo věnování se všem oblastem, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, jelikož dnešní doba je velmi proměnlivá a konkurence je velmi veliká a bez zaměstnanců zejména těch spokojených a angažovaných, nemůže žádná společnost dlouhodobě naplňovat své cíle.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] BRACE, Ian. *Questionnaire design: how to plan, structure and write survey material for effective market research*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. 305 s. ISBN 07-494-5028-2.
- [5] BUCHÁČKOVÁ, Pavla a Laurence PRUSAK. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-719-4588-9.
- [6] CARBERY, Ronan a Christine CROSS. *Human resource management: a concise introduction*. New York: Palgrave Macmillan, 2013. ISBN 978-1-137-00939-5.
- [7] DAVENPORT, Thomas H. a Laurence PRUSAK. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press, 2000. 224 s. ISBN 978-1578513017.
- [8] FLEMING, Ian a Allan J. D. TAYLOR. *Koučování*. Praha: Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-736-7009-7.
- [9] FURNHAM, Adrian a Barrie GUNTER. *Corporate assessment: auditing a company's personality*. New York: Routledge, 1993. 293 s. ISBN 1138887633.
- [10] GALLUP: *Employee engagement survey* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: [https://www.gallup.com/access/239210/employee-engagement-survey.aspx?g\\_source=link\\_wwwv9&g\\_campaign=item\\_245024&g\\_medium=copy](https://www.gallup.com/access/239210/employee-engagement-survey.aspx?g_source=link_wwwv9&g_campaign=item_245024&g_medium=copy)
- [11] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [12] HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8820-1.



- [13] HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, a. s. 1998. 103 s. ISBN 80-716-9550-5.
- [14] HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky: komplexní průvodce s řešením problémů*. Přepřac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 93 s. ISBN 80-707-9068-7.
- [15] JINDROVÁ, Pavla a Kateřina SEINEROVÁ. Zpracování dotazníkových řešení: distanční opora na CD. 2nd ed. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2014. 80 s. ISBN 978-80-7395-754-4.
- [16] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [17] KAHN, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy Of Management Journal* [online]. December 1990, Vol. 33, Issue 4 [cit. 2019-03-11], s. 692–724. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256287>. ISSN 17549426
- [18] KOUBEK, Josef a Laurence PRUSAK. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [19] MACEY, William H.; SCHNEIDER, Benjamin. The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology* [online]. 2008 [cit. 2019-10-28], s. 3-30. Dostupné z: <https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/meaning-of-employee-engagement/0517A938DBEDA2E0BE2FBE27A9DDC4DB>. ISSN 17549426
- [20] MADLOCK, Paul E. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* [online]. 2008 [cit. 2019-10-28], s. 61-78. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021943607309351>. ISSN 00219436
- [21] MOSLEROVÁ, Nikola. *Interpersonální komunikace*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2004. 40 s. ISBN 80-704-2692-6.
- [22] MULDER, Patty. Managerial Grid by Blake and Mouton. Retrieved [online]. 2012 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: ToolsHero: <https://www.toolshero.com/leadership/managerial-grid-blake-mouton/>

- [23] NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. 280 s. ISBN 978-80-247-5786-5.
- [24] NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- [25] PAVLÍK, Jiří. *Aplikovaná statistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2005. ISBN 80-708-0569-2.
- [26] PRUKNER, PH.D., Mgr. Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, [cit. 2019-03-11]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
- [27] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření: základní teorie, metody a aplikace*-ce. 3., aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1.
- [28] SHAFFER, David R. *Social and personality development*. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning, 2009. 622 s. ISBN 978-049-5600-381.
- [29] STEJSKALOVÁ, D. *Strategie firemní komunikace* 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [30] TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 200 s. ISBN 978-80-247-3471-2.
- [31] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [32] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [33] WILLIAMS, Allan, Paul DOBSON a Mike WALTERS. *Changing Culture: New Organizational Approaches*. London: Institute of Personnel Management, 1993. 309 s. ISBN 978-0852925331.
- [34] ŽUFAN, Jan a Laurence PRUSAK. *Moderní personalistika ve službách: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Tabulky četností.....	68
Příloha B - Dotazník.....	81
Příloha C - Korelace domény 4 .....	84

