

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Bc. Pavlína Kalinová



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace zaměstnanců v maloobchodě

Vypracovala: Bc. Pavlína Kalinová
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína KALINOVÁ**
Osobní číslo: **E13695**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců v maloobchodě**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analýza motivačních nástrojů zaměstnancké politiky ve vybraném odvětví a případné navržení změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části autor provede výzkum spokojenosti zaměstnanců z vybraného odvětví a definuje výstupy a závěry na základě získaných dat.

Rámcová osnova:

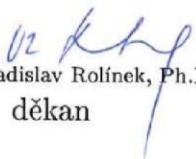
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.
Bedrnová, E. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing.
Horník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S. (26)
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. dubna 2015

.....
Bc. Pavlína Kalinová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Děkuji všem zúčastněným respondentům, za jejich ochotu spolupracovat při zodpovídání veškerých otázek týkajících se výzkumu.

Obsah

1	ÚVOD	4
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	6
2.1	Motivace	6
2.2	Motiv	8
2.3	Zdroje motivace	9
2.4	Měření motivace	9
2.5	Teorie motivace	9
2.5.1	Maslowova hierarchie potřeb	11
2.5.2	Herzbergerova teorie	12
2.5.3	Expektační teorie	13
2.5.4	Teorie cíle.....	13
2.5.5	Teorie reaktence	14
2.5.6	Teorie spravedlnosti.....	14
2.6	Stimulace	14
2.7	Řízení lidských zdrojů.....	15
2.7.1	Personální činnosti	15
2.8	Pracovní spokojenost.....	16
2.9	Hodnocení pracovního výkonu	19
2.9.1	Řízení pracovního výkonu	19
2.9.2	Hodnocení pracovníků	20
2.9.3	Chybné hodnocení	22
2.10	Odměňování pracovníků	23
3	CÍLE A METODIKA	25
3.1	Cíl práce	25

3.2	Metodika práce	25
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	27
4.1	Charakteristika odvětví	27
4.2	OnStyle, s. r. o.	29
4.3	Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.	30
4.4	RENO-obuv, spol. s r. o.	31
4.5	DK OPEN, spol. s r. o.	32
4.6	Holandské květiny, s. r. o.	33
5	VLASTNÍ PRÁCE.....	34
5.1	Souhrnné výsledky.....	34
5.1.1	Úvodní otázky	34
5.1.2	Charakter a obsah práce	35
5.1.3	Organizace práce.....	38
5.1.4	Ohodnocení a benefity.....	40
5.1.5	Pracovní podmínky a prostředí	43
5.1.6	Vztahy na pracovišti	45
5.1.7	Nadřizený a management	48
5.1.8	Komunikace a informace	51
5.1.9	Vzdělávání	52
5.1.10	Seberealizace	53
5.1.11	Celková spokojenost	54
5.1.12	Identifikační otázky	55
5.2	Výsledky a porovnání jednotlivých maloobchodních jednotek.....	56
5.2.1	Úvodní otázky	56
5.2.2	Charakter a obsah práce	57
5.2.3	Organizace práce.....	57

5.2.4	Ohodnocení a benefity.....	57
5.2.5	Pracovní podmínky a prostředí	58
5.2.6	Vztahy na pracovišti	59
5.2.7	Nadřízený a management	59
5.2.8	Komunikace a informace	59
5.2.9	Vzdělávání	60
5.2.10	Seberealizace	60
5.2.11	Celková spokojenosti	60
5.2.12	Identifikační otázky	61
6	DISKUZE	62
6.1	Shrnutí výsledků výzkumu ve zkoumaném vzorku v maloobchodě	62
6.2	Shrnutí výsledků jednotlivých maloobchodních jednotek ve zkoumaném vzorku	63
6.3	Faktory s největším vlivem na spokojenost zaměstnanců ve zkoumaném vzorku	64
7	ZÁVĚR	66
8	SUMMARY.....	69
9	POUŽITÁ LITERATURA.....	71
10	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	74
11	PŘÍLOHY	76

1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je motivace zaměstnanců v maloobchodě. Zaměstnanci patří mezi nejvýznamnější zdroje v podniku, proto je důležité zabývat se jejich spokojeností a efektivní motivací. V dnešním velmi silném konkurenčním prostředí mohou spokojení a dostatečně motivovaní zaměstnanci, kteří jsou ztotožnění s podnikem, tvořit na trhu konkurenční výhodu. Motivace souvisí s pracovním výkonem každého zaměstnance. Motivace napomáhá nejen ke zvýšení produktivity a celkové konkurenceschopnosti organizace, ale také k plnění podnikových cílů.

Také v maloobchodě jsou zaměstnanci pro firmu velice důležití, protože jsou pro zákazníky prvním kontaktem s firmou a tvoří jejich první dojem. Pokud budou zaměstnanci nespokojeni, málo motivováni, neztotožnění s podnikem a tudíž budou na zákazníky působit nepříjemně a neochotně, může firma o zákazníky přijít. Negativní reference se poté šíří mezi potenciálními zákazníky velmi rychle. Právě tyto skutečnosti mne inspirovaly k zacílení této diplomové práce na motivaci zaměstnanců v maloobchodě.

Cílem diplomové práce je analýza motivačních nástrojů zaměstnanecké politiky ve vybraném odvětví a případné navržení změn. K dosažení cíle této práce je proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců vybraného vzorku z odvětví maloobchodu a jsou definovány výstupy a závěry na základě získaných dat.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je provedena syntéza odborných publikací, jejímž výstupem je literární přehled. V tomto literárním přehledu jsou definovány nejdůležitější pojmy a to motiv, motivace, stimulace, dále také teorie motivace, pracovní spokojenost, řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovního výkonu či odměňování zaměstnanců.

V praktické části jsou charakterizovány vybrané maloobchodní jednotky zabývající se prodejem obuvi, oblečení, šperků, občerstvení, řezaných květin a doplňků. Pomocí podrobného dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů je proveden výzkum

spokojenosti všech zaměstnanců vybraných maloobchodních jednotek. Nejprve je analyzován výzkum v rámci celého vzorku. Poté za jednotlivé maloobchodní jednotky zvlášť, které jsou následně porovnávány mezi sebou. Na základě tohoto výzkumu jsou analyzovány motivační nástroje zaměstnanecké politiky. V závěru práce jsou navrženy změny, které mohou vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců zkoumaného vzorku a zefektivnění jejich motivace.

Každý podnik by se měl zabývat průzkumem spokojenosti svých zaměstnanců a upravovat motivační nástroje ve spolupráci s výsledky průzkumu. Motivační nástroj, který je pro firmu méně nákladný, může mít pro zaměstnance vyšší cenu než ten, který je pro firmu mnohem nákladnější. Proto je důležité, aby podnik od zaměstnanců získal zpětnou vazbu pomocí průzkumu spokojenosti. A to nejen po změně motivačních nástrojů.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Motivace

Podle Růžičky (1996) je termín motivace jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností a s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je v podstatě jednáním motivovaným.

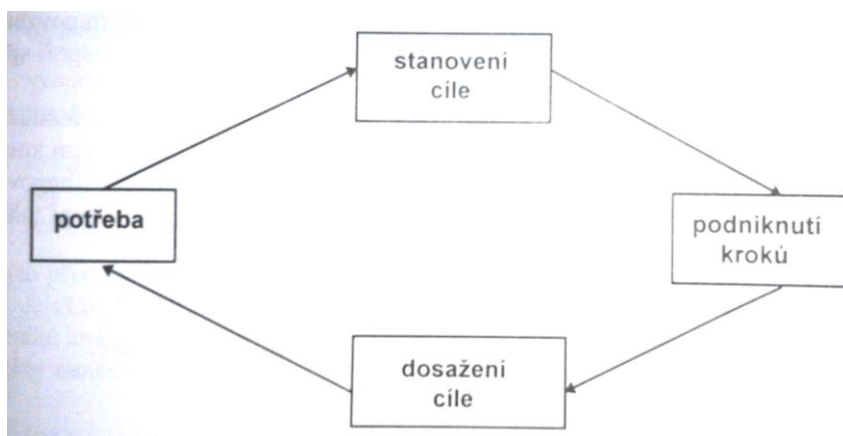
Růžička (1996) ve své knize uvádí původ termínu motivace. Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, které znamená hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání.

Armstrong (1999) uvádí, že motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. Armstrong uvádí, že k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle. A ceněné odměny jsou takové, které uspokojují jejich individuální potřeby.

Podle Bedrnové (2007) vyjadřuje motivace skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti a motivovaného chování.

Armstrong (1999) definuje proces motivace (viz obrázek 1, str. 7). Tento proces vztahující se k potřebám naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, u nichž se uvádí, že uspokojí tyto potřeby a přání. Dále se volí cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (1999)

Tureckiová (2007) definuje motivaci jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme takovým způsobem, který povede k dosažení cíle. Ptáme-li se na motivy, které vedly k nějakému činu, snažíme se najít odpověď na otázku PROČ? Proč se určitý člověk zachoval právě tak, jak se zachoval? Co ho k tomu vedlo? Potřeby, zájmy a hodnoty jsou základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání.

Podle Halíka (2008) potřebuje každý člověk k tomu, co dělá, motivaci. Pokud chcete dobře řídit lidi jako individuality nebo jako kvalitní tým, musíte je umět dobře motivovat. Pokud nebudete svoje lidi přiměřeně motivovat, můžete v budoucnosti očekávat pokles produktivity a následně zvýšenou fluktuaci.

Lauby (2005) říká, že někteří zaměstnanci touží po moci, jiný chtějí peníze. Někteří zaměstnanci touží po neustálé chvále, jiní chtějí být o samotě. Pro manažera je důležité, aby zjistil, co motivuje jednotlivé zaměstnance a přizpůsobil se tomu.

Jak uvádí Veber (2009), pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme hovořit o nežádoucí motivaci nebo také o demotivaci. Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

- chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků,

- absence některých řídicích aktů, která je pracovníky vnímána negativně,
- chybné řídicí taktiky,
- netečnost manažerů vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii a podobně.

Njoroge (2014): V dnešním globálně konkurenčním podnikatelském prostředí je úspěšná motivace zaměstnanců stále jednou z největších výzev pro mnoho generací. Lidský kapitál se stal hlavním přínosem organizace. Motivace zaměstnanců je složitý a sofistikovaný předmět. Bylo provedeno mnoho studií o motivaci zaměstnanců poskytující četné modely a teorie motivace.

2.2 Motiv

Bedrnová (2007) definuje motiv jako jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Ten může být chápán jako psychologická příčina nebo důvod určitého chování či jednání člověka. Individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychologického stavu – nasycení, které má zpravidla podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.

Podobně definuje motiv i Cejthamr et al. (2010), kteří uvádějí, že motiv představuje psychologickou pohnutku, příčinu nebo důvod určitého lidského chování či prožívání. Motivy vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu.

Plamínek (2002) uvádí, že motivem lidského chování je naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Prožívání pocitů bývá i v pozadí procesu učení. Co shledáme nepříjemným, to máme tendenci příště nedělat, co je nám příjemné, to spíše znovu uděláme.

2.3 Zdroje motivace

Bedrnová (2007) jako zdroje motivace označuje ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace řadí:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

2.4 Měření motivace

Podle Armstronga (1999) neexistují žádné přímé nástroje, jejichž pomocí bychom mohli měřit motivaci. Ale představu o úrovni motivace můžeme získat prostřednictvím zkoumání postojů, ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analýzy výsledků hodnocení pracovníků, analýzy problémů objevujících se v agendě stížností i z toho nebo jak ochotně se lidé zapojují do zlepšovatelství, kroužků kvality apod.

2.5 Teorie motivace

Bedrnová (2007) uvádí, že snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a současně k nejzajímavějším tématům psychologie. Dokládá to mimo jiné i množství nashromážděných psychologických poznatků v této oblasti. Seznámení s různými přístupy k otázkám motivace napomáhá nejen zasvěcenějšímu pochopení problematiky, ale také vytvoření žádoucích vnitřních, osobnostních předpokladů budoucích manažerů schopných v roli lídrů a koučů efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání.

Bedrnová (2007) zahrnuje do základních teorií motivace:

- homeostatický model motivace lidského chování,
- hédonistický model motivace,
- aktivační, pobídkový model motivace,
- kognitivní, poznávací modely motivace,
- humanistické koncepty motivace – teorie potřeb A. Maslowa.

Bedrnová (2007) rozumí motivací k práci ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje také přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Pracovní motivace je podle Turkeiové (2004) motivace k pracovní činnosti. Rozumí jí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti).

Bedrnová (2007) rozlišuje dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. motivace **intrinsická**,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace **extrinsická**.

Halík (2008) uvádí: „Důvěra je motivační prvek, který nevyužít je hřích. Pokud budete delegovat určité pravomoci i na nejnižší článek řetězu, který řídíte, vzbudíte v lidech větší odpovědnost a hrdost“.

Armstrong (1999) uvádí tyto hlavní teorie motivace:

- teorie instrumentalisty,
- teorie zaměřené na obsah,

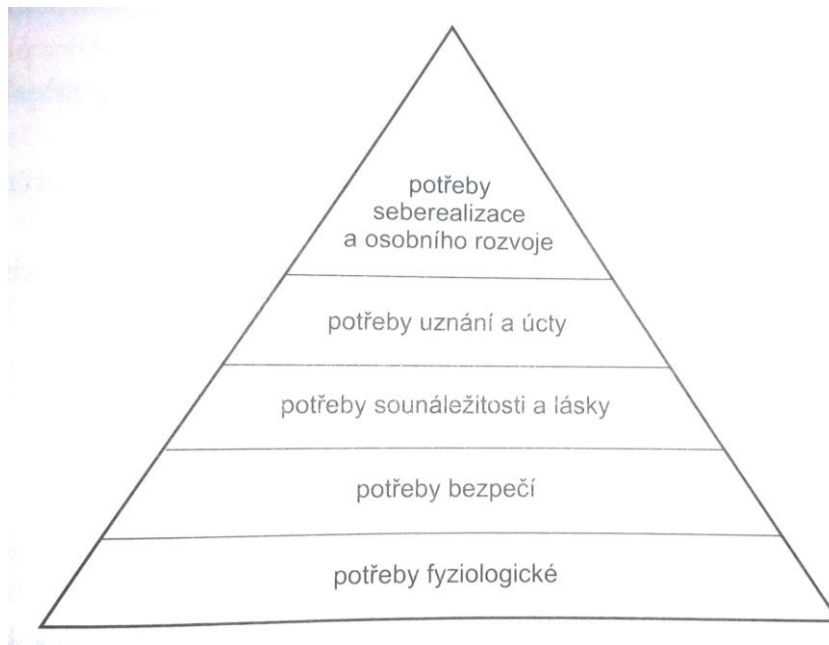
- teorie zaměřené na proces,
- Herzbergova teorie,
- Maslowova hierarchie potřeb,
- teorie týkající se chování,
- společenskovední teorie,
- teorie atribuce,
- teorie vytváření vzorů.

Dále jsou charakterizovány nejvýznamnější teorie motivace:

2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb

Podle Mikuláščíka (2007) je nejpopulárnější teorií motivace v pracovní oblasti teorie A. Maslowa. Podle něj jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Systém, který vypracoval, má podobu pyramidy (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík (2007)

Armstrong (1999) uvádí, že Maslowova hierarchie potřeb je jednou z teorií zaměřených na obsah. Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami.

2.5.2 Herzbergerova teorie

Tureckiová (2004) ve své knize uvádí, že do skupiny motivačních teorií zkoumajících typy motivů, jež pozitivně nebo negativně ovlivňují lidskou motivaci, se řadí dvoufaktorová teorie F. Herzberga, známá také jako teorie motivátorů a hygienických faktorů či satisfaktorů a dissatisfaktorů (viz obrázek 3):

- *hygienické faktory* (vnější, nepřímé) se týkají práce jako prostředku uspokojování jiných, konkrétně nedostatkových a sociálních potřeb,
- *motivátory* (vnitřní, přímé faktory) odrážejí vztah pracovníka k práci (pracovní činnosti) jako takové a projevují se ve zvýšení výkonnosti – analogie k dalším růstovým potřebám.

Obrázek 3: Dvoufaktorová teorie

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – firemní politika – kompetentnost nadřízených pracovníků – vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými – pracovní podmínky – mzda – jistota pracovního místa – bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> – pracovní úspěchy – možnost odborného a kariérního růstu – uznání – odpovědnost – osobní rozvoj

Zdroj: Tureckiová (2004)

Podle Bedrnové (2007) je druhou nejčastěji citovanou motivační teorií dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga. Bývá též

označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeb psychického růstu.

Grenway (2008): Herzbergerova teorie naznačuje, že motivace a spokojenost zaměstnanců jsou úkoly, které zjevně souvisí s různými hygienickými faktory. Hygienické faktory jsou vnější a souvisí s konkrétním místem. Herzberg uvedl, že zásady, postupy, plat a pracovní podmínky jsou příklady hygienických faktorů. Podle této teorie, jsou hygienické faktory uznávané vedením a zaměstnanci jsou schopni dosáhnout vyšší úrovně motivace v práci v rámci těchto faktorů. Průzkum současné literatury ukazuje, že nespočet moderních teorií tento přístup využívá.

2.5.3 Expektační teorie

Armstrong (1999) řadí Vroomovu expektační teorii, nazývanou také jako teorii očekávání, mezi teorie zaměřené na proces. Tyto teorie kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Pro manažery mohou být užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Expektační teorie znamená, že motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie – funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace.

2.5.4 Teorie cíle

Podle Armstronga (1999) teorie cíle zformulovaná Lathanem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je

participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Obtížné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou.

2.5.5 Teorie reaktence

Armstrong (1999) uvádí, že teorie reaktence (jalového odporu) zformulovaná Brehmen vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb – a mají-li k tomu přiměřenou svobodu rozhodování – mohou volit takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb. Jestliže je však tato svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat, tj. budou v souladu s principem homeostázy motivačně podněcováni k tomu, aby se vyhnuli jakékoli další ztrátě svobody.

2.5.6 Teorie spravedlnosti

Podle Armstronga (1999) se teorie spravedlnosti zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupina) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo nespravedlivé tehdy, když si lidé zaslouží diferencované zacházení.

2.6 Stimulace

Bedrnová (2007) rozumí stimulací vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Může mít rozmanité podoby a formy. Jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.

Pražská, Jindra (1998) uvádějí, že stimulace je záměrné vyvolávání určitého pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního chování k předem zvoleným cílům.

Plamínek (2002) uvádí, že pokud do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.

Podle Hagemannové (1995) je pro mnoho lidí stimulující pracovní atmosféra, aktivní spoluúčast a možnost osobního zdokonalování mnohem důležitější než peníze.

2.7 Řízení lidských zdrojů

Koubek (2009) ve své knize uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

2.7.1 Personální činnosti

Koubek (2009) uvádí, že personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Jsou to:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Koubek (2003) konstatuje, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností. Vzdělání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

2.8 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost není jednotně chápána. Existuje mnoho definic, které se zabývají pracovní spokojeností. Podle Nakonečného (2005) musíme rozlišovat dvě významné odlišnosti pojmu pracovní spokojenosti:

Spokojenost v práci – obsahově širší význam, zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám. Toto pojetí převažuje.

Spokojenost s prací – obsahově užší význam, které je spojený s výkonem určité činnosti. Jedná se o odměnu za vykonanou práci, její prestiž, pracovní úkoly, o nároky na plnění těchto pracovních úkolů, atd.

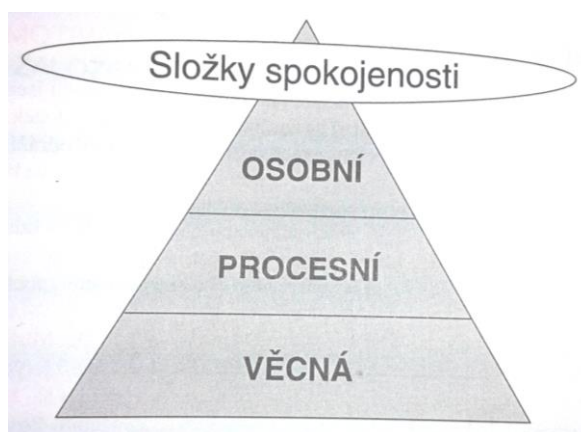
Pracovní spokojenost definuje ve své knize Pauknerová (2006) takto: „*Pracovní spokojenost můžeme uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly*“.

Růžička (1996) uvádí, že pojem pracovní spokojenost je velmi široký. Zahrnuje v podstatě všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, k pracovišti a podniku, k pracovnímu kolektivu. Profil pracovní spokojenosti u člověka nikdy není jednoznačný. V mnohotvárnosti působících vztahů jsou některé klíčové a rozhodující, jiné méně významné, jiné neutrální. Některé vztahy pracovníka uklidňují, až silně

podněcují, jiné ho ruší nebo až zneschopňují. V této oblasti se mohou vyskytovat různé rozpory a konflikty, které v konkrétních situacích způsobují rozporné jednání pracovníka.

Plamínek (2002) uvádí, že manažer, který umí motivovat, vlastně „hněte“ ze dvou vstupů, které si nemusejí navzájem vyhovovat, tedy z člověka a úkolu, kombinaci dvou produktů: požadovaného výsledku a lidské spokojenosti. To, co dává jeho úsilí naději na úspěch, je především komplexní charakter lidské spokojenosti, která má přinejmenším tři vrstvy, se kterými je třeba počítat (věcná, procesní a osobní spokojenost (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Složky spokojenosti



Zdroj: Plamínek (2002)

Podle Kleibla et al. (2001) prokázaly průzkumy v této oblasti další závažnou skutečnost, a to, že vztah mezi spokojeností pracovníka a výkonem není jednoznačný. Spokojený pracovník neznamená automaticky výkonný pracovník. Většina pracovníků pozitivně akceptuje a přijímá všechny hmotné a nehmotné složky systému odměňování přinášející jim výhody, zvyšují jejich spokojenost, ale nelze očekávat, že tato skutečnost sama o sobě přivede pracovníka k vyššímu výkonu.