# PŘÍLOHA A – TABULKY ČETNOSTÍ

## Doména 1 – Spokojenost

Kategorie	Tabulka četností: 1.1			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	22	22	55	55
2	14	36	35	90
3	4	40	10	100
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností: 1.2			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	18	18	45,0	45,0
2	15	33	37,5	82,5
3	5	38	12,5	95,0
4	2	40	5,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností: 1.3			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	21	21	52,5	52,5
2	10	31	25,0	77,5
3	5	36	12,5	90,0
4	4	40	10,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností: 1.4			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	14	14	35,0	35,0
2	11	25	27,5	62,5
3	8	33	20,0	82,5
4	7	40	17,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

## Doména 2 – Seberealizace

Kategorie	Tabulka četností:2.1			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	26	26	65,0	65,0
2	12	38	30,0	95,0
3	1	39	2,5	97,5
4	1	40	2,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:2.2			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	12	12	30,0	30,0
2	17	29	42,5	72,5
3	6	35	15,0	87,5
4	5	40	12,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:2.3			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	15	15	37,5	37,5
2	14	29	35,0	72,5
3	7	36	17,5	90,0
4	4	40	10,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:2.4			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	19	19	47,5	47,5
2	11	30	27,5	75,0
3	6	36	15,0	90,0
4	4	40	10,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:2.5			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	12	12	30,0	30,0
2	17	29	42,5	72,5
3	8	37	20,0	92,5
4	3	40	7,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:2.6			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	12	12	30,0	30,0
2	13	25	32,5	62,5
3	9	34	22,5	85,0
4	6	40	15,0	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

### Doména 3 – Týmová spolupráce

Kategorie	Tabulka četností:3.1			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	16	16	40,0	40,0
2	11	27	27,5	67,5
3	7	34	17,5	85,0
4	6	40	15,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:3.2			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	10	10	25,0	25,0
2	19	29	47,5	72,5
3	5	34	12,5	85,0
4	6	40	15,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:3.3			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	13	13	32,5	32,5
2	16	29	40,0	72,5
3	7	36	17,5	90,0
4	4	40	10,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:3.4			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	18	18	45,0	45,0
2	20	38	50,0	95,0
3	1	39	2,5	97,5
4	1	40	2,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:3.5			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	2	2	5,0	5,0
2	16	18	40,0	45,0
3	17	35	42,5	87,5
4	5	40	12,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*



## Doména 4 – Management organizace

Kategorie	Tabulka četností:4.1			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	18	18	45,0	45,0
2	11	29	27,5	72,5
3	10	39	25,0	97,5
4	1	40	2,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:4.2			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	19	19	47,5	47,5
2	11	30	27,5	75,0
3	7	37	17,5	92,5
4	3	40	7,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:4.3			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	17	17	42,5	42,5
2	9	26	22,5	65,0
3	11	37	27,5	92,5
4	3	40	7,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:4.4			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	20	20	50,0	50,0
2	7	27	17,5	67,5
3	11	38	27,5	95,0
4	2	40	5,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:4.5			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	19	19	47,5	47,5
2	9	28	22,5	70,0
3	9	37	22,5	92,5
4	3	40	7,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:4.6			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	12	12	30,0	30,0
2	21	33	52,5	82,5
3	5	38	12,5	95,0
4	2	40	5,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:4.7			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	8	8	20,0	20,0
2	23	31	57,5	77,5
3	7	38	17,5	95,0
4	2	40	5,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:4.8			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	19	19	47,5	47,5
2	15	34	37,5	85,0
3	6	40	15,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:4.9			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	11	11	27,5	27,5
2	17	28	42,5	70,0
3	9	37	22,5	92,5
4	3	40	7,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:4.10			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	20	20	50,0	50,0
2	15	35	37,5	87,5
3	5	40	12,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:4.11			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	13	13	32,5	32,5
2	19	32	47,5	80,0
3	5	37	12,5	92,5
4	3	40	7,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

## Doména 5 – Odměňování

Kategorie	Tabulka četností:5.1			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	6	6	15,0	15,0
2	18	24	45,0	60,0
3	7	31	17,5	77,5
4	9	40	22,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:5.2			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	3	3	7,5	7,5
2	15	18	37,5	45,0
3	16	34	40,0	85,0
4	6	40	15,0	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:5.3			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	6	6	15,0	15,0
2	18	24	45,0	60,0
3	9	33	22,5	82,5
4	7	40	17,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