Podle Pauknerové et al. (2006) se v praxi obvykle zjišťuje míra pracovní spokojenosti pracovníků jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení a jednak jejich celková spokojenost. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce, například jako zřetelnou nebo

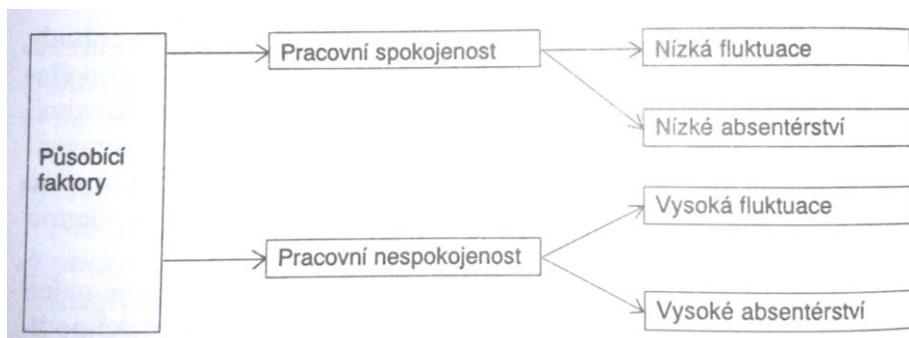
méně zřetelnou spokojenost, resp. spíše jako méně výraznou či naopak velmi výraznou nespokojenost.

Kleibl et al. (2001) uvádí, že postavení a úloha mzdy v pracovní motivaci je složitější problém a stav poznání na tomto úseku prokazuje, že v žádném případě nelze hovořit o obecně platném dominantním postavení mzdy v pracovní motivaci. Z ověřených motivačních koncepcí pro oblast managementu vyplývá, že postavení mzdy v individuální motivační struktuře pracovníka závisí na struktuře jeho potřeb vycházející z hodnotové orientace pracovníka a je pouze jedním z faktorů utváření pracovní spokojenosti.

Podle Kociánové (2010) je pracovní spokojenost či nespokojenost vždy subjektivním vyjádřením a lze ji chápat jako komplexní jev. To znamená, že je reakcí člověka na subjektivně vnímané okolnosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce.

Podle Štikara (2003) by bylo logické očekávat, že vysoká pracovní spokojenost je v přímo úměrném vztahu s takovým pozitivním pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost a dosahování vyšší spokojenosti, se příznivě promítne v pracovním chování. Ukázalo se ale, že tento vztah není vždy ani přímý, ani jednoduchý. Interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná a vstupují do ní četné množství proměnných. Jednoduchou podobu vyjadřuje tento vztah obrázek 5.

Obrázek 5: Příčiny a důsledky spokojenosti/nespokojenosti



Zdroj: Štikar (2003)

Miskell (1996) uvádí, že zaměstnanci mohou ztratit motivaci a výkonnost z důvodů, které se bezprostředně nevztahují k jejich zaměstnání. Například geografická poloha podniku, ekonomická situace v zemi, ekonomická situace v oblasti, stáří podniku, klima v oblasti, velikost podniku, způsob vedení podniku a jiné.

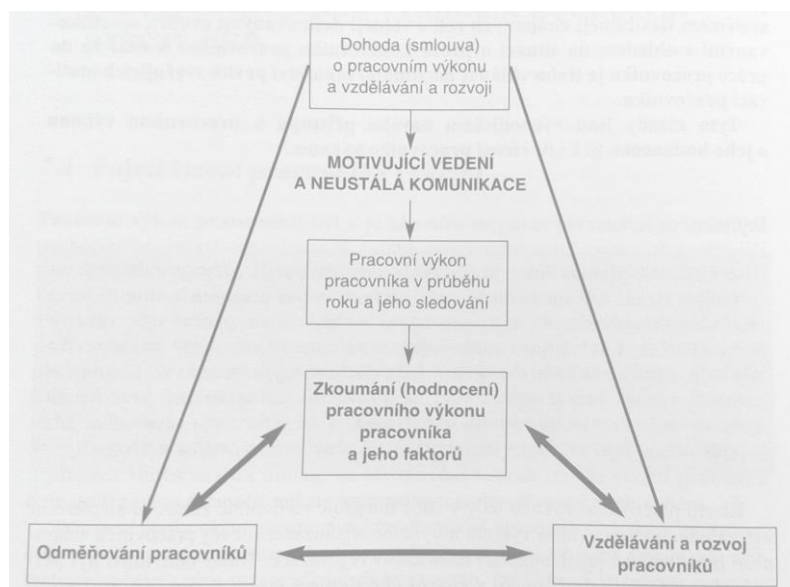
2.9 Hodnocení pracovního výkonu

Jay (2006) uvádí jako účel hodnocení pracovníků poskytnutí zpětné vazby k pracovním výsledkům pracovníka. Umožnit zaměstnanci prodiskutovat výsledky jeho práce a případné budoucí zvýšení kvalifikace či možnost povýšení.

2.9.1 Řízení pracovního výkonu

Podle Koubka (2009) představuje řízení pracovního výkonu (viz obrázek 6) integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem (nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka.

Obrázek 6: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2009)

Koubek (2003) uvádí, že řízení pracovního výkonu představuje propojení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje a odměňování pracovníků. Rozhodující důraz je kladen na soustavné zlepšování pracovního výkonu cestou soustavného zlepšování schopností pracovníků a odměňování je jakýmsi základem scény řízení pracovního výkonu, které svým způsobem slouží a napomáhá tomu, aby děj na scéně probíhal úspěšně.

2.9.2 Hodnocení pracovníků

Koubek (2009) uvádí, že hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivých pracovníků a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Koubek (2009) rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení - to je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou podobu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka.

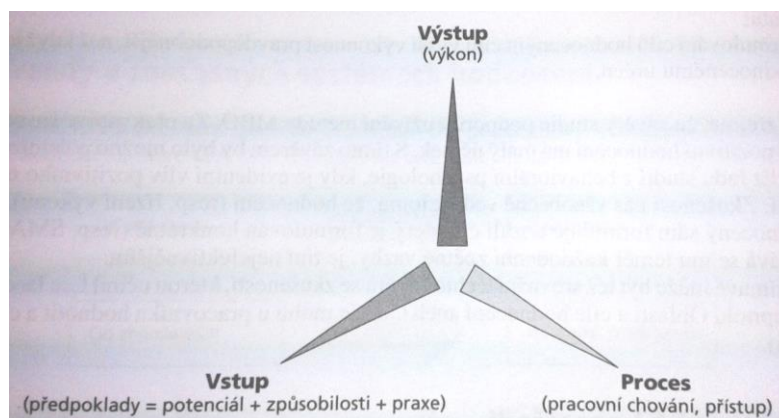
Formální hodnocení – to je systematické hodnocení, je racionálnější a standardizované, periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků.

Koubek (2009) dále uvádí, že klíčovou roli u těchto dvou forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka a stále více také hodnocený pracovník.

Hroník (2006) definuje tři oblasti hodnocení pracovníků (viz obrázek 7):

- **výstup** – představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Hodnocení může být přímé (lze číselně vyjádřit) a nepřímé (na základě stupnice),
- **vstup** – patří sem vše, co pracovník do své práce vkládá (kompetence, ale i zkušenosti),
- **proces** – hodnocení přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům apod. Jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci.

Obrázek 7: Tři oblasti hodnocení pracovníků



Zdroj: Horník (2008)

Halík (2008) uvádí, že každý vedoucí by měl umět, pokud možno, objektivně ohodnotit každého svého zaměstnance, i když se mu tento úkol zdá být velmi obtížný a velmi nepříjemný. Hodnocení výkonu může být i jedním z motivačních prvků – pokud je správně použito. Mělo by se v každé organizaci stát odrazovým můstkem pro zvyšování platů a kariérní postup.

2.9.3 Chybné hodnocení

Podle Štikáře (2003) se hodnotitelé při hodnocení dopouštějí často řady chyb zkreslujících skutečnost. Příčina bývá zpravidla v hodnotiteli a jeho způsobu myšlení. Při hodnocení může docházet z různých důvodů k následujícím chybám hodnotitelů:

- *chyba mírnosti*: obecná nebo situačně vyvolaná tendence hodnotitele hodnotit pracovníka podle některého kritéria lépe než odpovídá skutečnost,
- *chyba favoritismu*: vědomé nebo nevědomé dávání přednosti či vyzdvihování pracovníka,
- *chyba kontrastu*: vnášení subjektivního měřítka hodnotitele do hodnocení v tomto smyslu, že hodnocený není oceňován podle určitého kritéria a jeho nároků, ale hodnotitel jej srovnává se sebou samým,
- „*haló*“ *efekt*: vzniká při hodnocení podle více kritérií. Hodnotitel se nechá ovlivnit celkovým dojmem nebo jedním dominujícím hlediskem, což se přenáší do dalších dílčích soudů,
- *chyba centrální tendence*: hodnotitel váhá nebo se obává používat výrazněji kladných nebo záporných poloh hodnocení, což vede k zprůměrování celkového hodnocení,
- *chyba časového sledu (vzdálenosti)*: tendence hodnotit obdobně kritéria, která jsou umístěna za sebou nebo vedle sebe,
- *logická chyba*: hodnotitel posuzuje obdobně dílčí kritéria, která jsou podle laického pochopení v nějakém vzájemném vztahu,
- *sériový efekt*: při větším množství kritérií u jednoho pracovníka nebo při postupném hodnocení více pracovníků v jednom nepřetržitém časovém období se projevuje u hodnotitele tendence ke snižování diferencí.

2.10 Odměňování pracovníků

Koubek (2009) konstatuje, že odměňování je jednou z nejstarších a nezávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.

Armstrong (1999) uvádí, že politika odměňování by se měla týkat takových záležitostí, jako je:

- odměňování podle sazeb na trhu práce,
- odměňování za výkon,
- podíl na hospodářském výsledku – podíl na přidané hodnotě nebo na zisku podniku,
- zabezpečení spravedlivého systému odměňování,
- stejná mzda za práci stejné hodnoty, se zřetelem k situaci převládající na trhu práce.

Podle Armstronga (1999) lze motivaci, angažovanost a oddanost zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a oceňuje je. Znamená to investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim a posilovat jejich pravomoci, poskytovat jim příležitost podílet se na záležitostech, které se jich týkají, plně je udržovat v obraze, zacházet s nimi slušně a spíše jako s lidskými bytostmi než jako se „zdroji“, které mohou být v zájmu managementu využívány či dokonce zneužívány, a poskytovat jim odměny (peněžní i nepeněžní), které názorně ukáží, do jaké míry jsou oceňováni a váženi.

Armstrong (1999) uvádí základní typy odměn:

1. Základní peněžní odměna – představuje pevný plat nebo mzdu, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní mzdu. K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní

odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem. Hlavní formy těchto „pohyblivých složek mzdy nebo platu“ jsou:

- individuální výkonnostní odměny,
- mimořádné odměny (bonusy),
- prémie,
- provize,
- odměna závisující na délce zaměstnání,
- odměna podle kvalifikace,
- odměna podle schopností,
- příplatky – práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost atd.

2. Zaměstnanecké výhody – jsou označovány také jako nepřímé odměny. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.

3. Nepeněžní odměny – zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

3 CÍLE A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce s názvem Motivace zaměstnanců v maloobchodě je analýza motivačních nástrojů zaměstnanecké politiky ve vybraném odvětví a případné navržení změn.

3.2 Metodika práce

Po nastudování odborných publikací zaměřených převážně na motivaci, spokojenost a řízení lidských zdrojů je charakterizováno odvětví maloobchodu a vybrané maloobchodní jednotky. Následně je proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců v oblasti maloobchodu dvěma formami sběru dat (kvantitativní a kvalitativní):

- **Dotazník** – je hlavní metodou sběru dat této diplomové práce, dotazník je vyplňován v písemné podobě za použití otevřených, polootevřených i zavřených otázek (viz příloha 1). K výzkumu této práce je zvolen způsob osobního dotazníkového šetření.
- **Neřízené rozhovory** – na rozhovor jsou připraveny rámcové otázky týkající se zkoumané problematiky, které dovysvětlují odpovědi k otázkám kladeným v dotazníku. A to otázky zaměřené na typ pracovního úvazku, benefity, zkoumání spokojenosti zaměstnanců a jiné. Otázky jsou uvedeny v příloze 2.

Uvedená forma výzkumu je použita z důvodu, že tato oblast je pro respondenty velmi citlivá. Proto je také dotazník vyplňován anonymně. Dotazník je sestaven z otázek týkajících se spokojenosti zaměstnanců v rámci zkoumaného vzorku. Dotazník je velmi podrobný, aby poskytl komplexní informace o zaměstnanecké politice zkoumaného vzorku v odvětví maloobchodu. Je zaměřen převážně na dobu strávenou v organizaci, na spokojenost s obsahem a charakterem práce, organizací práce, ohodnocením a benefity, pracovními podmínkami a prostředím, vztahy na pracovišti, nadřazeným a managementem, komunikací a informovaností, vzděláváním

a seberealizací. Na konci dotazníku jsou uvedeny identifikační otázky týkající se vzdělání, pohlaví a věku.

Sběr dat byl uskutečněn v období od 13. října 2014 do 30. prosince 2014 v pěti maloobchodních jednotkách v obchodních centrech s různým sortimentním zaměřením. Bylo potřeba získat vyplněný dotazník od všech zaměstnanců vybraných maloobchodních jednotek. Celkem bylo připraveno a získáno zpět 23 validních dotazníků. Osobním kontaktem s každým respondentem je zaručena 100% návratnost dotazníků.

Po ukončení sběru dat následuje vyhodnocení dotazníků. Data jsou zpracována pomocí programů Microsoft Excel 2013, Microsoft Word 2013 a Google Docs. Dotazník obsahuje 26 otázek a každá otázka je zpracována jednotlivě. Pro každou otázku je vytvořen graf pro přehledné zobrazení výsledků a jejich interpretace. Statistické vyhodnocení pro tento výzkum nelze provést z důvodu nízkého počtu respondentů, i přes získaných 100% respondentů zkoumaného vzorku. Otázky jsou vyhodnocovány celkově v rámci zkoumaného vzorku i pro jednotlivé maloobchodní jednotky, které jsou porovnány mezi sebou.

V závěru této diplomové práce jsou shrnuty výsledky výzkumu a navrženy změny.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

4.1 Charakteristika odvětví

Diplomová práce je zaměřená na maloobchod, proto je nezbytné toto odvětví nejprve charakterizovat. Podle Českého statistického úřadu je maloobchod typem nákupu a prodeje nového a použitého zboží hlavně široké veřejnosti pro osobní spotřebu a využití v domácnostech. Je uskutečňován v obchodech, obchodních domech, stáncích, zásilkových domech, pouličními a podomními prodavači, spotřebními družstvy, aukčními domy atd. Maloobchod je zařazen do klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce G. Maloobchodní jednotky vybrané pro analýzu této práce patří do CZ- NACE 47 (maloobchod kromě motorových vozidel).

Podle Českého statistického úřadu se tržby v maloobchodě za rok 2014 reálně zvýšily meziročně o 5,4 %, kde největší nárůst zaznamenal prodej zboží přes internet či prostřednictvím zásilkové služby. V klasifikaci CZ-NACE 47 vzrostly tržby reálně meziročně o 2,8 %.

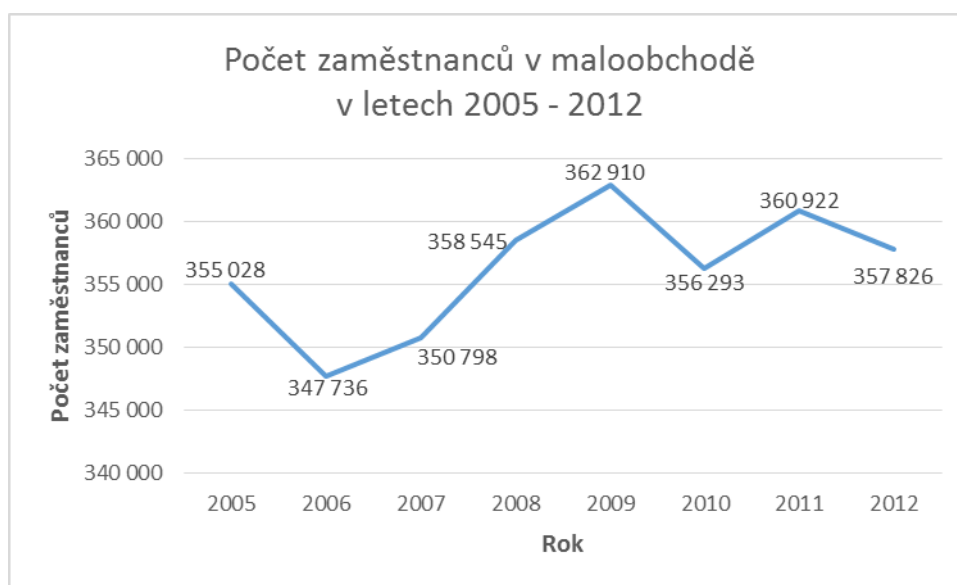
Časopis Českého statistického úřadu Statistika&my uvádí, že maloobchod patří dlouhodobě mezi odvětví s podprůměrnými mzdami. Průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla v České republice hodnoty 25 078 Kč v roce 2013 a v maloobchodě ve stejném roce hodnoty 23 167 Kč.

Cimler et al. (2007) definuje maloobchodní jednotku jako základní instrument obchodního podnikání. Podle Českého statistického úřadu se v posledních osmi letech se počet maloobchodních jednotek zvýšil. Na začátku tohoto období působilo na trhu 123 207 maloobchodních prodejen. Nejvíce maloobchodních jednotek působilo na trhu v tomto období v roce 2011 a to 135 434. V roce 2012 došlo k mírnému poklesu na 132 136 jednotek. Celkový trend počtu maloobchodních jednotek je v tomto období většinou rostoucí.

Na grafu 1, str. 28 je patrný vývoj počtu zaměstnanců v maloobchodě od roku 2005 do roku 2012. Na začátku tohoto období v maloobchodě pracovalo 355 028 zaměstnanců, v roce 2006 došlo k prudkému poklesu na 347 736 zaměstnanců, poté až

do roku 2009 počet zaměstnanců rostl. V roce 2010 došlo k poklesu způsobenému pravděpodobně hospodářskou krizí. Poté se počet zaměstnanců v maloobchodě opět zvýšil a v roce 2012 došlo k mírnému poklesu na 357 826 osob.

Graf 1: Počet zaměstnanců v maloobchodě



Zdroj: Zpracováno podle Českého statistického úřadu

4.2 OnStyle, s. r. o.

První zkoumanou firmou je OnStyle, s. r. o. sídlící v Karlových Varech, která se zabývá prodejem šperků ze stříbra, chirurgické oceli a bižuterie. Dále také prodejem piercingů z různých materiálů jako je bioplast, chirurgická ocel a titan. Na českém trhu působí od roku 2009.

Firma OnStyle, s. r. o. působí jak na českém trhu, tak na trhu slovenském. V současné době má více než 60 prodejních míst ve všech větších městech České republiky. Základní kapitál této firmy je 200 tis. Kč a v roce 2013 dosáhla výsledku hospodaření 9 mil. Kč.

V Českých Budějovicích má společnost OnStyle, s. r. o. pobočku v IGY centru a v dopravně obchodním centru Mercury. Každá pobočka má 5-10 zaměstnanců, převážně studentek vyšších a vysokých škol. Výzkum je proveden na pobočce v dopravně obchodním centru Mercury, kde pracuje 5 žen na dohodu o provedení práce a 1 žena na hlavní pracovní poměr zaměstnaná jako vedoucí stánku. Otevírací doba tohoto stánku je každý den od 9 do 20 hodin včetně víkendů a svátků. Všechny prodejní jednotky této firmy jsou umístěny v obchodních centrech v prostoru (viz obrázek 8). Tyto jednotky jsou malé, jejich prodejná plocha se pohybuje okolo 12 m².

Obrázek 8: OnStyle, s. r. o.



Zdroj: www.mercurycentrum.cz

4.3 Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.

Další analyzovanou firmou je společnost Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. se sídlem v Praze. Tato společnost se zabývá prodejem módního dívčího a dámského oblečení a doplňků. První obchod byl otevřen v roce 1987 ve Švýcarsku. Firma Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. působí po celém světě. V současné době má více než 500 poboček ve 30 zemích světa. Na českém trhu se pohybuje až od roku 2008 a nyní disponuje 26 pobočkami v Praze, Olomouci, Ostravě, Brně Pardubicích a Českých Budějovicích. Základní kapitál této společnosti je 6 mil. Kč. Roční tržby této společnosti se pohybují kolem 295 mil. Kč a výsledek hospodaření za rok 2013 byl ve výši -40 mil Kč.

V Českých Budějovicích je tato společnost zastoupena pouze v přízemí budovy obchodního centra IGY. Na této pobočce pracuje celkem 5 zaměstnanců, a to žen. Dvě z nich pracují na hlavní pracovní poměr a zbylé 2 z nich pracují na dohodu o pracovní činnosti.

Otevírací doba zkoumané pobočky je od 9 do 21 hodin včetně víkendů a svátků. Tato prodejna patří mezi maloobchodní jednotky s větší prodejní plochou (cca 110 m²). Prodejny bývají hodně osvětlené se světlým interiérem (viz obrázek 9).

Obrázek 9: Tally Weijl, s. r. o.



Zdroj: www.tallyweijl.cz

4.4 RENO-obuv, spol. s r. o.

Další maloobchodní jednotkou analyzovanou v rámci této diplomové práce je RENO-obuv, spol. s r. o. Tato společnost se sídlem v Praze je součástí německé společnosti Hamm-Reno-Group International GmbH. V současné době RENO-obuv, spol. s r. o. provozuje 2700 maloobchodních jednotek po celé Evropě.

V České republice působí od roku 1991 a má zde 28 vlastních prodejen, 6 prodejních míst v obchodním řetězci Tesco, 26 v obchodním řetězci Interspar a od roku 2013 také v obchodním řetězci Globus. Základní kapitál této společnosti je 210 mil. Kč. Výsledek hospodaření v roce 2013 byl ve výši 9 mil. Kč a byl způsoben odpuštěním závazků ve výši 73 mil. Kč. Dlouhodobě však společnost vykazuje roční ztrátu kolem 30 mil Kč.

V Českých Budějovicích má pobočku v dopravně obchodním centru Mercury a v nákupním centru Géčko. Pro tuto práci byla zkoumána pobočka v nákupním centru Géčko. Tato pobočka má 4 zaměstnance, z nichž jeden zaměstnanec pracuje na dohodu o pracovní činnosti a ostatní tři zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Na této pobočce je zaměstnán jeden muž, ostatní kolektiv tvoří ženy.

Otevírací doba je od 8 do 20 hodin každý den včetně víkendů a svátků. Tato pobočka patří mezi menší prodejny, které společnost RENO-obuv, spol. s r. o. provozuje (viz obrázek 10). Prodejní plocha této maloobchodní jednotky je cca 120 m².

Obrázek 10: RENO-obuv, spol. s r. o.



Zdroj: www.reno-obuv.cz

4.5 DK OPEN, spol. s r. o.

Společnost DK open, spol. s r. o. se sídlem v Jindřichově Hradci se zabývá výrobou a prodejem pekařských a cukrářských výrobků. Tato firma vznikla v roce 1992. V současné době má 3 výrobní provozy v Jindřichově Hradci a 15 prodejen v okolí Jindřichova Hradce, Tábora a Českých Budějovic. Zaměstnává celkem 220 pracovníků. Základní kapitál této společnosti je 900 tis. Kč. Výsledek hospodaření v roce 2013 byl ve výši 870 tis. Kč.

V Českých Budějovicích funguje 5 maloobchodních jednotek a k výzkumu této práce byla vybrána prodejna v dopravně obchodním centru Mercury. Vzhled prodejny je velmi příjemný (viz obrázek 11). Tato pekařská prodejna s kavárnou se nachází na rohu a je zde i několik míst k sezení. V této jednotce pracuje 5 zaměstnanců a to pouze ženy. Jeden zaměstnanec je zaměstnán na dohodu o provedení práce a ostatní na hlavní pracovní poměr.

Otevírací doba v této maloobchodní jednotce je od pondělí do pátku od 5 do 20 hodin a v sobotu a v neděli od 9 do 20 hodin. Rozloha této prodejny je kolem 50 m².

Obrázek 11: DK OPEN, spol. s r. o.



Zdroj: www.dkopen.cz

4.6 Holandské květiny, s. r. o.

Poslední sledovanou maloobchodní jednotkou jsou Holandské květiny, s. r. o. se sídlem v Praze. Tato společnost vznikla v roce 2003 a v současné době má na českém trhu významné postavení. Zabývá se prodejem řezaných i hrnkových květin, keramických i skleněných váz a jiných doplňků. Zabývají se také rozvozem květin. V České republice provozuje 14 prodejen. Květiny dováží výhradně z květinové burzy v Holandsku.

Základní kapitál této firmy je 200 tis. Kč a výsledek hospodaření za rok 2013 není k dispozici.

V Českých Budějovicích má tato společnost zastoupení v dopravně obchodním centru Mercury. Pracují zde 3 zaměstnanci, z toho 2 ženy na hlavní pracovní poměr a jedna žena na dohodu o pracovní činnosti. Patří mezi malé jednotky o celkové ploše kolem 20 m² a je vybavena chladicím boxem pro lepší uchování květin (viz obrázek 12).

Obrázek 12: Holandské květiny, s. r. o.



Zdroj: www.mercurycentrum.cz

5 VLASTNÍ PRÁCE

V této části diplomové práce jsou zpracovány výsledky výzkumu, který byl proveden pomocí osobního dotazníkové šetření a neřízených rozhovorů s každým respondentem. Dotazník obsahuje celkem 26 otázek rozdělených do několika oblastí.

První část kapitoly je věnována souhrnnému zpracování výsledků ze všech maloobchodních jednotek. Každá otázka položená v dotazníku je vyhodnocena a pro názornost je vytvořen i graf. Na konci jednotlivých oblastí dotazníku je závěrečné shrnutí. Druhá část této kapitoly je věnována porovnáním výsledků výzkumu jednotlivých maloobchodních jednotek mezi sebou. Vybranými maloobchodními jednotkami pro tuto diplomovou práci jsou *OnStyle, s. r. o.*, *Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.*, *RENO-obuv, spol. s r. o.*, *DK OPEN, spol. s r. o.* a *Holandské květiny, s. r. o.* Všechny tyto jednotky jsou umístěny v obchodních centrech v Českých Budějovicích.

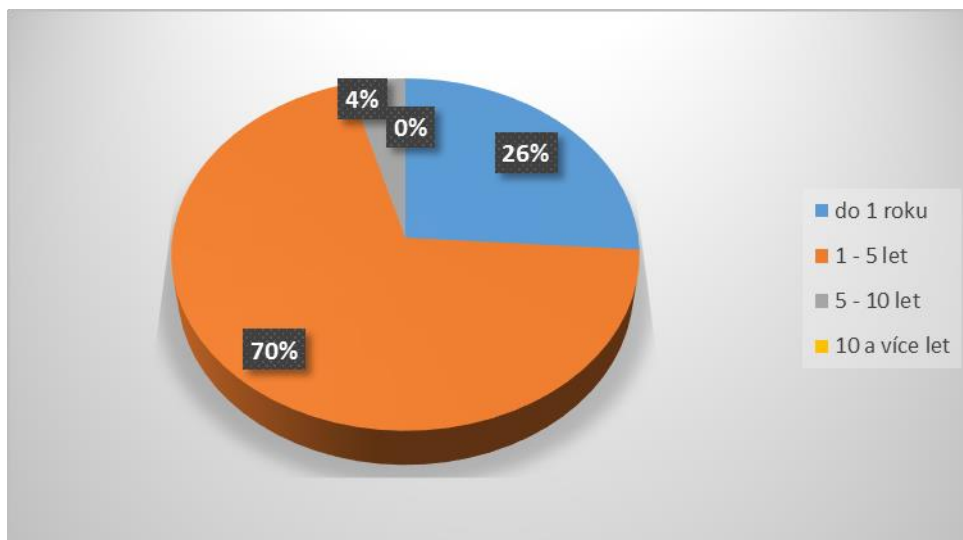
5.1 Souhrnné výsledky

V této části diplomové práce jsou zpracovány souhrnné výsledky výzkumu ve zkoumaném vzorku podle jednotlivých analyzovaných oblastí.

5.1.1 Úvodní otázky

První dvě otázky dotazníku uvedeného v příloze 1 slouží pro zařazení do jednotlivých maloobchodních jednotek. Otázka č. 3 je věnována délce působení zaměstnance ve sledované firmě. Z grafu 2, str. 35 je patrné, že 70 % dotázaných pracuje ve společnosti od 1 do 5 let a 26 % dotázaných zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že ve společnosti pracuje déle než 5 let. Z neřízených rozhovorů s respondenty vyplynulo, že více než polovina všech zaměstnanců zkoumaného vzorku je zaměstnána pouze na dohodu o provedení práci či na dohodu o pracovní činnosti, případně na zkrácený úvazek. To také dokazuje častou fluktuaci zaměstnanců, kterou potvrdili i zaměstnanci při rozhovoru.

Graf 2: Jak dlouho pracujete v této společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

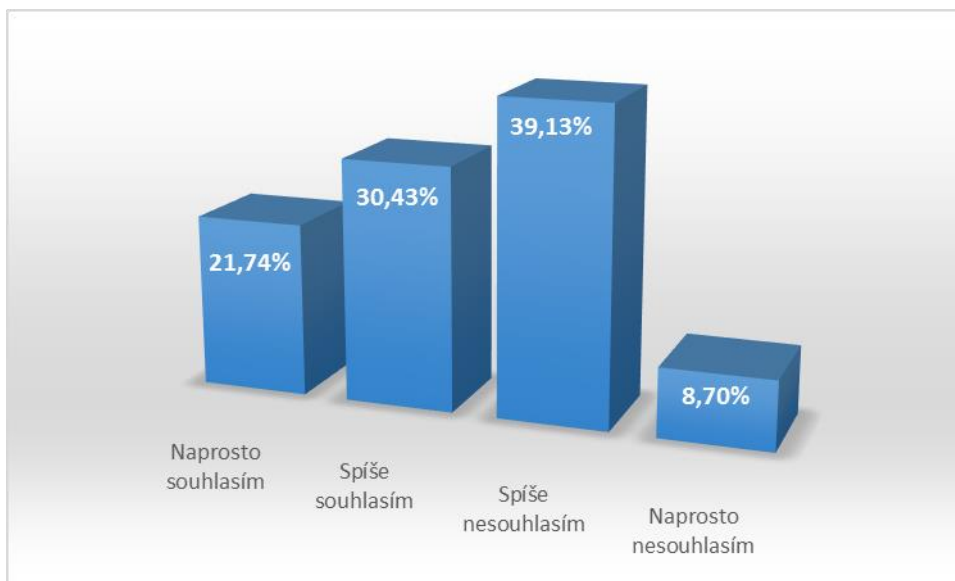
5.1.2 Charakter a obsah práce

Další část dotazníku je věnována otázkám týkajících se charakteru a obsahu práce zaměstnanců zkoumaného vzorku. První část otázky č. 4 zkoumá *celkovou zajímavost práce*. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 78,26 % dotázaných hodnotí svou práci jako naprosto zajímavou nebo spíše zajímavou. Zbytek dotázaných hodnotí svoji práci jako spíše nezajímavou nebo naprosto nezajímavou (viz graf 1, příloha 3). Se zajímavostí své práce je tedy spokojeno více než $\frac{3}{4}$ respondentů.

S tvrzením “*Od nadřízených jsem přesně informován/a o obsahu své práce*” souhlasí 91,31 % dotázaných zaměstnanců. Pouze 8,69 % respondentů není přesně informováno o obsahu své práce (viz graf 2, příloha 3).

Další podotázka se zabývá *možností uplatnění schopností zaměstnance*. Více než 52 % respondentů uvádí, že může v práci uplatnit své schopnosti. 48 % dotázaných se však domnívá, že své schopnosti ve své práci uplatnit nemůže (viz graf 3, str. 36). Výsledky výzkumu nejsou jednoznačné a jsou spojeny s tím, že 47,83 % dotázaných zaměstnanců jsou zaměstnání pouze na dohodu o provedení práce, na dohodu o pracovní činnosti nebo na částečný úvazek.

Graf 3: V práci mohou uplatnit své schopnosti



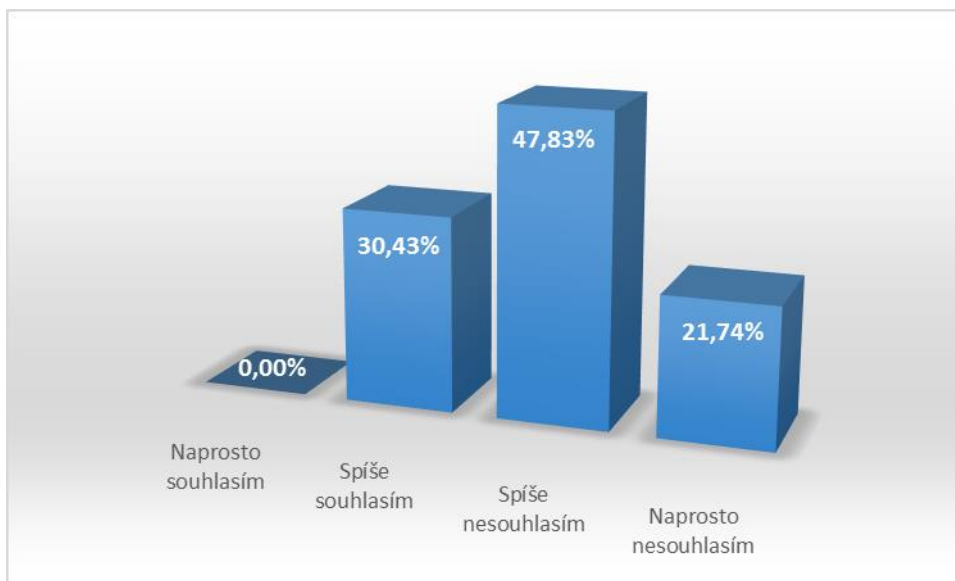
Zdroj: Vlastní zpracování

Další část čtvrté otázky se týká *přidělené odpovědnosti*. Pouze 26 % dotázaných respondentů uvedlo, že velká odpovědnost spojená s rozsahem své práce jim nevyhovuje (viz graf 3, příloha 3). Z těchto údajů vyplývá, že zaměstnancům v rámci zkoumaného vzorku nevádí rozsah odpovědnosti spojený se jejich pracovními povinnostmi.

Další oblastí týkající se charakteru a obsahu práce zaměstnanců ve zkoumaném vzorku je objem práce a stres. *Objem své práce* může kvalitně zvládnout ve své pracovní době 91 % dotázaných (viz graf 4, příloha 3). Pouze dva respondenti uvedli, že s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Z neřízeného rozhovoru vyplynulo, že tyto dva zaměstnanci pracují jako vedoucí zaměstnanci ve dvou sledovaných maloobchodních jednotkách a ve svém osobním volnu se zabývají přípravou na pracovní pohovory při náboru nových zaměstnanců, zpracováním dat z pravidelných inventur, vytvářením pracovních směn na jednotlivá období, operativním řešením problémů a podobně.

S tvrzením otázky č. 5 „*Má práce je klidná a bez stresu*“ souhlasí pouze 30,43 % dotázaných. Ostatních 69,57 % vidí svoji práci jako stresovou (viz graf 4, str. 37). Práci zaměstnanců ve zkoumaném vzorku lze tedy označit jako stresovou.

Graf 4: Má práce je klidná a bez stresu



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce stresující faktory uvádí téměř 87 % dotázaných **kontakt se zákazníky**, 22 % dotázaných **kontakt s vedením** a 13 % dotázaných **práci s penězi**. Jako další stresující faktory uvedli dva respondenti **plnění plánů** prodeje. Pouze jeden respondent ze všech dotázaných uvedl, že ve své práci nemá **žádné stresové faktory** (viz graf 5, příloha 3). Zaměstnanci v maloobchodě jsou v každodenním kontaktu se zákazníky a pro většinu dotázaných ze zkoumaného vzorku je tato skutečnost nejvíce stresujícím faktorem v jejich pracovním prostředí.

Shrnutí:

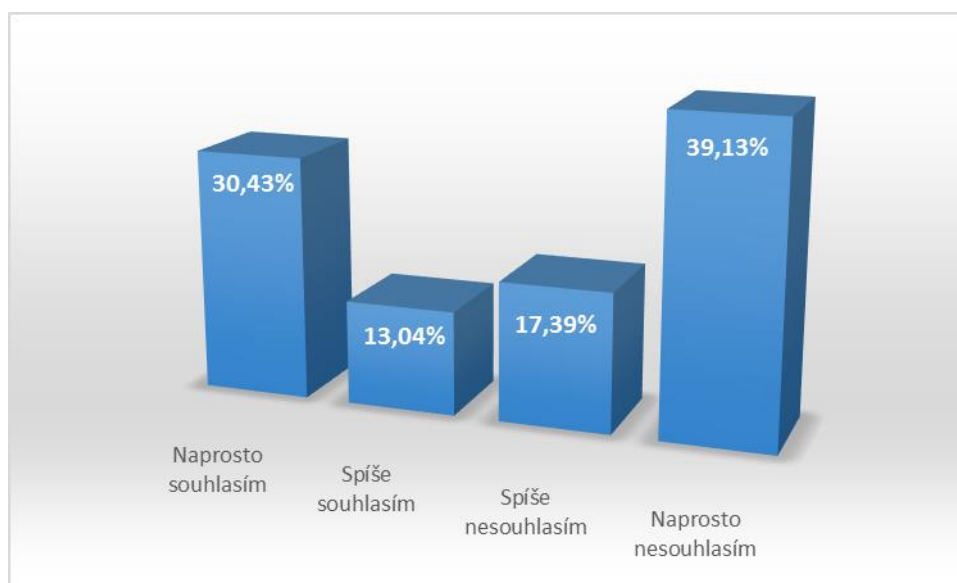
Z výsledků této oblasti vyplývá, že práce v maloobchodě je pro zaměstnance zkoumaného vzorku zajímavá, zároveň ale velmi stresová. Největším faktorem stresu pro více než $\frac{3}{4}$ dotázaných je kontakt se zákazníky. Zaměstnanci jsou se svými kompetencemi a s tím spojenou odpovědností většinou spokojeni. S objemem své práce jsou spokojeni téměř všichni. Pouze někteří vedoucí zaměstnanci nestihnou svoji práci v pracovní době.

5.1.3 Organizace práce

Další oblast otázek je zaměřena na způsob organizace práce. Téměř 80 % všech dotázaných se domnívá, že je jejich práce i *práce ostatních spolupracovníků dobře organizována* (viz graf 6, příloha 3). S organizací své práce jsou zaměstnanci zkoumaného vzorku spíše spokojeni.

Další část této otázky je zaměřena na práci přesčas. Téměř 44 % respondentů uvádí, že práce přesčas jsou v jejich pracovním prostředí časté. 56 % dotazovaných se přiklání k tvrzení, že práce přesčas časté nejsou (viz graf 5). Z těchto výsledků není tedy jednoznačné, zda jsou přesčasy časté či nikoli. Je však patrné, že se přesčasy v tomto zkoumaném vzorku obvykle vyskytují.

Graf 5: Práce přesčas jsou časté



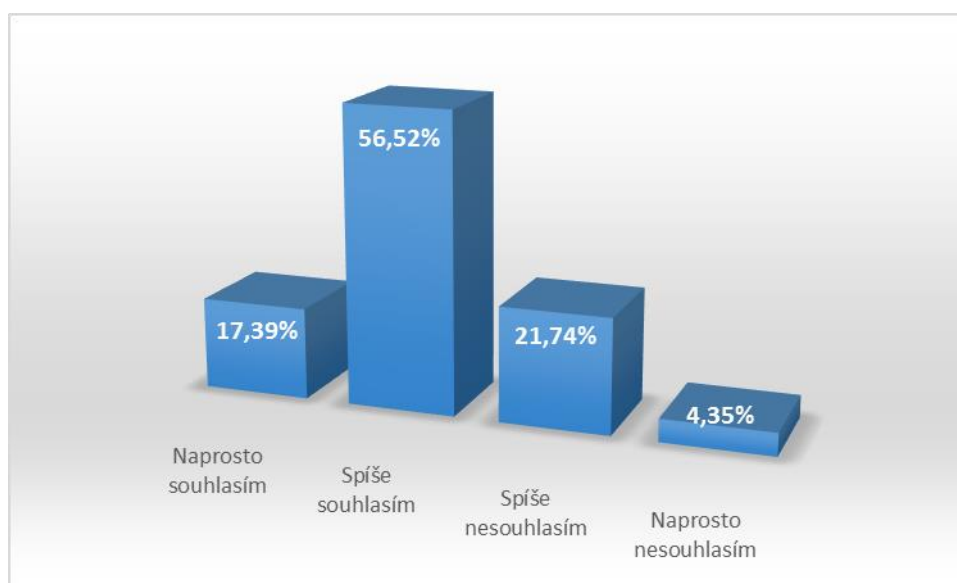
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce *dodržování stanovené pracovní doby a přestávek* uvedlo 65,22 % respondentů, že jsou tyto faktory dodržovány. Třetina dotázaných souhlasí s tím, že pracovní doba a přestávky nejsou dodržovány tak, jak by měly být (viz graf 7, příloha 3). Při neřízených rozhovorech bylo zjištěno, že pracovníci, kteří uvedli

nesouhlasné stanovisko k této otázce, většinou bývají na směně sami a tato situace přispívá k jejich celkové nespokojenosti.

Poslední částí otázky č. 6 je tvrzení: „Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti“. S tímto tvrzením spíše souhlasí nebo naprosto souhlasí 73,91 % dotázaných. Pouze 26,09 % respondentů uvádí, že špatná organizace práce nemá vliv na jejich spokojenost (viz graf 6).

Graf 6: Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otevřená otázka č. 7 je zaměřena na možnosti zlepšení organizace práce ve zkoumaném vzorku. Z předchozí otázky vyplynulo, že organizace práce má významný vliv na spokojenost zaměstnanců, a proto je důležité zabývat se i touto problematikou. Na organizaci práce ve svém zaměstnání by **nic nezměnilo** 31 % dotázaných a 9 % dotázaných uvedlo „nevím“. Dalších 26 % respondentů uvedlo jako možnost zlepšení **přijmutí více zaměstnanců** a 17 % respondentů by ocenilo **přesněji vymezit zadané úkoly**. Další návrhy na zlepšení organizace své práce zaměstnanci shledávají ve **zvýšení počtu zaměstnanců na směnách, v lepším rozdělení odpovědnosti nebo v lepší informovanosti od svých nadřízených**. (viz graf 8, příloha 3).