## Doména 6 – Kariérní růst

Kategorie	Tabulka četností:6.1			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	11	11	27,5	27,5
2	12	23	30,0	57,5
3	11	34	27,5	85,0
4	6	40	15,0	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:6.2			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	5	5	12,5	12,5
2	14	19	35,0	47,5
3	13	32	32,5	80,0
4	8	40	20,0	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

## Doména 7 – Podpora inovací

Kategorie	Tabulka četností:7.1			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	2	2	5,0	5,0
2	15	17	37,5	42,5
3	13	30	32,5	75,0
4	10	40	25,0	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:7.2			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	4	4	10,0	10,0
2	18	22	45,0	55,0
3	13	35	32,5	87,5
4	5	40	12,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:7.3			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	14	14	35,0	35,0
2	13	27	32,5	67,5
3	9	36	22,5	90,0
4	4	40	10,0	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

## Doména 8 – Stimulační a motivační faktory

Kategorie	Tabulka četností:8.1			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	15	15	37,5	37,5
2	14	29	35,0	72,5
3	10	39	25,0	97,5
4	1	40	2,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:8.2			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	19	19	47,5	47,5
2	14	33	35,0	82,5
3	6	39	15,0	97,5
4	1	40	2,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:8.3			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	11	11	27,5	27,5
2	19	30	47,5	75,0
3	9	39	22,5	97,5
4	1	40	2,5	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:8.4			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	13	13	32,5	32,5
2	11	24	27,5	60,0
3	12	36	30,0	90,0
4	4	40	10,0	100,0
Součet	40	-	100	-

Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie	Tabulka četností:8.5			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	26	26	65,0	65,0
2	11	37	27,5	92,5
3	2	39	5,0	97,5
4	1	40	2,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:8.6			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	15	15	37,5	37,5
2	12	27	30,0	67,5
3	8	35	20,0	87,5
4	5	40	12,5	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Kategorie	Tabulka četností:8.7			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	11	11	27,5	27,5
2	18	29	45,0	72,5
3	9	38	22,5	95,0
4	2	40	5,0	100,0
Součet	40	-	100	-

*Zdroj: [vlastní zpracování]*



# PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK

## Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Sandra Šmídová a jsem studentka Univerzity Pardubice, fakulty Ekonomicko-správní. Studuji 5. ročník oboru Ekonomika a management podniku. Píši diplomovou práci na téma: „Hodnocení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců – nástroj personálního managementu“.

Tímto Vás chci požádat o spolupráci a vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní a slouží pro účely mé diplomové práce. K jednotlivým tvrzením přiřaďte škálu hodnocení.

Mockrát děkuji za spolupráci!

Bc. Sandra Šmídová

Do jaké míry souhlasíte s výroky uvedenými v otázkách č. 1.1 až č. 1.4? (1-naprostou souhlasím, 2-spíše souhlasím, 3-spíše nesouhlasím, 4- naprostou nesouhlasím)

1.1 Jste celkově spokojen(a) se zaměstnáním, které nyní děláte?	
1.2 Do práce chodím rád(a).	
1.3 Předpokládáte, že v příštím roce budete pracovat pro stejnou společnost.	
1.4 Předpokládáte, že za 3 roky budete pracovat pro stejnou společnost.	

Následující tvrzení uvedené v tabulce ohodnoťte body. (1-naprostou souhlasím, 2-spíše souhlasím, 3-spíše nesouhlasím, 4- naprostou nesouhlasím)

2.1 Vím přesně jaká je moje role v zaměstnání.	
2.2 Na základě svých zkušeností se zaměstnáním ve společnosti, kde pracuji, bych tuto firmu doporučil(a) svým známým a příbuzným jako zaměstnavatele.	
2.3 Jsem hrdý/á, že pracuji pro svoji společnost a rád(a) o tom lidem říkám.	
2.4 Podporuji směr, kterým se společnost ubírá, a pevně v něj věřím.	
2.5 Cítím, že můžu dělat vlastní rozhodnutí týkající se mé práce.	