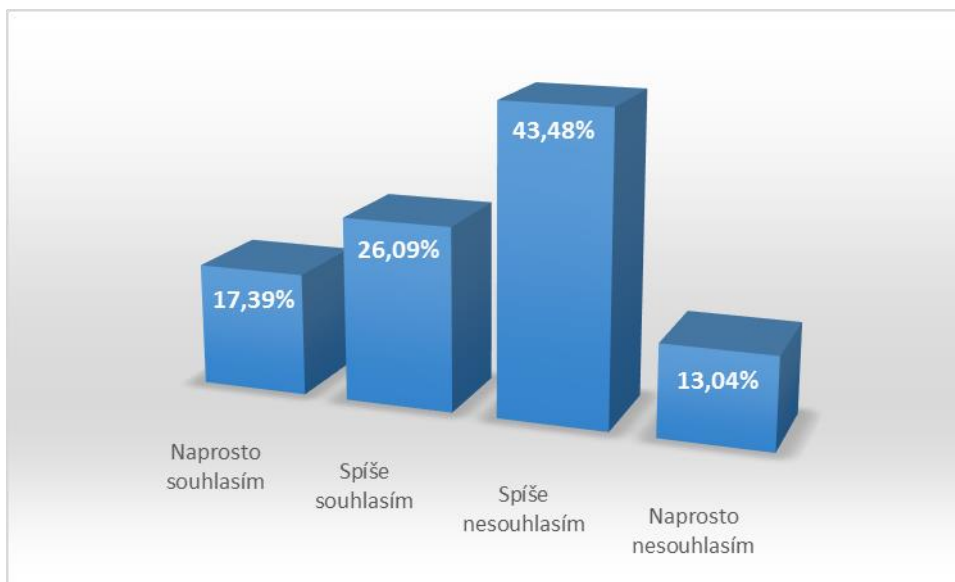
Shrnutí:

Z výsledků šetření vyplývá, že organizace práce je ve zkoumaném vzorku dobře organizovaná a má významný vliv na spokojenost zaměstnanců. Špatná organizace práce je jednou z příčin nespokojenosti pracovníků. Práce přesčas bývají ve zkoumaném vzorku obvyklé, nelze však jednoznačně určit, zda jsou časté či nikoli.

5.1.4 Ohodnocení a benefity

Výzkum se dále zabývá oblastí ohodnocení zaměstnanců a poskytováním benefitů. První tvrzení otázky č. 8 je zaměřeno na spokojenost zaměstnance s *platovým ohodnocením své práce*. Z odpovědí získaných touto otázkou vyplývá, že se svým platovým ohodnocením je naprosto spokojeno téměř 18 % dotázaných, spíše spokojeno je 26 % dotázaných a nejvíce respondentů (43 %) je se svým platovým ohodnocením spíše nespokojeno. Přes 13 % dotázaných je se svým ohodnocením naprosto nespokojeno (viz graf 7). Více než polovina respondentů v rámci zkoumaného vzorku je tedy se svým platovým ohodnocením nespokojena.

Graf 7: Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce



Zdroj: Vlastní zpracování

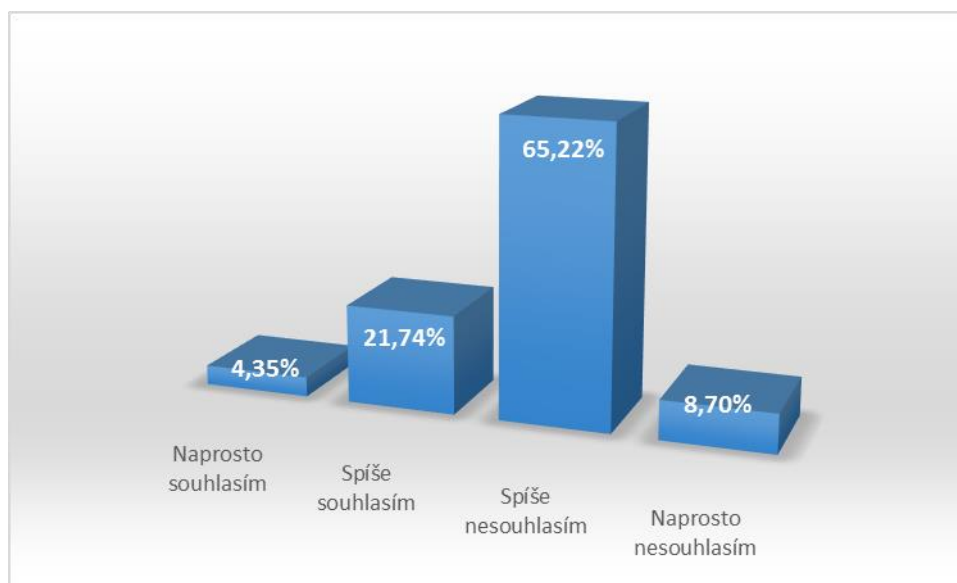
S předchozím tvrzením souvisí i další podotázka této oblasti dotazníku, a to *“Mzda je pro mě motivujícím faktorem”*. Téměř 83 % dotázaných s tímto tvrzením naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí. Pouze 17 % dotázaných uvádí, že mzda pro ně není motivačním nástrojem (viz graf 9, příloha 3). Z těchto informací a neřízených rozhovorů bylo zjištěno, že mzda má podstatný vliv na motivaci zaměstnanců ve zkoumaném vzorku a tím i na pracovní výkony zaměstnanců.

Další částí otázky č. 8 je *spravedlnost odměňování* jednotlivých zaměstnanců a jejich *šance na získání vyššího platu*. Systém odměňování ve svém zaměstnání hodnotí jako spravedlivý pouze 30,5 % dotazovaných. Jako nespravedlný hodnotí systém odměňování 69,53 % respondentů (viz graf 10, příloha 3). Nespravedlivé hodnocení může vést na pracovišti ke konfliktům a k celkové nespokojenosti zaměstnanců.

Pouze 26,09 % dotázaných spíše souhlasí s tím, že ve své firmě mají šanci získat vyšší plat. Ostatní (73,91 % respondentů) uvádějí, že šanci na zvýšení platu spíše (56,52 %) nemají nebo naprosto (17,39 %) nemají (viz graf 11, příloha 3).

Další podotázky otázky č. 8 je věnována poskytovaným firemním benefitům. Z výsledků tohoto výzkumu vyplývá, že pouze 26,09 % je *spokojeno s benefity*, které jim zaměstnavatel nabízí. S touto nabídkou je nespokojeno 74 % dotázaných (viz graf 8, str. 42). Více než $\frac{3}{4}$ dotázaných uvádí, že *ohodnocení a benefity ovlivňují kvalitu jejich práce*. Pouze 17,4 % respondentů odpovědělo, že ohodnocení a benefity nemají vliv na kvalitu jejich práce (viz graf 12, příloha 3).

Graf 8: Jsem spokojen/a s benefity, které zaměstnavatel nabízí



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sledovaných maloobchodních jednotkách jsou poskytovány tyto zaměstnanecké výhody: **13. plat, stravenky, zaměstnanecké slevy a jednotné outfity** (viz graf 13, příloha 3). V každé maloobchodní jednotce zaměstnavatel poskytuje jiné benefity, nejčastější jsou však zaměstnanecké slevy na sortiment. Tento benefit poskytují dvě maloobchodní jednotky z pěti sledovaných. Pouze jedna maloobchodní jednotka poskytuje svým zaměstnancům více než jeden benefit a to zaměstnanecké slevy a jednotné outfity.

Na otázku č. 10: „*Jaké další benefity byste uvítal/a?*“ dotazovaní nejvíce odpovídali **stravenky** (60,87 %), **příspěvek na dovolenou** (17,39 %), **různé druhy permanentek** (17,39 %), **zaměstnanecké slevy** (13,04 %) a jiné, např. vánoční bonusy, 13. plat, příspěvek na životní pojištění apod. (viz graf 14, příloha 3).

Shrnutí:

Výsledky výzkumu této části dotazníku ukazují, že více než 56 % respondentů není spokojeno se svým platovým ohodnocením a 75 % dotázaných není spokojeno s poskytovanými benefity. Přesto výsledky ukazují, že mzda i poskytované benefity jsou pro zaměstnance motivujícím faktorem. Všichni respondenti také uvedli, že

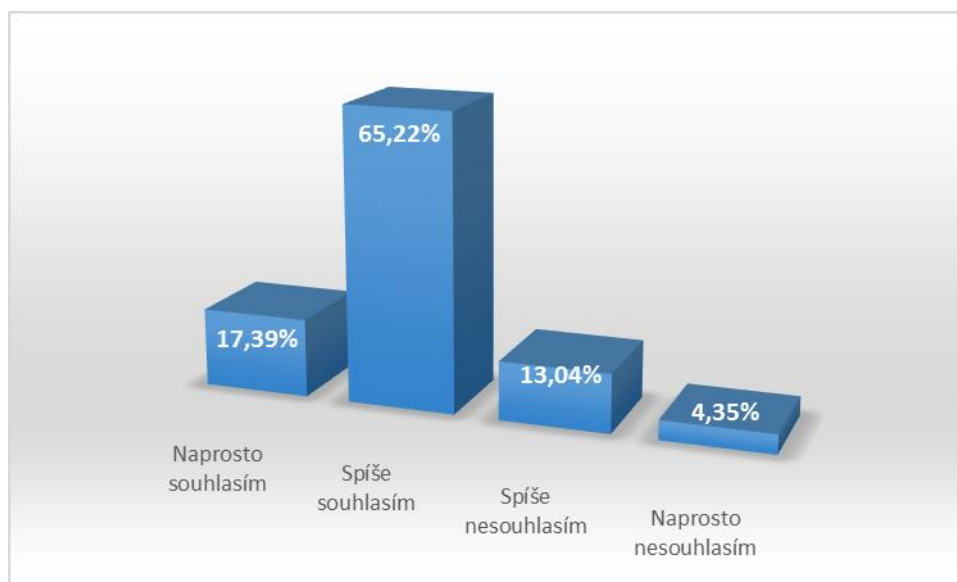
zvýšení mzdy je pro ně více motivující než poskytování benefit. 70 % dotázaných zaměstnanců se domnívá, že v jejich zaměstnání není spravedlivý systém odměňování. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že nespravedlivý systém hodnocení je pro ně velmi demotivující. K tomu také přispívá skutečnost, že se výše platu příliš nemění, pouze některé maloobchodní jednotky dávají zaměstnancům možnost získání vyššího platu formou provizí z prodejů.

5.1.5 Pracovní podmínky a prostředí

Další část výzkumu je zaměřena na pracovní podmínky a prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Pracovní podmínky i pracovní prostředí významně ovlivňují kvalitu vykonávané práce, proto je důležité zabývat se také touto oblastí.

První část otázky č. 11 se týká vybavenosti pracoviště. Celkem 82,61 % dotázaných naprosto souhlasí (17,39 %) nebo spíše souhlasí (65,22 %) s tím, že je *pracoviště pro výkon jejich práce dostatečně vybaveno*. Pouze 17,39 % respondentů je s vybaveností pracoviště spíše nespokojeno nebo naprosto nespokojeno (viz graf 9).

Graf 9: Pracoviště je vybaveno pro práci dostatečně



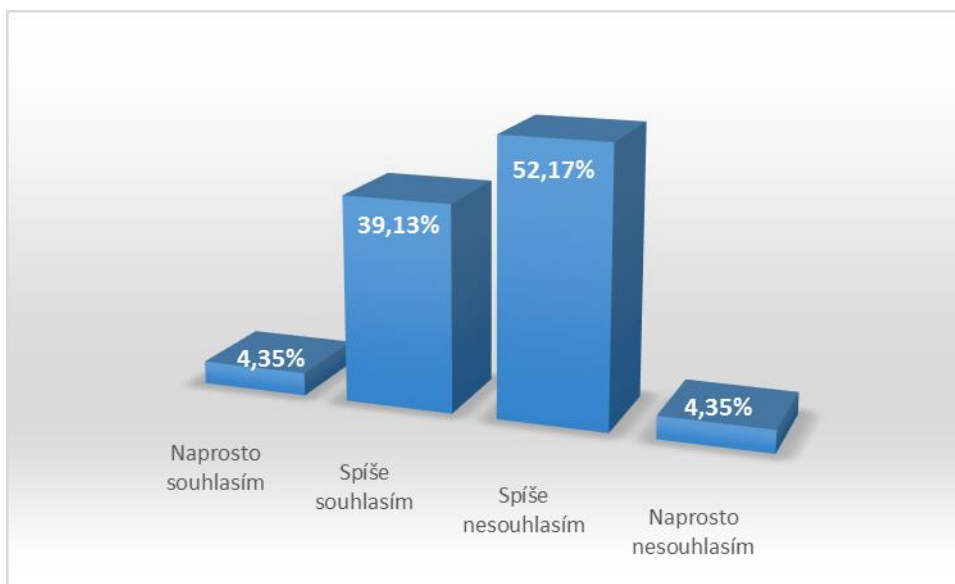
Zdroj: Vlastní zpracování

S druhou podotázkou „*Pracoviště je příjemné pro práci*“ spíše souhlasí 65,22 % dotázaných. Zbýlých 34,78 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí (30,43 %) nebo 4,35 % respondentů naprosto nesouhlasí (viz graf 15, příloha 3).

Na otázku, *zda jsou respondenti spokojeni s pracovním prostředím*, odpověděla převážná většina (86,95 %) respondentů naprosto souhlasím nebo spíše souhlasím. Pouze 13,05 % dotázaných zaměstnanců není spokojenost s prostředím, ve kterém vykonávají svoji práci (viz graf 16, příloha 3).

Téměř 43,48 % dotázaných se domnívá, že péče o zaměstnance je v jejich zaměstnání dostatečná, ale 56,52 % respondentů není s touto péčí spokojeno (viz graf 10). *Zda je péče o zaměstnance* v rámci zkoumaného vzorku dostatečná, nelze ze získaných dat jednoznačně určit. Je ale patrné, že se v této oblasti nachází prostor pro zlepšení.

Graf 10: Péče o zaměstnance je dostatečná



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části otázky č. 11 uvádí pouze 17,5 % dotázaných zaměstnanců, že pracovní podmínky nemají vliv na kvalitu jejich práce (viz graf 17, příloha 3). *Pracovní podmínky* tedy významně ovlivňují kvalitu odvedené práce zaměstnance.

Další část otázky se týká *celkového vzhledu pracoviště*. Téměř $\frac{3}{4}$ ze všech dotázaných zaměstnanců uvedlo, že vzhled jejich pracoviště je příjemný a při práci jim vyhovuje. Pouze 26,09 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí (viz graf 18, příloha 3). V následující otevřené otázce č. 12 respondenti uváděli, co by na svém pracovišti změnili. **Slabší osvětlení** vitrín či celkového prostoru a **lepší vytápění** by ocenilo 16 % dotázaných. Někteří by naopak uvítali **funkční klimatizaci** (11 %) a **více prostoru** pro manipulaci se zbožím (14 %). Mezi další návrhy změn na pracovišti byly uvedeny např. možnost **ohřátí si oběda**, **možnost posazení se a např. změna vůně či snížení hluku**. 22 % dotázaných je se svým pracovištěm spokojeno a **nic** by nezměnili (viz graf 19, příloha 3).

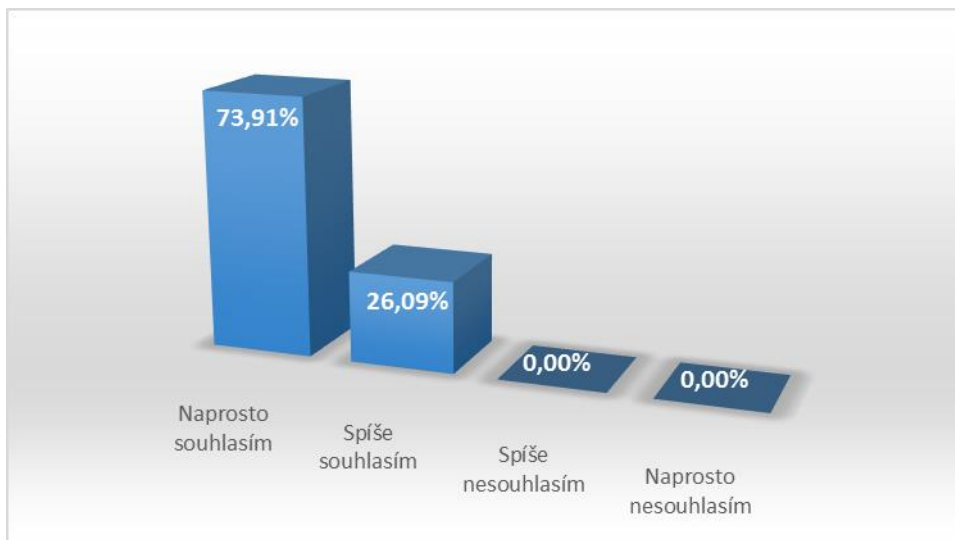
Shrnutí:

Po analýze dat z odpovědí na otázky týkající se této oblasti a neřízených rozhovorů vyplývá, že pracovní prostředí je pro zaměstnance v rámci zkoumaného vzorku velmi důležité a významně ovlivňuje kvalitu jejich práce. S pracovním prostředím je spokojeno téměř 90 % respondentů a s vybavením svého pracoviště přes 80 % respondentů. S pracovními podmínkami i celkovým vzhledem pracoviště je většina dotázaných spokojená. Z výsledků získaných výzkumem nelze jednoznačně uvést, zda je péče o zaměstnance ve zkoumaném vzorku dostatečná. Některé návrhy na zlepšení pracovního prostředí respondenti uvedli, celkově jsou však se svými pracovními podmínkami a prostředím spokojeni.

5.1.6 Vztahy na pracovišti

Na výsledcích první části otázky č. 13 je zajímavé, že všichni respondenti (100 %) označili svůj současný pracovní kolektiv jako přátelský (viz graf 11, str. 46). Na základě neřízených rozhovorů bylo zjištěno, že nové zaměstnance si vybírají přímo vedoucí pracovníci jednotlivých maloobchodních jednotek a ne personální oddělení jejich firmy (pokud nějaké mají). Potenciální zaměstnanci jsou záměrně vybíráni tak, aby nenarušovali vztahy v kolektivu. Kolektiv má na spokojenost zaměstnanců jistě podstatný vliv, proto je tento způsob výběru nových zaměstnanců velmi efektivní.

Graf 11: Pracovní kolektiv hodnotím jako přátelský

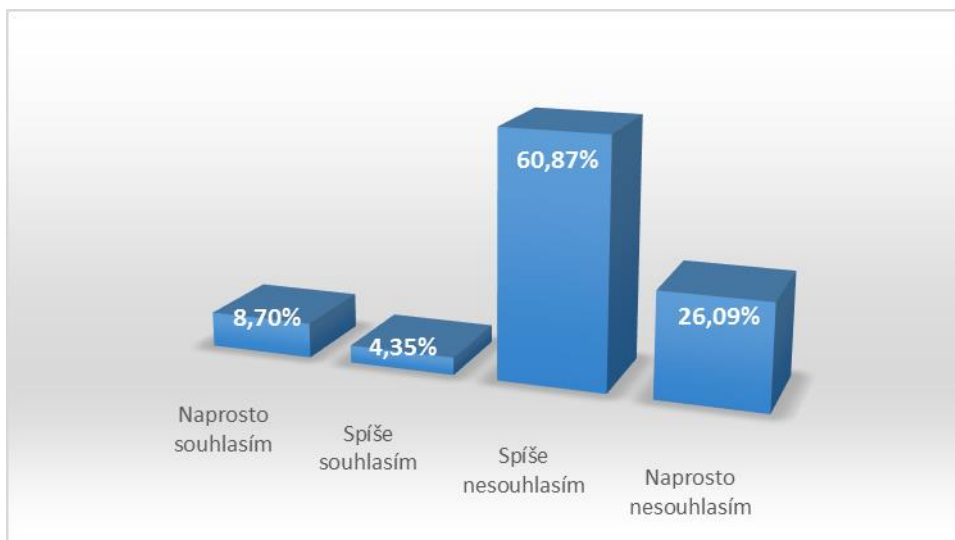


Zdroj: Vlastní zpracování

S touto problematikou úzce souvisí i tvrzení „*Kolegové mi ochotně poradí a pomohou*“. Stejně jako u předchozí podotázky souhlasí s tímto tvrzením naprosto nebo spíše 100 % dotázaných (viz graf 20, příloha 3). Tyto informace potvrzují předchozí výsledky. Pracovní kolektiv ve zkoumaném vzorku je přátelský a je zde snaha ze strany spolupracovníků pomáhat si. Mezi kolegy se neobjevuje boj o lepší výsledky.

Další podotázkou v oblasti vztahů na pracovišti je záležitost konfliktů mezi spolupracovníky. V každém kolektivu se objevují z různých důvodů problémy. Podle výsledků provedeného výzkumu jsou konflikty v rámci zkoumaného vzorku nepatrné. Pouze 13 % respondentů uvedlo, že se na jejich pracovišti často řeší konflikty, zbylých 87 % dotázaných s tímto tvrzením spíše nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí (viz graf 12, str. 47).

Graf 12: Na pracovišti se často řeší konflikty



Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozí výsledky výzkumu potvrzují i data z následujícího tvrzení „*S kolegy se těžko vychází*“. K tomuto tvrzení se nepřiklání žádný z respondentů (viz graf 21, příloha 3). Všichni dotazovaní jsou tedy se svými spolupracovníky spokojeni i přes drobné konflikty, které se někdy objeví.

V oblasti *zodpovědnosti za zadané úkoly* již nejsou výsledky tak jednoznačné jako u předchozích podotázek. Stále se téměř 70 % dotazovaných domnívá, že každý pracovník za své úkoly přebírá zodpovědnost (viz graf 22, příloha 3).

Poslední část 13. otázky zní: *Vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu mé práce*. K tomuto tvrzení se přiklání přes 78 % respondentů, z nichž 60,87 % dotázaných zaměstnanců naprosto souhlasí s tímto výrokem a 17,39 % spíše souhlasí. Pouze 21,74 % respondentů nesouhlasí s tím, že by vztahy na pracovišti ovlivnily kvalitu jejich práce (viz graf 23, příloha 3). Z této otázky vyplývá, že vztahy na pracovišti mají velký vliv na kvalitu práce zaměstnanců v rámci zkoumaného vzorku.

Otázka č. 14 „*Kdybyste mohl/a něco změnit v oblasti vztahů na pracovišti, co by to bylo?*“ je zaměřena na možné změny v oblasti vztahů na pracovišti. 61 % dotázaných by v této oblasti **nic** nezměnilo. Dalších 26 % respondentů by ocenilo **lepší jednání svých nadřízených** a 9 % dotazovaných **vyšší flexibilitu a vstřícnost ostatních**

spolupracovníků (viz graf 24, příloha 3). Respondenti jedné z maloobchodních jednotek, kteří by v oblasti vztahů na pracovišti nic nezměnili, uvedli, že jsou v současné době spokojeni jak s kolegy, tak s nadřízenými. Při rozhovoru s těmito zaměstnanci vyšlo najevo, že v nedávné době došlo ke změně nadřízeného. S předchozím vedoucím pracovníkem nebyli zaměstnanci spokojeni a to poté vedlo k častějším konfliktům na pracovišti.

Shrnutí:

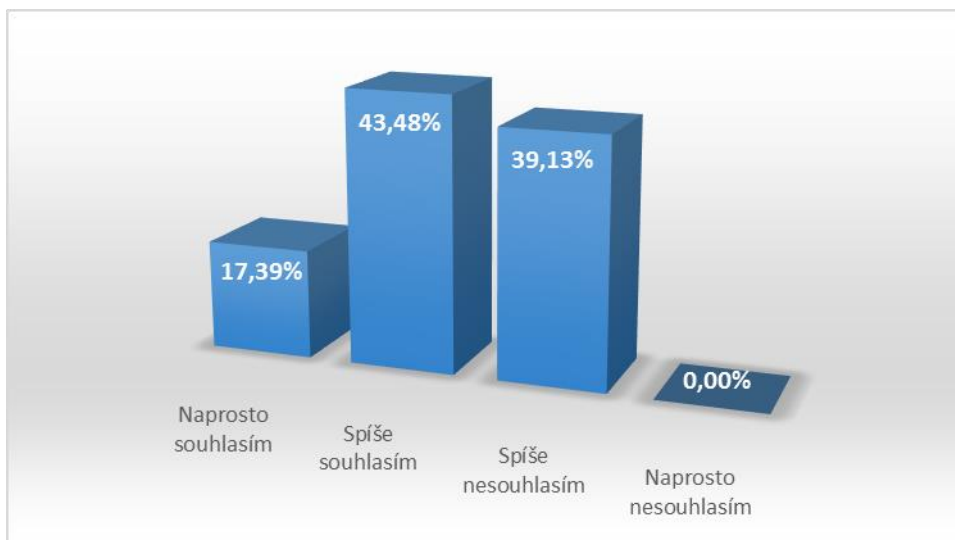
Všichni respondenti jsou spokojeni s kolektivem, ve kterém pracují. Nadřízení zaměstnanci jsou si vědomi toho, že dobré vztahy na pracovišti jsou velmi důležité a přizpůsobují tomu výběr nových zaměstnanců. Důležitost pracovních vztahů si uvědomují sami zaměstnanci. Přes 78 % dotázaných uvedlo, že vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu jejich práce. Lepší jednání svých nadřízených by ocenila více než čtvrtina ze všech respondentů.

5.1.7 Nadřízený a management

Další oblast otázek tohoto dotazníku je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s chováním a výkonem svých vedoucích zaměstnanců. První část otázky č. 15 se týká přidělených pravomocí. Výsledky ukazují, že 78,26 % dotázaných spíše souhlasí a 8,7 % dotázaných naprosto souhlasí s tím, že mají od svých nadřízených pracovníků *přesně stanovené pravomoci*. Pouze 13,04 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí (viz graf 25, příloha 3). S přidělenými pravomocemi jsou zaměstnanci ve zkoumaném vzorku většinou spokojeni.

„Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným“ je předmětem další podotázky. Celkem 60,87 % ze všech respondentů naprosto souhlasí (17,39 %) nebo spíše souhlasí (43,48 %) s tím, aby vedení změnilo své chování. Z těchto informací je patrné, že s chováním svého nadřízeného je spokojeno pouze 39,13 % respondentů (viz graf 13, str. 49).

Graf 13: Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi podobné jsou výsledky další části otázky č. 15. S tvrzením „*Vedení by mělo změnit přístup k práci a k jednotlivým úkolům*” naprosto souhlasí 17,39 % dotázaných a spíše souhlasí 39,13 % dotázaných. Naopak 43,48 % dotázaných je spokojeno s přístupem k práci a k jednotlivých úkolů svých nadřízených a tento přístup by neměnili (viz graf 26, příloha 3).

Tvrzení „*Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou svými podřízenými*” ohodnotilo nejvíce respondentů jako „spíše souhlasím”. Tuto odpověď označilo 65,22 % ze všech dotázaných. Ostatní respondenti s tímto tvrzením spíše (26,09 %) nebo naprosto (8,7 %) nesouhlasí (viz graf 27, příloha 3). Na pozici vedoucího pracovníka je důležité umět ocenit své podřízené. Pochvala a ocenění na zaměstnance velmi působí a mnohdy významně zvyšují kvalitu jejich práce.

U vedoucího zaměstnance je důležité umět své podřízené ocenit, ale také umět vyřešit problémy, které se na pracovišti vyskytnou. V rámci zkoumaného vzorku maloobchodních jednotek se 30,43 % zaměstnanců domnívá, že jejich nadřízený neumí řešit problémy na pracovišti (viz graf 28, příloha 3).

Většina dotázaných (78,26 %) uvedla, že jejich nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pracovní pozici. Pouze 21,74 % respondentů se s tímto tvrzením

neztotožňuje (viz graf 29, příloha 3). S tím souvisí i další podotázka týkající se schopnosti pracovníka vést a řídit své podřízené zaměstnance. Přes 30 % dotázaných spatřuje u svého nadřízeného problém ve schopnosti vedení a řízení lidí. (viz graf 30, příloha 3).

U vedoucího pracovníka je důležité, aby svým podřízených dokázal pomoci v situacích, ve kterých si neví rady. Na otázku „*Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích*“ dotazovaní nejčastěji zodpovídali „spíše souhlasím“. Tuto odpověď uvedlo 60,87 % dotázaných. Dále s tímto tvrzením naprosto souhlasí 26,09 % respondentů. Pouze 13,04 % dotázaných si myslí, že jim jejich nadřízený není schopen nebo ochoten poradit v nesnadných situacích (viz graf 31, příloha 3).

Na závěr této oblasti zkoumající spokojenost s vedoucími pracovníky byla položena otevřená otázka č. 16 „*Je něco, co byste na svém nadřízeném nebo managementu změnil/a?*“ Z výsledků vyplývá, že se svým nadřízeným spokojeno 61 % dotázaných a **nic** by neměnili. 13 % dotázaných uvedlo, že **po provedené změně na pozici vedoucí** jsou již spokojeni a 17 % respondentů uvedlo jako největší problém **nadřazené chování** svých vedoucích. **Pochvalu** by od svého nadřízeného uvítalo 9 % dotázaných (viz graf 32, příloha 3).

Shrnutí:

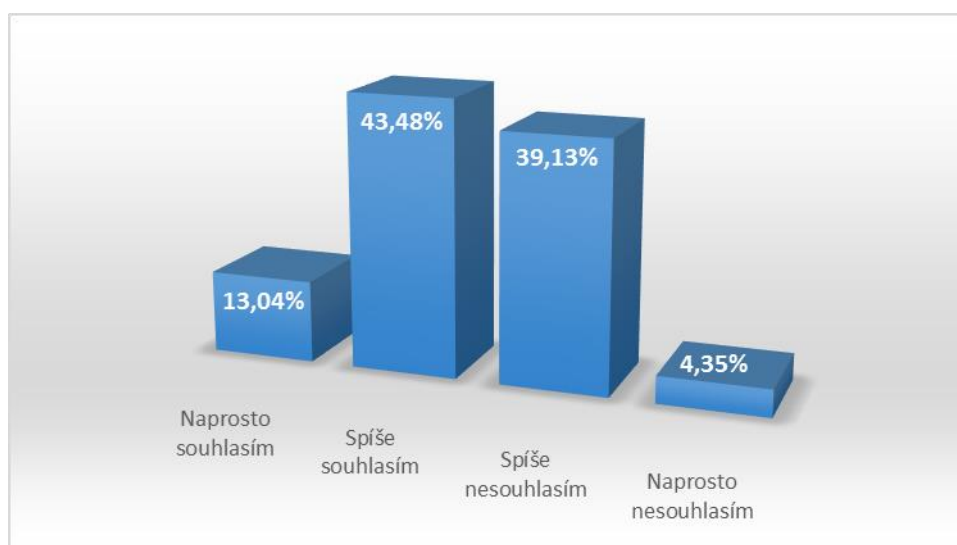
Zaměstnanci v rámci zkoumaného vzorku mají většinou přesně stanovené pravomoci. Změnu v chování svého nadřízeného by ocenila více než polovina dotázaných. Přes 65 % ze všech respondentů se domnívá, že nadřízený dokáže ocenit jejich práci a umí také vyřešit problémy, které se na pracovišti objeví. Více než ¾ dotázaných si myslí, že jejich nadřízení umí vést lidi a má dovednosti a vědomosti odpovídající jeho pozici. Také se schopností a ochotou poradit svým podřízeným je spokojeno přes 60 % respondentů. Z uvedených výsledků je patrné, že si zaměstnanci u svého nadřízeného cení ochoty, znalostí a dovedností. Největším problémem v této oblasti je nadřazené chování vedoucích zaměstnanců vůči svým podřízeným.

5.1.8 Komunikace a informace

Další část dotazníku se věnuje komunikaci a šíření informací uvnitř maloobchodní jednotky jak s nadřízenými, tak se spolupracovníky. První část otázky č. 17 je zaměřena na množství komunikačních prostředků s kolegy i nadřízenými. Většina (82,6 %) dotázaných uvádí, že je v jejich společnosti dostatek komunikačních prostředků (viz graf 33, příloha 3). V rámci zkoumaného vzorku pouze 17,4 % dotázaných hodnotí jako nedostačující množství a kvalitu komunikačních prostředků.

Graf 14 ukazuje, že s informováním o aktuálním dění je naprosto spokojeno nebo spíše spokojeno 56,52 % dotázaných a 43,48 % je spíše nespokojeno nebo naprosto nespokojeno. Na základě získaných dat nelze jednoznačně určit, zda ve zkoumaném vzorku dochází k dostatečnému informování zaměstnanců o aktuálním dění v jejich společnosti.

Graf 14: Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále přes 61 % respondentů uvedlo, že *důležité informace* získávají spíše z formálních zdrojů než z neoficiálních pramenů (viz graf 34, příloha 3). Na otevřenou otázku č. 18 „*Objevují se v komunikaci uvnitř firmy problémy? Jaké?*“ uvedlo 61 % respondentů, že se v komunikaci uvnitř firmy neobjevují **žádné problémy**. Největší problém vidí 31 % dotázaných v **pozdě přicházejících informacích od vedení**

a nedokáží se tedy změnám včas přizpůsobit. Další problém v oblasti komunikace respondenti označili **neříkání věcí přímo** (viz graf 35, příloha 3).

Shrnutí:

V maloobchodních jednotkách existuje dostatek komunikačních prostředků, ale není jednoznačné, zda mají zaměstnanci dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti. Důležité informace zaměstnanci získávají spíše z oficiálních zdrojů firmy. Největším problémem ve zkoumaném vzorku jsou opožděné informace a neříkání věcí přímo.

5.1.9 Vzdělávání

Následující zkoumanou oblastí je možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců. První část otázky č. 19 zní „*Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace*“. Na výsledcích tohoto tvrzení je zarážející, že všichni dotázaní označili odpověď spíše nesouhlasím (60,87 %) nebo naprosto nesouhlasím (39,13 %). Znamená to tedy, že v rámci zkoumaného vzorku zaměstnavatelé neposkytují možnost prohloubení nebo zvýšení odborné kvalifikace svých zaměstnanců (viz graf 36, příloha 3).

Přitom pro více než 78 % dotázaných je spíše důležitá nebo naprosto důležitá možnost dalšího vzdělávání. (viz graf 37, příloha 3). S *úrovní školení a vzdělávacích akcí* je naprosto spokojeno nebo spíše spokojeno pouze 26,09 % všech dotázaných (viz graf 38, příloha 3). Pro více než $\frac{3}{4}$ zaměstnanců zkoumaného vzorku je důležité další vzdělávání a s úrovní současných možností vzdělávání jsou velmi nespokojeni.

Na otevřenou otázku č. 20 „: *Je něco, co Vám chybí v dalším vzdělávání se?*“ uvedlo 70 % respondentů, že na své pracovní pozici jim zaměstnavatel neumožňuje žádné další vzdělávání či školení (viz graf 39, příloha 3).

Shrnutí:

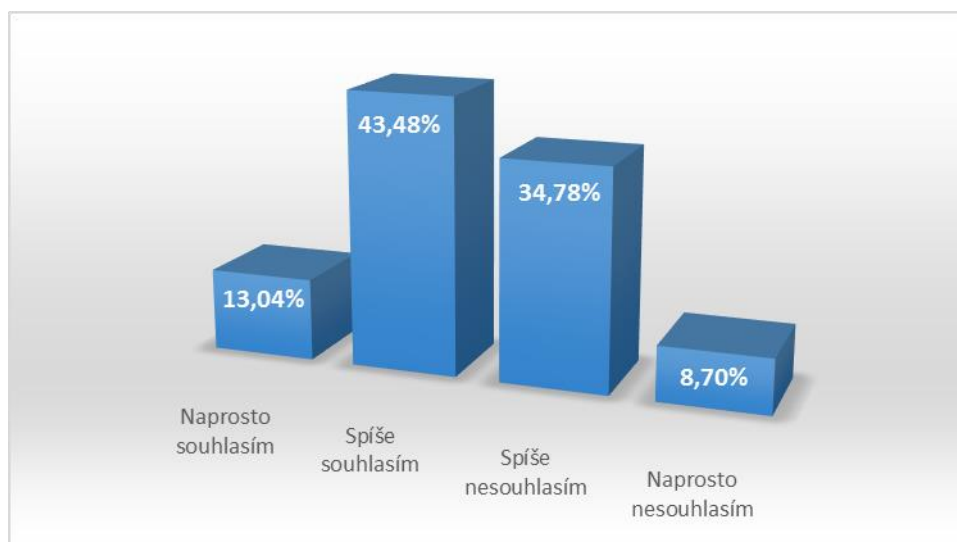
Vzdělávání v rámci zkoumaného vzorku je naprosto nedostačující. Zaměstnanci nemají možnost zvýšení nebo prohloubení své odborné kvalifikace a pro většinu z nich je možnost dalšího vzdělávání důležitá. Zaměstnanci by ocenili školení, při kterém by se naučili lépe jednat ve stresových situacích, například při řešení reklamací s nepříjemnými zákazníky.

5.1.10 Seberealizace

Poslední zkoumanou oblastí dotazníku této diplomové práce je oblast seberealizace zaměstnanců. Podle otázky č. 21 je pro 81,96 % dotázaných důležité *rozvíjet se ve svém zaměstnání* (viz graf 40, příloha 3), ale pouze 21,74 % ze všech dotázaných uvádí, že ve své práci mohou *kariéerně růst*. (viz graf 41, příloha 3). I přes to, že kariéerní růst není ve zkoumaném vzorku tak obvyklý, je 78,27 % všech dotázaných spokojených se svými pracovními výsledky (viz graf 42, příloha 3).

S oceněním a uznáním své práce je spokojeno 56,52 % dotázaných (viz graf 15). Není tedy zcela jednoznačné, zda ve zkoumaném vzorku dochází k dostatečnému ocenění a uznání práce zaměstnanců.

Graf 15: Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce



Zdroj: Vlastní zpracování

S tvrzením „*Ve své práci mohu dostatečně využívat svou kvalifikaci*“ souhlasí pouze 39,13 % dotázaných (viz graf 43, příloha 3). Tyto výsledky souvisí s otázkou č. 24, u níž respondenti uváděli své nejvyšší dosažené vzdělání. 31 % ze všech dotázaných jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé. Při rozhovoru s nimi bylo zjištěno, že všichni tito respondenti pracují ve zkoumaných maloobchodních jednotkách pouze na částečný úvazek, dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Tito zaměstnanci

v otázce spokojenosti s možností využití své kvalifikaci jednoznačně označili odpověď vyjadřující nesouhlasné stanovisko.

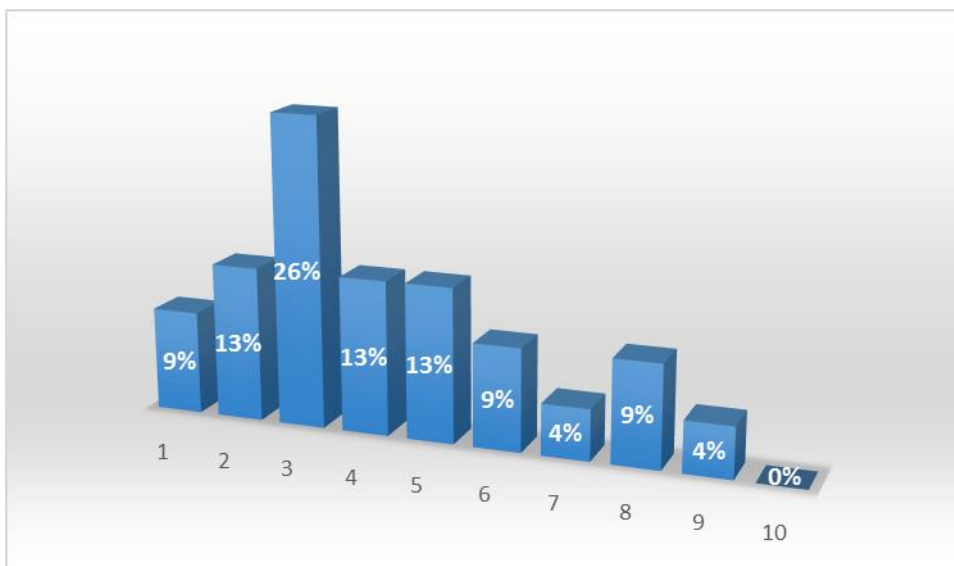
Shrnutí:

Pro více než 80 % zaměstnanců zkoumaného vzorku je důležité rozvíjet se ve svém povolání, ale pouze 26 % dotázaných má ve své práci možnost kariérního postupu. Svou kvalifikaci může ve svém povolání využít jen 40 % dotázaných a jen polovina respondentů uvádí, že je jejich práce dostatečně oceněna a uznávána.

5.1.11 Celková spokojenost

V otázka č. 22 respondenti označili, jak jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním. Číslo 1 znamená naprosto spokojen/a a číslo 10 znamená naprosto nespokojen/a. Nejčastěji respondenti uvedli číslo 3 a to 26 % dotázaných. Číslo 10, tedy naprosto nespokojen, nevedl žádný z dotázaných zaměstnanců (viz graf 16). Na základě získaných dat je průměrná celková spokojenost ve zkoumaném vzorku 4,22. Znamená to tedy, že zaměstnanci v rámci zkoumaného vzorku jsou se svým zaměstnáním spíše spokojeni.

Graf 16: Zakroužkujte prosím, jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka zkoumající spokojenost zaměstnanců je otevřená otázka č. 23 „*Napište, prosím, s čím jste ve společnosti spokojeni či nespokojeni a proč*“. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s **pracovním kolektivem**. Tuto odpověď uvedlo více než 50 % dotázaných. Dalším významným faktorem celkové spokojenosti je **náplň práce**. Naopak největší nespokojenost uvedli dotazovaní s finančním ohodnocením. Dalšími faktory, které byly zmíněny několikrát je nespokojenost s **pracovním prostředím, s přístupem zákazníků vůči zaměstnancům, s chováním svého nadřízeného a nedostatkem včasných informací od svých nadřízených**.

Shrnutí:

Je překvapivé, že se téměř $\frac{3}{4}$ všech dotázaných v otázce celkové spokojenosti přiklání k tomu, že jsou se svým zaměstnáním celkově spíše spokojeni. I přes všechny předchozí odpovědi z dotazníku směřující většinou k celkové nespokojenosti. Nejvíce jsou zaměstnanci v rámci zkoumaného vzorku spokojeni s pracovním kolektivem a nejméně s finančním ohodnocením.