2.6 Dostává se mi uznání a ocenění mé práce.	
3.1. Lidé v mém týmu často dělají více než jejich zaměstnání vysloveně vyžaduje.	
3.2 V mém týmu soustavně sdílíme informace o zákaznících (klientech) a jejich požadavcích a očekáváních.	
3.3 Úroveň angažovanosti kolegů, se kterými přímo spolupracuji v týmu, je vynikající.	
3.4 Spolupráce ve Vašem vlastním týmu je výborná.	
3.5 Spolupráce mezi různými odděleními / pobočkami ve Vaší společnosti je výborná	
4.1 Schopností Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi jsou výborné.	
4.2 Můj přímý nadřízený vytváří atmosféru otevřenosti a důvěry.	
4.3 Můj přímý nadřízený se aktivně snaží o zlepšení výkonnosti našeho týmu.	
4.4 Můj přímý nadřízený se zajímá o mé názory.	
4.5 Mám důvěru ve svého přímého nadřízeného.	
4.6 Mám důvěru ve vedení společnosti, v níž pracuji.	
4.7 Jsem dobře seznámen(a) se všeobecnými cíli společnosti.	
4.8 V mém týmu pracujeme s jasnými cíli.	
4.9 V mém týmu se pravidelně sleduje plnění cílů.	
4.10 Je mi zcela jasné, jak moje vlastní práce přispívá ke splnění všeobecných cílů společnosti.	
4.11 V mém týmu jsme organizováni způsobem, který zefektivňuje naši práci.	
5.1 Systém odměňování ve společnosti považuji za spravedlivý.	
5.2 Na svém současném pracovišti vydělávám velmi dobře.	
5.3 Systém zaměstnaneckých benefitů považuji za velmi dobrý.	
6.1 Společnost mi poskytuje kvalitní školení potřebné k mé práci	
6.2 Společnost mi umožňuje osobní rozvoj.	
7.1 V mém týmu často zkusíme nové metody a přístupy.	
7.2 V mém týmu získáváme výraznou podporu pro nové nápady.	

7.3 V mém týmu neustále používáme zpětnou vazbu od zákazníků (klientů) pro zlepšení našich služeb.	
--	--

V následující tabulce ohodnoťte faktory, z pohledu důležitosti při výběru Vašeho zaměstnání. (1-hodně důležité, 2-důležité, 3-méně důležité, 4- nedůležité)

8.1 Seberealizace	
8.2 Týmová spolupráce	
8.3 Úroveň řízení společnosti	
8.4 Podpora vzdělávání a kariérního růstu	
8.5 Plat a zaměstnanecké benefity	
8.6 Podpora inovací	
8.7 Dobré jméno zaměstnavatele	

Ještě jednou Vám děkuji za Vaši spolupráci a přeji Vám mnoho úspěchů v pracovním i osobním životě!

## PŘÍLOHA C – KORELACE DOMÉNY 4

Otázka:	Korelace (Tabulka 1) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=40 (Celé případy vynechány u ChD)												
	Prů- měry	Sm.odch.	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11
4.1	1,850	0,892993	1,0000	0,7978	0,6521	0,7020	0,6668	0,3440	0,2424	0,5921	0,3062	0,1120	0,0885
4.2	1,850	0,975337	0,7978	1,0000	0,7528	0,6957	0,7931	0,2490	0,0843	0,5061	0,3096	0,2145	0,1411
4.3	2,000	1,012739	0,6521	0,7528	1,0000	0,6381	0,6030	0,3177	0,2982	0,3469	0,4219	0,0718	0,2892
4.4	1,875	0,991955	0,7020	0,6957	0,6381	1,0000	0,7824	0,2797	0,0803	0,4383	0,3302	0,2980	0,2878
4.5	1,900	1,007663	0,6668	0,7931	0,6030	0,7824	1,0000	0,3416	0,0433	0,4428	0,2092	0,1264	0,0814
4.6	1,925	0,797030	0,3440	0,2490	0,3177	0,2797	0,3416	1,0000	0,4305	0,3096	0,4396	0,1769	0,3986
4.7	2,075	0,764182	0,2424	0,0843	0,2982	0,0803	0,0433	0,4305	1,0000	0,4126	0,3989	0,0060	0,1974
4.8	1,675	0,729858	0,5921	0,5061	0,3469	0,4383	0,4428	0,3096	0,4126	1,0000	0,5581	0,5047	0,3350
4.9	2,100	0,900142	0,3062	0,3096	0,4219	0,3302	0,2092	0,4396	0,3989	0,5581	1,0000	0,5456	0,7222
4.10	1,625	0,704837	0,1120	0,2145	0,0718	0,2980	0,1264	0,1769	0,0060	0,5047	0,5456	1,0000	0,6751
4.11	1,950	0,875595	0,0885	0,1411	0,2892	0,2878	0,0814	0,3986	0,1974	0,3350	0,7222	0,6751	1,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]