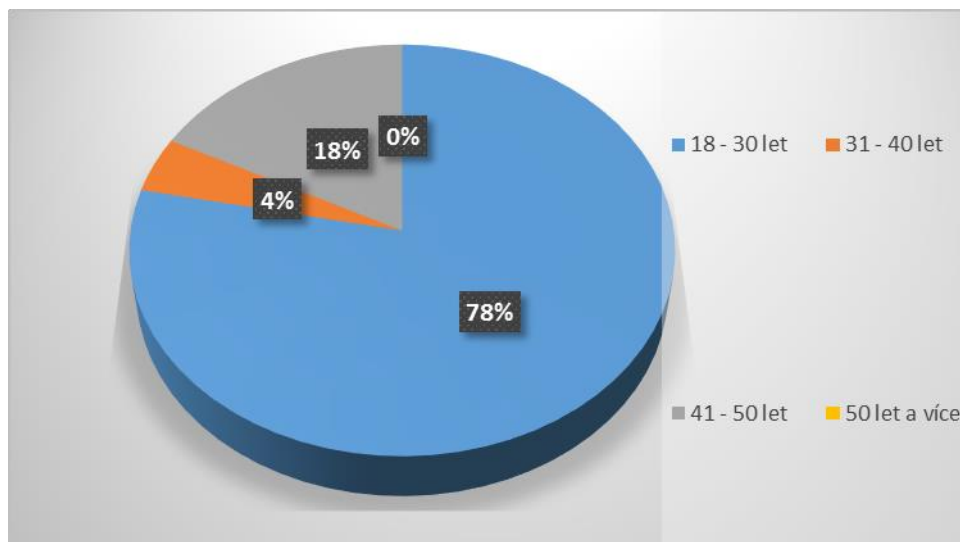
5.1.12 Identifikační otázky

Na závěr dotazníku jsou umístěny identifikační otázky související s dosaženým vzděláním, pohlavím a věkem. Jak již bylo zmíněno, 31 % dotázaných má vysokoškolské vzdělání, dalších 52 % respondentů označilo své nejvyšší dosažené vzdělání jako středoškolské nebo střední odborné s maturitou. Střední odborné bez maturity uvedlo 17 % dotázaných. Pouze základní vzdělání nemá nikdo z dotazovaných. (viz graf 44, příloha 3). Z rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že více než polovina respondentů, kteří označili možnost středoškolské nebo střední odborné s maturitou, jsou studenti vyšší odborné školy nebo vysoké školy. Znamená to tedy, že více než 50 % všech dotázaných již mají vysokoškolské vzdělání nebo vysokou školu studují.

Mezi respondenty je pouze 1 muž, ostatní vzorek respondentů tvoří ženy (viz graf 45, příloha 3). Ve zkoumaném vzorku tedy pracují převážně ženy. Výsledky poslední otázky týkající se věku ukazují, že více než $\frac{3}{4}$ respondentům je méně než

30 let. Pouze 4 % dotázaných je ve věkové skupině 31 – 40 let a 18 % ve věkové skupině 41 – 50 let. Žádný z respondentů není starší 50-ti let (viz graf 17).

Graf 17: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Výsledky a porovnání jednotlivých maloobchodních jednotek

V této části diplomové práce jsou vyhodnoceny výsledky výzkumu zaměřeného na spokojenost zaměstnanců a motivačních nástrojů používaných v jednotlivých vybraných maloobchodních jednotkách. Následně jsou výsledky porovnány mezi maloobchodními jednotkami navzájem. Vybranými maloobchodními jednotkami pro tuto diplomovou práci jsou OnStyle, s. r. o., Tally Weijl Retail Czech, s. r. o., RENO-obuv, spol. s r. o., DK OPEN, spol. s r. o. a Holandské květiny, s. r. o. Podklady pro tuto část diplomové práce jsou uvedeny v přílohách 4, 5, 6, 7 a 8.

5.2.1 Úvodní otázky

Úvodní otázka č. 3 je zaměřena na délku působení ve společnosti. V maloobchodní jednotce **OnStyle, s. r. o., Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. i Holandské květiny, s. r. o.** pracuje jen jeden dotázaný méně než jeden rok. Ostatní zaměstnanci

působí ve společnosti 1 – 5 let. Jediný ze všech respondentů působící ve společnosti od 5 do 10 let pracuje v maloobchodní jednotce **RENO-obuv, spol. s r. o.** Ve společnosti **DK OPEN, spol. s r. o.** pracují dva zaměstnanci méně než jeden rok, ostatní zaměstnanci působí ve firmě 1 – 5 let. Nejpočetnější skupina zaměstnanců maloobchodních jednotek pracuje ve společnostech 1 - 5 let.

5.2.2 Charakter a obsah práce

V této zkoumané oblasti se mezi jednotlivými maloobchodními jednotkami nevyskytují velké rozdíly. Svoji práci jako spíše zajímavou uvádějí všechny sledované jednotky a práci jako stresovou hodnotí všechny sledované jednotky kromě **DK OPEN, spol. s r. o.** Zde 80 % zaměstnanců vidí svoji práci jako klidnou a bez stresu. Ve všech společnostech zaměstnanci uvádí jako nejvíce stresující faktor kontakt se zakazníky.

5.2.3 Organizace práce

V organizaci práce jednotlivých maloobchodních jednotek je rozdíl již patrný. Ve společnosti **RENO-obuv, spol. s r. o.** a **OnStyle, s. r. o.** se práce přesčas neobjevují pravidelně, ale v **DK OPEN, spol. s r. o.** označilo 100 % zaměstnanců, že jsou tyto práce časté. V jednotce **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** označilo práce přesčas jako časté 80 % respondentů. V každé zkoumané jednotce je organizace práce důležitá a má vliv na spokojenost zaměstnanců. V této oblasti kromě četnosti práce přesčas nejsou zásadní rozdíly mezi jednotlivými společnostmi.

5.2.4 Ohodnocení a benefity

Ve zkoumané oblasti ohodnocení a benefity jsou také podstatné rozdíly mezi jednotlivými společnostmi. Spokojeni se svým platovým ohodnocením jsou pouze ve společnosti **Holandské květiny, s. r. o.** Zde uvedli všichni zaměstnanci naprostou spokojenost. Při rozhovoru tito zaměstnanci uvedli, že mají vyšší plat než je v místě a čase obvyklé. Zde také 100 % dotázaných uvedlo spravedlivý systém odměňování. V **DK OPEN, spol. s r. o.** hodnotí systém odměňování jako spravedlivý jen 60 % dotázaných. V ostatních společnostech se zaměstnanci domnívají, že na jejich pracovišti

není systém odměňování spravedlivý. Šance na získání vyššího platu je ve společnosti **Holandské květiny, s. r. o.**, částečně také v **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** a v **OnStyle, s. r. o.** Zaměstnanci ze všech maloobchodních jednotek uvedli, že platové podmínky jsou pro ně motivujícím faktorem. S platovým ohodnocením jsou zaměstnanci zkoumaného vzorku, kromě zaměstnanců společnosti **Holandské květiny, s. r. o.**, spíše nespokojeni.

S poskytovanými benefity jsou z části spokojeni ve společnostech **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** a v **DK OPEN, spol. s r. o.** V ostatních zkoumaných jednotkách jsou zaměstnanci s úrovní benefitů spíše nespokojeni. Ve společnosti **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** jsou poskytovány dva druhy benefitů. Jedním z nich je zaměstnanecká sleva na sortiment ve výši 50 % s omezeným měsíčním limitem 5 000 Kč. Druhým benefitem je poskytování jednotného outfítu. Tato jednotná oblečení musí zaměstnanci nosit na pracovišti. Zaměstnanci dostávají 3 nové outfíty každé dva měsíce. V **DK OPEN, spol. s r. o.** jsou poskytovány zaměstnancům stravenky, v **RENO-obuv, spol. s r. o.** zaměstnanci dostávají 13. plat. V maloobchodních jednotkách **OnStyle, s. r. o.** a **Holandské květiny, s. r. o.** mají zaměstnanci možnost využít zaměstnanecké slevy na sortiment ve výši 20 %. Ve zkoumaných maloobchodních jednotkách se objevují různé benefity, ale nejčastěji poskytovaným benefitem jsou zaměstnanecké slevy na sortiment.

5.2.5 Pracovní podmínky a prostředí

Dotazovaní ze všech zkoumaných maloobchodních jednotek uvedli, že pracovní podmínky mají vliv na kvalitu jejich práce. S pracovním prostředím a podmínkami jsou zaměstnanci spokojeni ve společnosti **RENO-obuv, spol. s r. o.** a v **DK OPEN, spol. s r. o.**, méně spokojeni jsou v **OnStyle, s. r. o.** Nedostatečnou péčí o své zaměstnance vykazují maloobchodní jednotky **Holandské květiny, s. r. o.** a **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** Slabší osvětlení jako návrh na zlepšení uvedli zaměstnanci ve všech maloobchodních jednotkách kromě **DK OPEN, spol. s r. o.** Další problémy v pracovním prostředí zkoumaného vzorku je prostor a teplota.

5.2.6 Vztahy na pracovišti

Respondenti ze všech maloobchodních jednotek jsou se svým kolektivem spokojeni a vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu jejich práce. Pouze ve společnosti **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** uvedlo 60 % dotázaných časté řešení konfliktů, u ostatních maloobchodních prodejen je kolektiv bezkonfliktní. V jednotce **Holandské květiny, s. r. o.** a **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** zaměstnanci nepřebírají dostatečně zodpovědnost za své úkoly. Dotázaní by na vztazích na pracovišti buď neměnili nic, nebo by ve společnosti **OnStyle, s. r. o.** ocenili vyšší flexibilitu a vstřícnost kolegů.

5.2.7 Nadřízený a management

Ve společnosti **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** se všichni dotazovaní shodují, že by vedení mělo změnit chování ke svým zaměstnancům. Většina respondentů z maloobchodních jednotek, kromě zaměstnanců společnosti **Holandské květiny, s. r. o.**, se s tímto názorem ztotožňuje. Zde většina uvádí spokojenost se svým nadřízeným. Ve společnosti **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** a **RENO-obuv, spol. s r. o.** zaměstnanci nejsou dostatečně oceňováni svým nadřízeným. Vedoucí pracovníci ve společnosti **Holandské květiny, s. r. o.** a **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** neumí řešit problémy na pracovišti v dostatečné míře. Pouze ve společnosti **Holandské květiny, s. r. o.** zaměstnanci uvádějí, že jejich nadřízený neumí řídit své podřízené zaměstnance.

5.2.8 Komunikace a informace

V maloobchodní jednotce **DK OPEN, spol. s r. o.** mají zaměstnanci dostatek aktuálních informací o dění ve společnosti. Na rozdíl od firmy **Holandské květiny, s. r. o.**, kde všichni zaměstnanci uvedli, že tyto informace o aktuálním dění nemají. Všechny jednotky kromě **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** získávají informace spíše z neoficiálních zdrojů. V **OnStyle, s. r. o.** se objevuje problém neříkání věcí přímo. Největším nedostatkem všech jednotek jsou pozdě poskytované informace zaměstnancům.

5.2.9 Vzdělávání

V oblasti vzdělávání zaměstnanců se neobjevují výrazné rozdíly. Respondenti ze zkoumaných maloobchodních jednotek nemají možnost dalšího vzdělávání. Kromě dotazovaných ze společnosti **Holandské květiny, s. r. o.** je pro všechny zaměstnance možnost dalšího vzdělávání většinou důležitá. Zaměstnanci při rozhovoru uvedli, že by ocenili různá školení, která by jim pomohla lépe jednat se zákazníky.

5.2.10 Seberealizace

Pro zaměstnance ze všech zkoumaných maloobchodních jednotek je důležitý osobní rozvoj a většina respondentů dosahuje pro sebe uspokojivých výsledků. S uznáním a oceněním své práce jsou spokojeni všichni zaměstnanci společnosti **Holandské květiny, s. r. o.** U ostatních jednotek jsou výsledky nejednoznačné. Pouze v **RENO-obuv, spol. s r. o.** a v **DK OPEN, spol. s r. o.** zaměstnanci mají možnost využívat svoji kvalifikaci.

5.2.11 Celková spokojenosti

V otázce celkové spokojenosti jsou zajímavé výsledky. Nejvíce nespokojení se zaměstnáním jsou zaměstnanci ve společnosti **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** (6), naopak nejvíce spokojení jsou zaměstnanci ve společnosti **Holandské květiny, s. r. o.** (2,33). Ve společnosti **OnStyle, s. r. o.** jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni jednoznačně s pracovním kolektivem a nespokojeni s finančním ohodnocením. Ve společnosti **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s pracovním kolektivem, finančním ohodnocením a nespokojeni byli, před změnou vedoucího, se svým nadřízeným. Nyní jsou nespokojeni s nefunkční klimatizací a s nedostatkem informací. Ve společnosti **RENO-obuv, spol. s r. o.** jsou zaměstnanci spokojeni s kolektivem a nespokojeni s finančním ohodnocením a s nedostatkem informací. Ve společnosti **DK OPEN, spol. s r. o.** jsou zaměstnanci spokojeni s kolektivem a nespokojeni s chováním svých nadřízených. V poslední maloobchodní jednotce v **Holandské květiny, s. r. o.** jsou zaměstnanci spokojeni s náplní práce, s kolektivem a finančním ohodnocením, nespokojen je pouze jeden zaměstnanec s pracovním prostředím.

5.2.12 Identifikační otázky

Ve všech maloobchodních jednotkách kromě společnosti **Holandské květiny, s. r. o.** (0 %) je podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí od 20 % do 50 %. Ve zkoumané firmě **Holandské květiny, s. r. o.** pracují pouze osoby se středním odborným vzděláním s maturitou. To může být jedním z důvodů celkové spokojenosti zaměstnanců v této maloobchodní jednotce, protože zde pracují osoby s odpovídající kvalifikací a ti zde pracují převážně na hlavní pracovní poměr.

Ve zkoumaném vzorku je pouze jeden muž pracující v maloobchodní jednotce **RENO-obuv, spol. s r. o.** Ve společnosti **OnStyle, s. r. o.** a **Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.** pracují pouze lidé do 30 let věku. Jedná se o prodejny s módním šperky a módním oblečením. Takto mladí lidé jsou vybíráni záměrně. V ostatních společnostech nehraje věk roli, ale přesto zde převažuje věková kategorie do 30 let.

6 DISKUZE

6.1 Shrnutí výsledků výzkumu ve zkoumaném vzorku v maloobchodě

Po vyhodnocení osobního dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů se všemi respondenty lze uvést následující závěry vztahené na zkoumaný vzorek v maloobchodě:

Ve zkoumaném vzorku pracují převážně ženy. Ve zkoumaném vzorku pěti maloobchodních jednotek z obchodních center pracuje pouze jeden muž, ostatní zaměstnanci jsou ženy.

Nejpočetnější věková skupina zaměstnanců je do 30 let. V této věkové kategorii pracuje ve zkoumaném vzorku 78,26 % zaměstnanců.

Téměř polovina zaměstnanců je zaměstnanána na poloviční úvazek či na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Z neřízených rozhovorů se zaměstnanci ve zkoumaném vzorku vyplynulo, že na hlavní pracovní poměr je zaměstnáno 52,17 % respondentů.

Délka působení zaměstnance u jednoho zaměstnavatele jen výjimečně přesahuje délku 5 let. Pouze 4,35 % respondentů pracuje ve zkoumané maloobchodní jednotce déle než pět let. Z rozhovorů bylo zjištěno, že tato častá fluktuace zaměstnanců je způsobená mimo jiné zaměstnáváním studentů vyšších a vysokých škol.

Práce ve zkoumaném vzorku z odvětví maloobchodu je zajímavá, ale stresová. Svoji práci jako zajímavou hodnotilo 78,26 % respondentů zkoumaného vzorku a jako stresovou označilo svoji práci 69,57 % respondentů.

Největším faktorem stresu pro zaměstnance v rámci zkoumaného vzorku je kontakt se zákazníky. Toto tvrzení vyplynulo z otevřené otázky zaměřené na nejvíce stresující faktory v pracovním prostředí. Kontakt se zákazníky uvedlo 86,96 % dotázaných.

Práce přesčas bývají obvyklé. Na základě odpovědí získaných z dotazníku a neřízených rozhovorů je patrné, že se práce přesčas ve zkoumaném vzorku obvykle

vyskytují. 43,47 % respondentů se shoduje, že jsou práce přesčas v jejich pracovním prostředí dokonce časté.

Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním kolektivem. Se svými kolegy a jejich ochotou pomoci je spokojeno 100 % respondentů. Pouze 13 % zaměstnanců zkoumaného vzorku uvedlo časté řešení konfliktů na pracovišti.

Vzdělávání zaměstnanců ve zkoumaném vzorku je minimální. Z dotazníkového šetření i neřízených rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že s možností vzdělávání není spokojeno 70 % respondentů. Ti uvedli, že nemají ve své práci žádnou možnost dalšího vzdělávání se ve své práci. S úrovní poskytovaného školení a vzdělávacích akcí je spokojeno pouze 26,09 % zaměstnanců zkoumaného vzorku.

Pracovní prostředí je příjemné. S pracovními podmínkami a prostředím je spokojeno 86,96 % dotázaných zaměstnanců a pro 73,91 % dotázaných je pracoviště příjemné a vyhovuje jim.

6.2 Shrnutí výsledků jednotlivých maloobchodních jednotek ve zkoumaném vzorku

Ve společnosti DK OPEN, spol. s r. o., jako v jediné ze zkoumaných maloobchodních jednotek, hodnotí 80 % zaměstnanců svoji práci jako klidnou a bez stresu. V ostatních maloobchodních jednotkách hodnotí zaměstnanci svoji práci jako stresovou.

Ve zkoumané maloobchodní jednotce DK OPEN, spol. s r. o. označilo práce přesčas jako časté 100 % zaměstnanců a v jednotce Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. 80 % respondentů. Ve zbylých maloobchodních jednotkách se práce přesčas objevují, ale nejsou časté.

Spokojeni se svým platovým ohodnocením jsou zaměstnanci pouze ve společnosti Holandské květiny, s. r. o. Všichni zaměstnanci této společnosti uvedli v tomto výzkumu naprostou spokojenost. Zaměstnanci ostatních maloobchodních jednotek nejsou spokojeni se svým platovým ohodnocením.

Ve zkoumaných maloobchodních jednotkách jsou zaměstnanci s úrovní poskytovaných benefitů spíše nespokojeni. Z části jsou s benefity spokojeni pouze zaměstnanci dvou jednotek a to Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. a DK OPEN, spol. s r. o. V Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. jsou zaměstnancům poskytovány pravidelné outfity a zaměstnanecké slevy. Zaměstnancům V DK OPEN, spol. s r. o. jsou poskytovány stravenky.

S pracovním prostředím a pracovními podmínkami jsou zaměstnanci spokojeni ve společnosti RENO-obuv, spol. s r. o. a v DK OPEN, spol. s r. o.

S kolektivem jsou spokojeni respondenti celého zkoumaného vzorku. Časté řešení konfliktů na pracovišti uvedlo 60 % zaměstnanců maloobchodní jednotky Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.

Ve zkoumaném vzorku je pouze jeden muž. Tento muž pracuje v maloobchodní jednotce RENO-obuv, spol. s r. o. Ostatní respondenti jsou ženy.

6.3 Faktory s největším vlivem na spokojenost zaměstnanců ve zkoumaném vzorku

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci zkoumaných maloobchodních jednotek jsou stanoveny faktory, které mají největší vliv na spokojenost zaměstnanců ve zkoumaném vzorku.

Mzdové ohodnocení

Mzdové ohodnocení má na zaměstnance ve zkoumaném vzorku podstatný vliv. Při nižším mzdovém ohodnocení motivuje zaměstnance více finanční ocenění než benefity. Z výsledků výzkumu této práce vyplývá, že s finančním ohodnocením zaměstnanci nejsou většinou spokojeni. Podprůměrné mzdy v odvětví maloobchodu jsou potvrzeny i v časopise Českého statistického úřadu.

Pracovní prostředí

Příjemné pracovní prostředí je dalším důležitým faktorem vedoucí k celkové spokojenosti zaměstnanců zkoumaného vzorku. Z výsledků je patrné, že s pracovním prostředím jsou zaměstnanci většinou spokojeni.

Kolektiv

Z výsledků výzkumu vyplývá, že pracovní kolektiv je pro zaměstnance ve zkoumaném vzorku důležitý a špatný kolektiv je jednou z příčin jejich nespokojenosti. Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ve své práci nejvíce spokojeni právě s pracovním kolektivem.

Chování nadřízeného

Chování nadřízeného vůči podřízeným zaměstnanců je dalším z faktorů působících na spokojenost zaměstnanců ve zkoumaném vzorku. Nadřazené chování nebo odlišné způsoby chování k jednotlivým zaměstnancům mohou znamenat vážné problémy v pracovním kolektivu a tím ohrožují celkovou spokojenost zaměstnanců.

Včasné informace

Pokud podřízení zaměstnanci dostanou potřebné informace opožděně, nestihou je zpracovat do svých pracovních povinností a následně jsou za to postihováni. Toto je jeden z dalších faktorů působících na spokojenost zaměstnanců.

Možnost vzdělávat se a rozvíjet se

Možnost rozvíjet se je pro zaměstnance důležitá. V tomto zkoumaném vzorku mají zaměstnanci pouze minimální možnosti dalšího vzdělávání. Tato oblast je pro ně důležitá a minimální možnosti vzdělávání přispívají k nespokojenosti těchto zaměstnanců.

7 ZÁVĚR

Cílem této práce s názvem Motivace zaměstnanců v maloobchodě je analýza motivačních nástrojů zaměstnanecké politiky ve vybraném odvětví a případné navržení změn.

Pro dosažení cíle této práce byl proveden výzkum vzorku respondentů z odvětví maloobchodu pomocí osobního dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů se všemi dotazovanými respondenty. Bylo vybráno pět různě sortimentně zaměřených maloobchodních jednotek provozujících svoji činnost v obchodních centrech v Českých Budějovicích. Celkem bylo vyhodnoceno 23 dotazníků od všech zaměstnanců těchto prodejen.

Z vyhodnocení výzkumu této práce zaměřené na motivační nástroje zaměstnanecké politiky a tím spojenou spokojenost zaměstnanců zkoumaného vzorku v maloobchodě, vyplynulo následující zjištění. Z vyhodnocení jednotlivých částí výzkumu vyplývá, že zaměstnanci v rámci zkoumaného vzorku jsou spíše nespokojeni a demotivováni. Přesto respondenti na otázku celkové spokojenosti se svojí prací odpověděli, že jsou spíše spokojeni.

Z výsledků tohoto výzkumu jednotlivých maloobchodních jednotek bylo zjištěno, že nejspokojenější jsou zaměstnanci ve společnosti Holandské květiny, s. r. o. Naopak nejméně spokojeni jsou zaměstnanci společnosti Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.

Návrhy a doporučení:

Na základě informací z rozhovorů se zaměstnanci zkoumaného vzorku bylo zjištěno, že zaměstnavatelé neprovádějí žádné průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců. Prvním doporučením je zavedení těchto **průzkumů spokojenosti** do běžné praxe, například pomocí dotazníkového šetření. Pro zaměstnavatele mohou být tyto průzkumy spokojenosti velkým přínosem. Zjistí, které faktory zaměstnancům vadí, a které naopak oceňují. Poté podle zjištěných výsledků doporučují upravovat motivační nástroje pro své zaměstnance. Zaměstnavatel tím může dosáhnout efektivnější motivace zaměstnanců, jejich větší spokojenost a tím i lepší pracovní výkony.

Dalším doporučením je **zapojení zaměstnanců**. Zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky, a proto nejlépe vyzpozorují, co zákazníkům chybí a co jim vadí. Navrhují, aby zaměstnanci měli možnost podílet se na chodu společnosti například v oblasti úpravy sortimentu o konkrétní produkty či služby. Firmě to může pomoci ve zlepšení její konkurenceschopnosti a zaměstnance lépe motivovat, pokud by za dobré postřehy byli ohodnoceni.

Dalším návrhem na zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců zkoumaného vzorku je **zjišťování efektivity poskytovaných benefitů**, hlavně pokud zaměstnavatel benefity změnil. Benefity, které jsou pro firmu méně nákladné, mohou zaměstnanci ocenit více než benefity, které jsou pro zaměstnavatele finančně náročnější. Pokud by zaměstnavatel poskytoval benefit, který je pro něj finančně náročný a pro zaměstnance málo významný, jsou to pro zaměstnavatele velmi neefektivně vynaložené finanční prostředky.

Zaměstnavatelé by své zaměstnance měli motivovat i nefinančně či verbálně. Tím může být **pochvala a uznání**. Výzkum této práce ukazuje, že pochvala od svého nadřízeného zaměstnancům chybí. Uvedený způsob motivace není pro firmu příliš nákladný, ale je pro zaměstnance velmi důležitý. Dalším doporučením je **zpříjemnění pracovního prostředí** zaměstnanců. A to především úpravou teploty na pracovišti, slabšího osvětlení a zajištění lepší větratelnosti, případně opravou nefunkční klimatizace ve společnosti Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. Výsledky výzkumu ukazují, že pracovní prostředí je pro zaměstnance velmi důležité a významně ovlivňuje kvalitu jejich práce.

Zaměstnanci v rámci zkoumaného vzorku mají, až na výjimky, podprůměrné platové ohodnocení. Proto více než různé druhy benefitů, jako jsou příspěvky na penzijní pojištění, úrazové připojištění a příspěvek na dovolenou, by zaměstnanci více ocenili navýšení platu, pohyblivou složku mzdy nebo finanční benefit. Například **zaměstnanecké slevy** na sortiment se ve zkoumaném vzorku objevují, ale ze zkoumaných maloobchodních jednotek tento benefit poskytují pouze dvě společnosti. Doporučuji ostatním maloobchodním jednotkám zavést tento benefit. Při rozhovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že se zaměstnaneckými slevami na sortiment

jsou zaměstnanci velmi spokojeni a využívají ho. Ve zkoumaném vzorku pracují převážně mladí lidé do 30 let, proto je tento benefit pro zaměstnance zajímavý.

Dalším doporučením je poskytování **stravenek**. Stravenky jsou pro firmu daňově uznatelným nákladem, zatížení pro firmu tedy není významné. Jedna ze zkoumaných maloobchodních jednotek tento benefit poskytuje a zaměstnanci ho hodnotí velmi kladně. V jiných odvětvích je tento benefit velmi využíván, proto věřím, že i ve zkoumaných maloobchodních jednotkách v odvětví maloobchodu by byl pro zaměstnance motivujícím nástrojem.

Dalším doporučením pro zaměstnavatele zkoumaných maloobchodních jednotek je častější **školení** zaměstnanců. Podle výsledků výzkumu by zaměstnanci ocenili školení, které by jim usnadnilo komunikaci se zákazníky. Kontakt se zákazníky je pro celý zkoumaný vzorek velmi stresující, proto by školení zaměřené na zvládání stresu nebo kurzy asertivity pomohly k větší spokojenosti zaměstnanců a tím i k jejich lepším výkonům. Vedoucím zaměstnancům by bylo vhodné poskytnout kurz Time managementu pro zlepšení dovednosti práce s časem.

Dalším návrhem na zlepšení je včasné **informování** zaměstnanců o aktuálním dění ve společnosti. Zaměstnanci ve zkoumaném vzorku uváděli, že často dostávají důležité informace opožděně.

Tato diplomová práce poskytuje detailní informace o motivačních nástrojích využívaných ve zkoumaném vzorku v odvětví maloobchodu se zaměřením na výzkum spokojenosti zaměstnanců. Výsledky této práce jsou užitečné pro efektivnější řízení zaměstnanecké politiky ve zkoumaných maloobchodních jednotkách.

8 SUMMARY

The aim of the thesis entitled Employees motivation in retail is analysis of motivational tools employee policy in selected sector and suggest possible changes. To achieve the objective of this work was carried out research in the retail sector through personal questionnaires and interviews. It was selected five retail units from shopping centers. 23 questionnaires were evaluated from all employees of these stores.

Suggestions and recommendations:

First recommendation is to implement **satisfaction survey** into practice, for example, via questionnaire. For employers can be of great benefit satisfaction surveys. They find that factors bothers employees, and they appreciate it. Then I recommend to modify motivational tools for their employees according to the results. An employer can thereby achieve more effective motivation of employees, their greater satisfaction and thus better work performance. Another recommendation is **employee involvement**. Employees are in direct contact with customers, and therefore best pick out what customers are missing and what they do. I suggest that employees have the opportunity to participate in society, for example in the range of adjustments for specific products or services. The company that can help improve its competitiveness and motivate employees better if good insights have been rated. Another suggestion to improve employee motivation and satisfaction of the sample, **the measurement of the effectiveness of the benefits**, especially if the employer benefits changed. Benefits that are less costly for the company, employees may appreciate more than the benefits that are costly for employers. If the employer provided benefit that is financially challenging for him and for employees is small, the funds are very inefficiently incurred for employers. Employers would have to motivate their employees financially or verbally. This may be **the praise and recognition**. Research in this work shows that the missing employees praise from your boss. This method of motivation is not too costly for the company, but for the employees is very important. Another recommendation is **more comfortable environment employees**. A particularly by adjusting the temperature in the workplace, low light and better area ventilation or air conditioning

repair broken at Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. Research results show that the working environment is very important for employees and significantly affects the quality of their work. Employees within the sample have, with few exceptions, above-average salaries. Therefore, over different types of benefits such as pension contributions, accident insurance and holiday allowance, employees would appreciate more salary increase, the variable component of wages or financial benefit. For example **employee discounts**. This benefit is used in two surveyed units. I would recommend to other retail units to introduce this benefit. In the examined sample working mainly young people under 30 years old, so this benefit is for employees interesting. Another recommendation are **meal vouchers**. Meal vouchers are for company tax deductible expense, the load is not significant for the company. One of the surveyed retail units provides this benefit and employees are satisfied. Another recommendation for employers surveyed retail units is more frequent **employee training**. Contact with customers is very stressful for employees. Training in stress management or assertiveness training helped to greater employee satisfaction. Executives would be appropriate to provide time management courses to improve skills with time. An increased **awareness and communication** with employees is the latest proposal for improvement. Most employees stated in the sample that they often receive important information too late.

This work provides detailed information about motivating tools used in the sample in the sector retail with a focus on employees' satisfaction research. The results of this work are useful for the effective management of employee policy in the surveyed retail units.

Keywords: motivation, satisfaction, employees, retail

9 POUŽITÁ LITERATURA

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
3. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
4. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing
5. Cimler, P., & Zadražilová, D. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.
6. Grenway, B. (2008). *The Relationship Between Employee Motivation and Job Satisfaction of African-American Human Service Employees*. ProQuest
7. Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria publishing.
8. Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
9. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
10. Jay, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada.
11. Kleibl, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
12. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
13. Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.
14. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
15. Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
16. Lauby, S. (2005). *Motivating employees*. Alexandria, Va: ASTD Press.
17. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerské psychologie*. Praha: Grada

18. Miskell, J. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing.
19. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
20. Njoroge, Caroline Ngonyo; Yazdanifard, Rashad. *International Journal of Information, Business & Management*. Nov2014, Vol. 6 Issue 4, p163-170. 8p. ,
Databáze: Business Source Complete
21. Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
22. Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
23. Pražská, L. (1997). *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press.
24. Růžička, J. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
25. Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum
26. Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
27. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
28. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2., aktualiz. vyd.) Praha: Management Press.
29. Český statistický úřad (2015). *Český statistický úřad*. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
30. Český statistický úřad (2015). *Statistický metainformační systém*. [online]. Dostupné z : <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294361>
31. DK OPEN, spol. s r. o. (2009). *Pekárna DK OPEN*. [online]. Dostupné z: <http://www.dkopen.cz/>
32. Holandské květiny, s. r. o. (2013). *Holandské květiny*. [online]. Dostupné z: <http://www.holandskekvetiny.cz/>

33. IGY Centrum České Budějovice (2015). *IGY Centrum České Budějovice – obchodní, nákupní a společenské centrum*. [online]. Dostupné z: <http://www.igycentrum.cz/>
34. Justice.cz (2015). *Justice.cz*. [online]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
35. Mercury CENTRUM (2015). *Dopravně obchodní centrum Mercury*. [online]. Dostupné z: <http://www.mercurycentrum.cz/>
36. Nákupní Centrum Géčko (2015). *Géčko*. [online]. Dostupné z: <http://www.ncgecko.cz/>
37. OnStyle, s. r. o. (2015). *OnStyle – Vám dává víc*. [online]. Dostupné z: <http://www.onstyle.cz/>
38. RENO-obuv, spol. s r. o. (2015). *Módní portál plný obuvi reno-obuv.cz*. [online]. Dostupné z: <http://www.reno-obuv.cz/>
39. Statistika&my (2014). *Maloobchod ovlivňují velké podniky*. [online]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/maloobchod-ovlivnuji-velke-podniky/>
40. Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. (2014). *Tally Weijl – totally sexy*. [online]. Dostupné z: <http://tallyweijl.cz/>

10 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	7
Obrázek 2: Pyramida potřeb	11
Obrázek 3: Dvoufaktorová teorie	12
Obrázek 4: Složky spokojenosti	17
Obrázek 5: Příčiny a důsledky spokojenosti/nespokojenosti.....	18
Obrázek 6: Řízení pracovního výkonu	19
Obrázek 7: Tři oblasti hodnocení pracovníků.....	21
Obrázek 8: OnStyle, s. r. o.....	29
Obrázek 9: Tally Weijl, s. r. o.....	30
Obrázek 10: RENO-obuv, spol. s r. o.....	31
Obrázek 11: DK OPEN, spol. s r. o.....	32
Obrázek 12: Holandské květiny, s. r. o.....	33

Seznam grafů

Graf 1: Počet zaměstnanců v maloobchodě.....	28
Graf 2: Jak dlouho pracujete v této společnosti?	35
Graf 3: V práci mohu uplatnit své schopnosti	36
Graf 4: Má práce je klidná a bez stresu	37
Graf 5: Práce přesčas jsou časté.....	38
Graf 6: Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti	39
Graf 7: Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce.....	40

Graf 8: Jsem spokojen/a s benefity, které zaměstnavatel nabízí.....	42
Graf 9: Pracoviště je vybaveno pro práci dostatečně.....	43
Graf 10: Péče o zaměstnance je dostatečná	44
Graf 11: Pracovní kolektiv hodnotím jako přátelský	46
Graf 12: Na pracovišti se často řeší konflikty.....	47
Graf 13: Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným	49
Graf 14: Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti	51
Graf 15: Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce	53
Graf 16: Zakroužkujte prosím, jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním	54
Graf 17: Věk	56

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Otázky pro neřízený rozhovor se zaměstnanci zkoumaného vzorku

Příloha 3: Souhrnné grafy

Příloha 4: Výsledky OnStyle, s. r. o.

Příloha 5: Výsledky Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.

Příloha 6: Výsledky RENO-obuv, spol. s r. o.

Příloha 7: Výsledky DK OPEN, spol. s r. o.

Příloha 8: Výsledky Holandské květiny, s. r. o.

11 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Pavlína Kalinová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na spokojenost a analýzu motivačních nástrojů ve Vaší společnosti. Získané údaje budou využity pro mou diplomovou práci s názvem Motivace zaměstnanců v maloobchodě. Vaše odpovědi budou zpracovány hromadně, nikoliv individuálně. Prosím tedy o Vaši maximální otevřenost. Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Bc. Pavlína Kalinová

DOTAZNÍK

- 1. Název společnosti, ve které pracujete:**
..... (doplňte)
- 2. Předmět podnikání:**
..... (doplňte)
- 3. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**
 - a) do 1 roku
 - b) 2 – 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) více než 10 let
- 4. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení.**

Charakter a obsah práce	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Svoji práci hodnotím jako zajímavou.				
Od nadřízených jsem přesně informován/a o obsahu své práce.				
V práci mohu uplatnit své schopnosti.				
Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje.				
Objem své práce mohu kvalitně zvládnout v pracovní době.				
Má práce je klidná a bez stresu.				

5. Které parametry Vaší práce hodnotíte jako nejvíce stresující?

..... (doplňte)

6. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení.

Organizace práce	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Moje práce i práce ostatních je dobře organizována.				
Práce přesčas jsou časté.				
Pracovní doba a přestávky jsou dodržovány.				
Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti.				

7. Myslíte si, že by se mohla zlepšit organizace práce? Jak?

..... (doplňte)

8. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení.

Ohodnocení a benefity	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce.				
Mzda je pro mě motivujícím faktorem.				
Systém odměňování ve firmě hodnotím jako spravedlivý.				
Mám šanci získat vyšší plat.				
Jsem spokojen s benefity, které zaměstnavatel nabízí.				
Ohodnocení a benefity ovlivňují kvalitu mé práce.				

9. Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) nabízí Váš zaměstnavatel?

- a) stravenky
- b) příspěvek na penzijní připojištění
- c) příspěvek na životní pojištění
- d) příspěvek na dovolenou
- e) kultura
- f) sport
- g) jiné: (doplňte)

10. Jaké další benefity byste uvítal/a?

..... (doplňte)

11. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení.

Pracovní podmínky a prostředí	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Pracoviště je vybaveno pro práci dostatečně.				
Pracoviště je příjemné pro práci (teplota, osvětlení).				
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.				
Péče o zaměstnance je dostatečná.				
Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce.				
Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje.				

12. Změnil/a byste něco na pracovišti? (osvětlení, hluk, vůně)

..... (doplňte)

13. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení.

Vztahy na pracovišti	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Pracovní kolektiv hodnotím jako přátelský.				
Kolegové mi ochotně poradí a pomohou.				
Na pracovišti se často řeší konflikty.				
S kolegy se těžko vychází.				
Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly.				
Vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu mé práce.				

14. Kdybyste mohl/a něco změnit v oblasti vztahů na pracovišti, co by to bylo?

..... (doplňte)

15. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení.

Nadřízený a management	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Mám přesně stanovené pravomoci.				
Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným.				
Vedení by mělo změnit přístup k práci a k jednotlivým úkolům.				
Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou svými podřízenými.				
Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti.				
Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici.				
Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky.				
Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích.				

16. Je něco, co byste na svém nadřízeném nebo managementu změnil/a?

..... (doplňte)

17. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení.

Komunikace a informace	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými.				
Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti.				
Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů.				

18. Objevují se v komunikaci uvnitř firmy problémy? Jaké?

..... (doplňte)

19. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení.

Vzdělávání	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.				
Je pro mě důležité možnost dalšího vzdělávání.				
Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí.				

20. Je něco, co Vám chybí v dalším vzdělávání se?

..... (doplňte)

21. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s každým výrokem dle Vašeho osobního pocitu. Zaškrtněte vždy jedno tvrzení

Seberealizace	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání rozvíjet.				
Má práce mi umožňuje kariérní růst.				
Dosahuji pro mne uspokojivých výsledků.				
Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce.				
Ve své práci mohu dostatečně využívat svou kvalifikaci.				

22. Zakroužkujte, prosím, jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním na škále od 1 (zcela spokojen/a) do 10 (zcela nespokojen/a).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. Napište, s čím jste ve společnosti spokojeni či nespokojeni a proč.

.....

24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední odborné bez maturity
- c) střední odborné s maturitou
- d) středoškolské
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

25. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

26. Věk

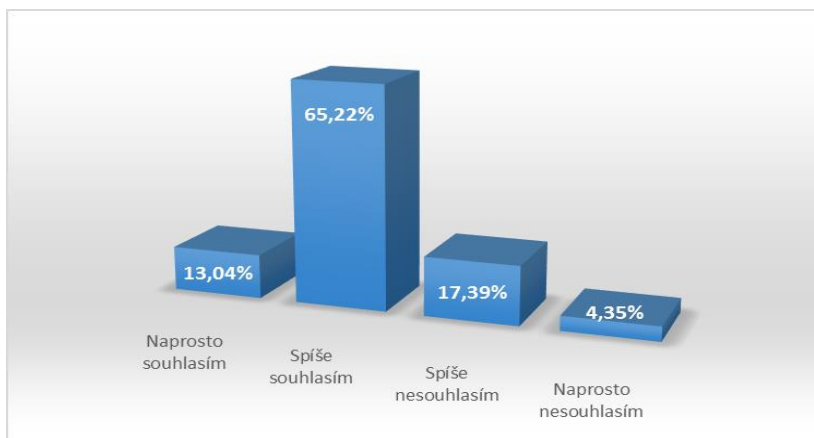
- a) 18-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 let a více

Příloha 2: Otázky pro neřízený rozhovor se zaměstnanci zkoumaného vzorku

1. Prováděl Váš zaměstnavatel výzkum spokojenosti zaměstnanců za dobu Vašeho působení ve firmě? Pokud ano, jakým způsobem?
2. Změnil zaměstnavatel za dobu Vašeho působení ve firmě benefity? Pokud ano, jak často?
3. Dochází podle Vás k časté fluktuaci zaměstnanců ve Vaší firmě? Pracujete se stejným kolektivem jako na začátku Vašeho působení ve firmě?
4. Na jaký druh pracovního úvazku jste zaměstnán/a?
5. Je pro Vás více motivující zvýšení mzdy nebo poskytnutí benefitů?
6. Kdo vybírá nové zaměstnance a jakým způsobem?

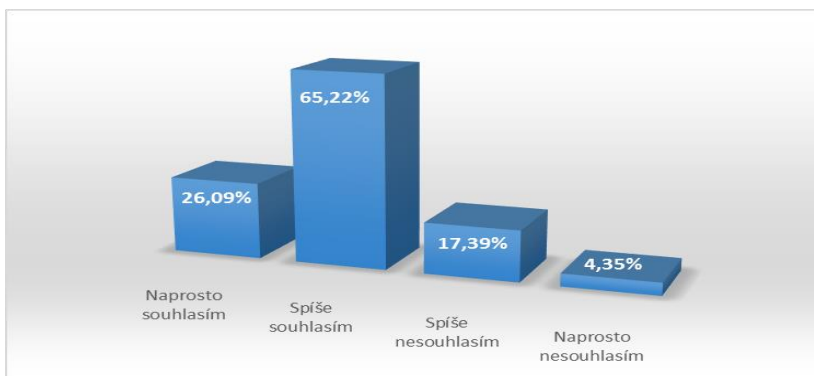
Příloha 3: Souhrnné grafy

Graf 1: Svoji práci hodnotím jako zajímavou



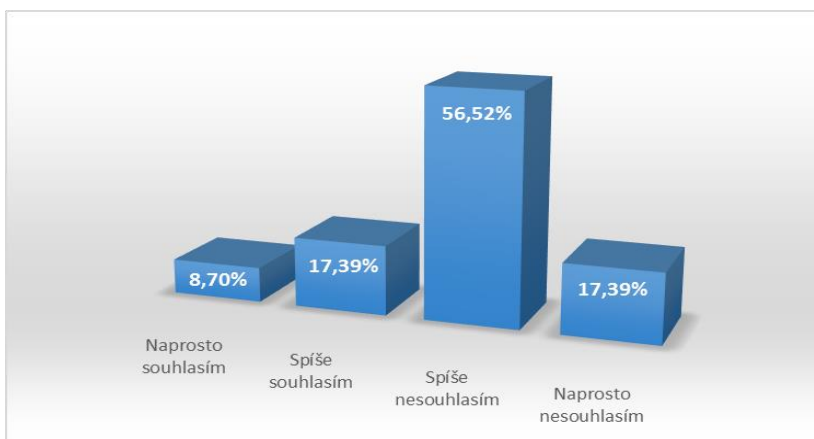
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Od nadřízených jsem přesně informován/a o obsahu své práce



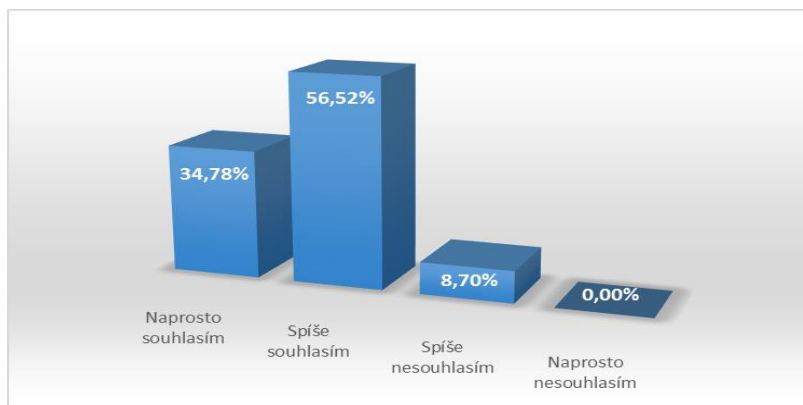
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje



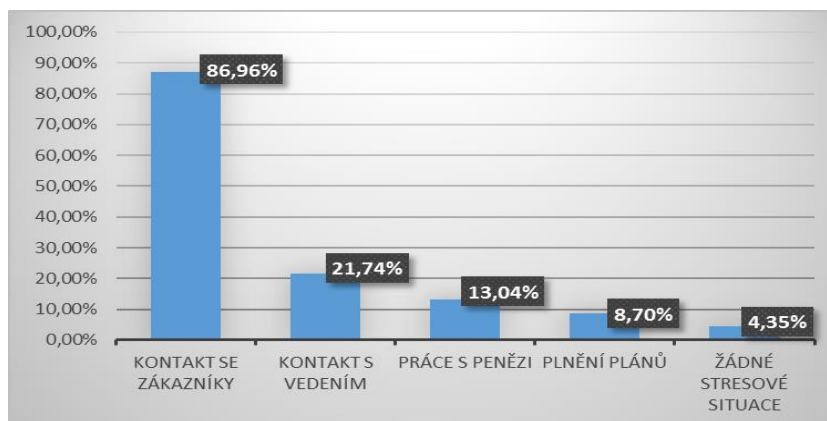
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Objem své práce mohu kvalitně zvládnout v pracovní době



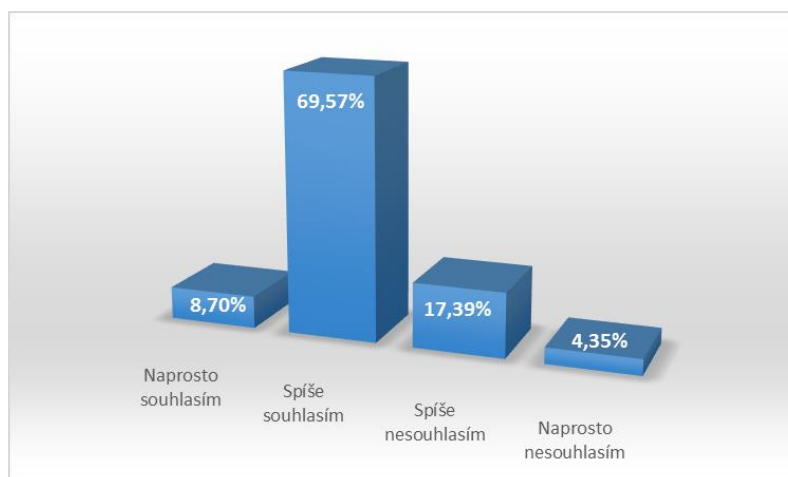
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Které parametry Vaší práce hodnotíte jako nejvíce stresující?



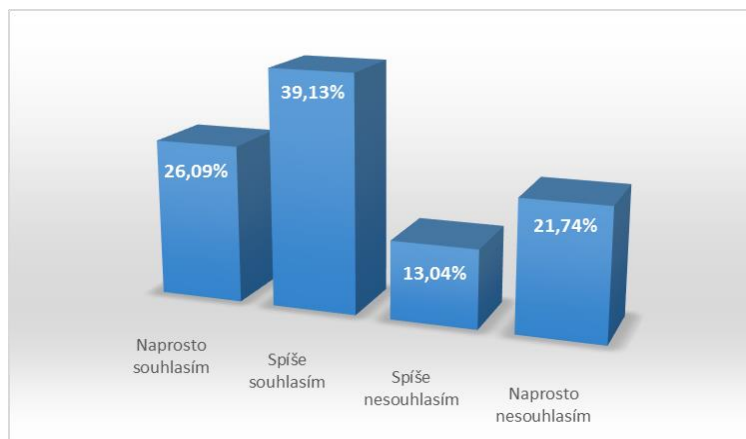
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Moje práce i práce ostatních je dobře organizována



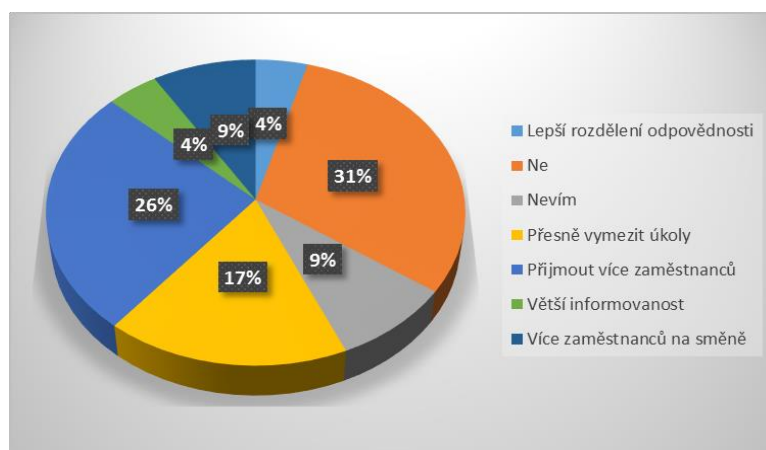
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Pracovní doba a přestávky jsou dodržovány



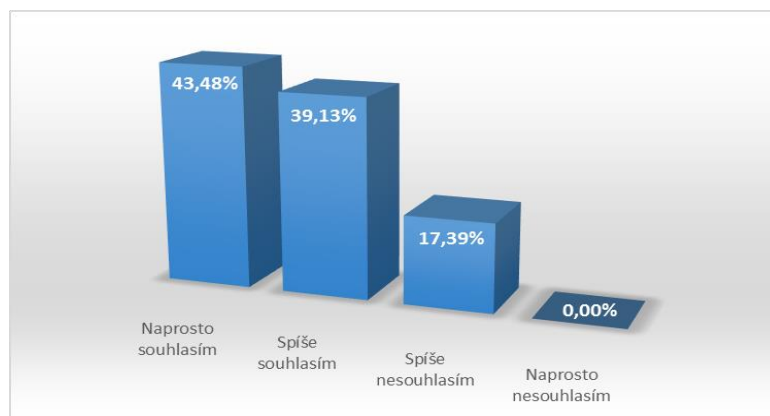
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Myslíte si, že by se mohla zlepšit organizace práce? Jak?



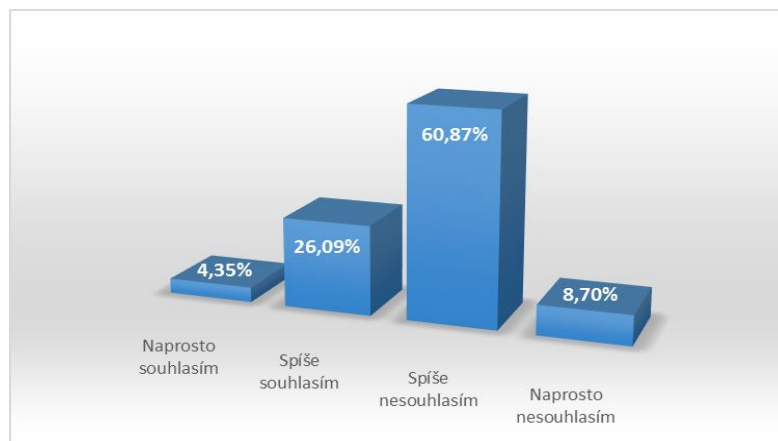
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Mzda je pro mě motivujícím faktorem



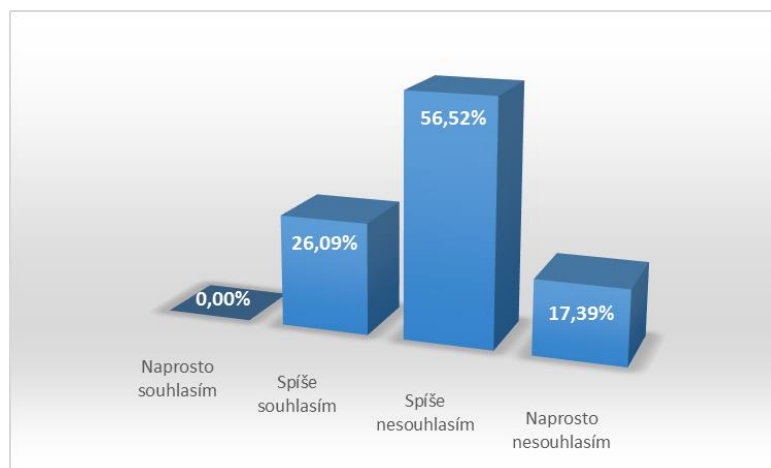
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Systém odměňování ve firmě hodnotím jako spravedlivý



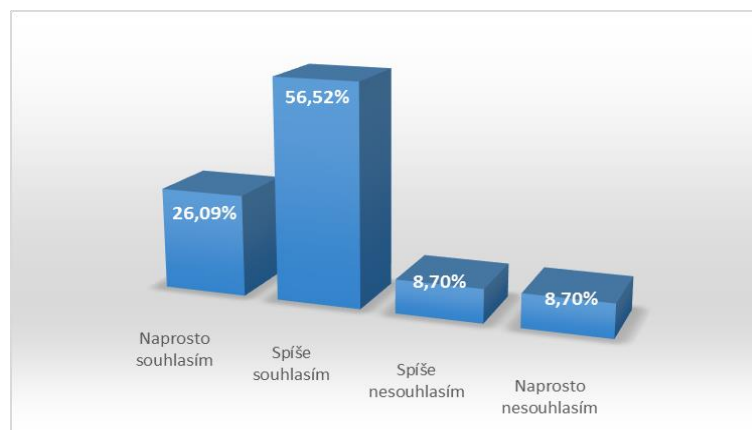
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Mám šanci získat vyšší plat



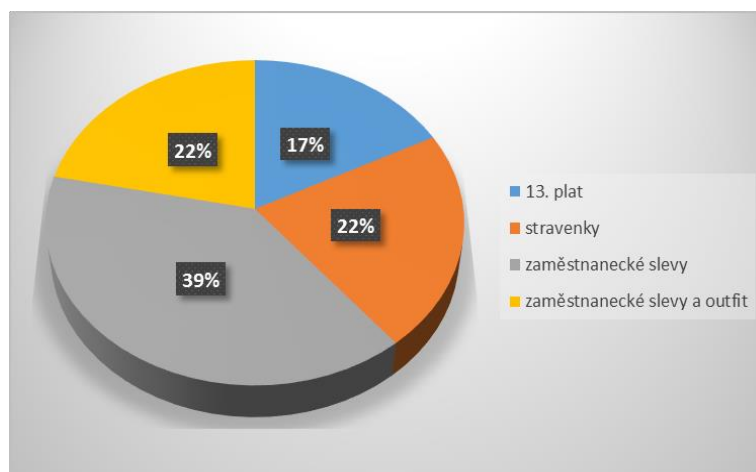
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: hodnocení a benefity ovlivňují kvalitu mé práce



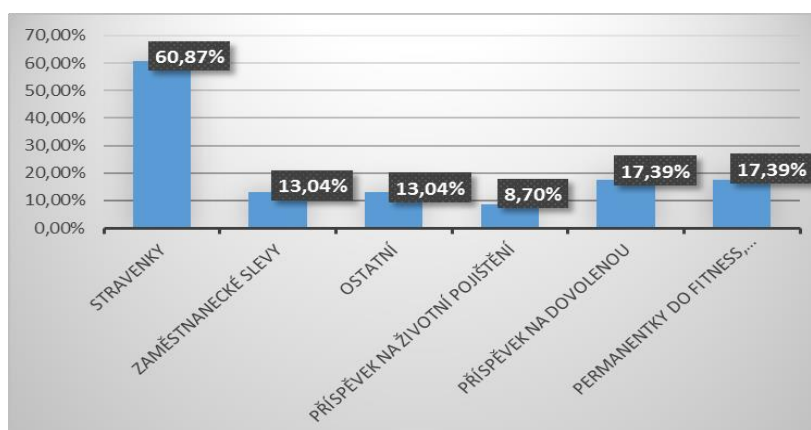
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) nabízí Váš zaměstnavatel?



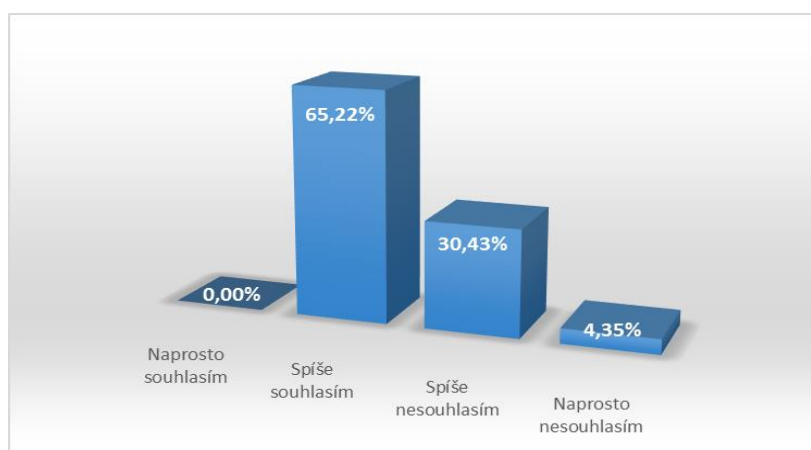
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Jaké další benefity byste uvítal/a?



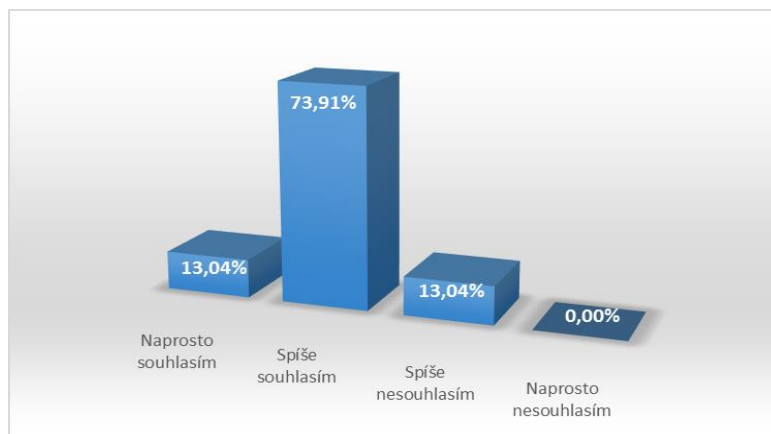
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Pracoviště je příjemné pro práci (teplota, osvětlení)



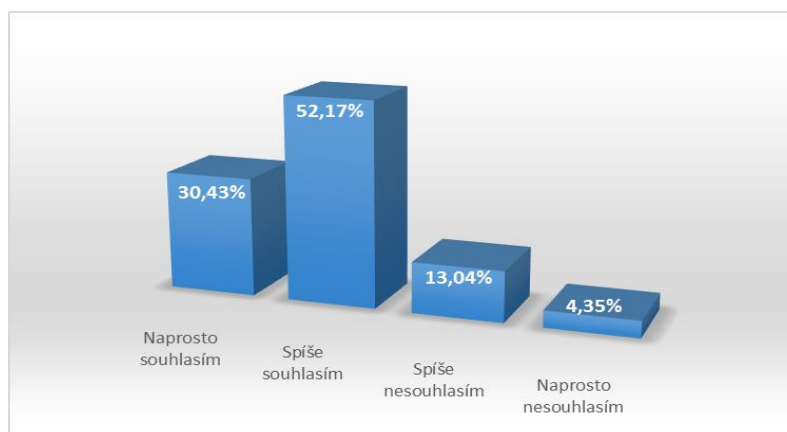
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Jsem spokojen/a s pracovním prostředím



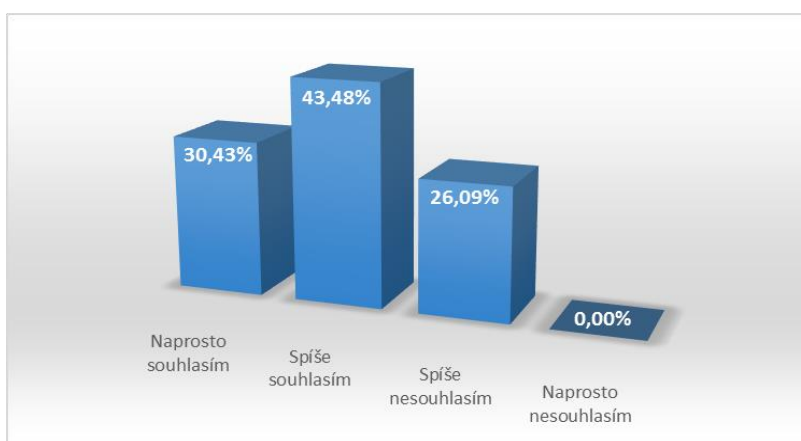
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce



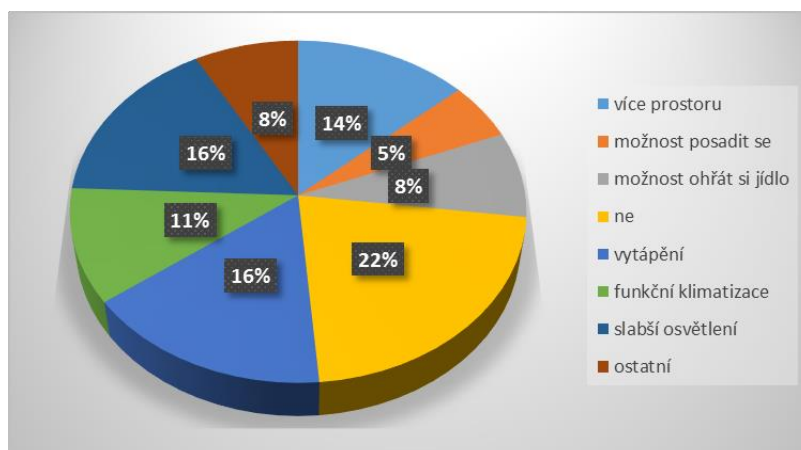
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje



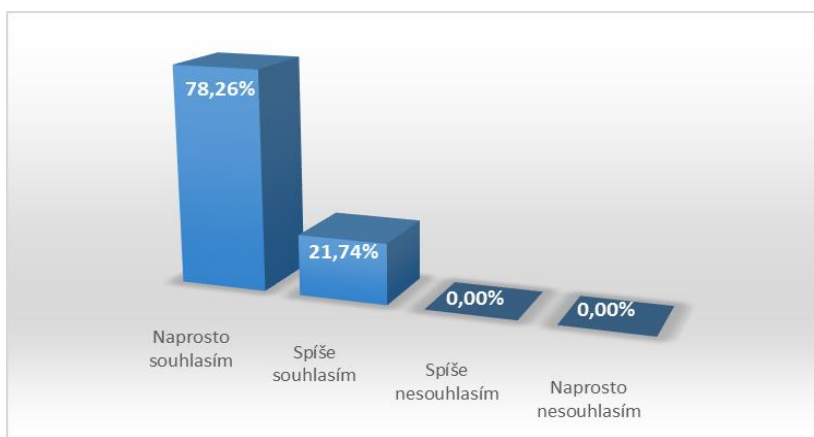
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Změnil/a byste něco na pracovišti? (např. osvětlení, hluk, vůně)



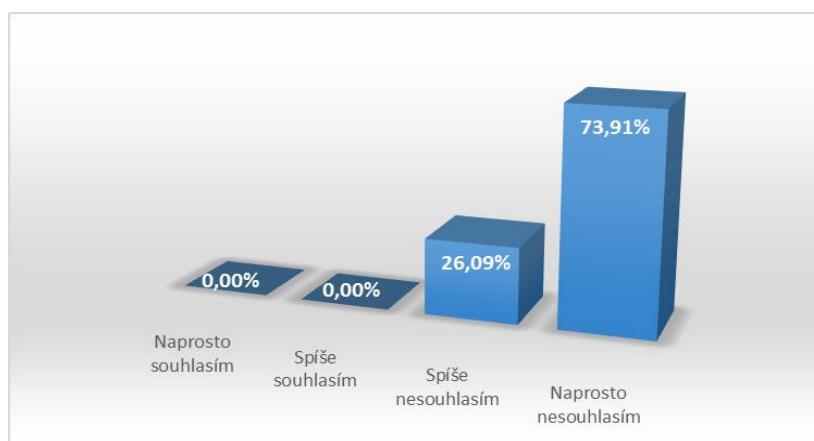
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Kolegové mi ochotně poradí a pomohou



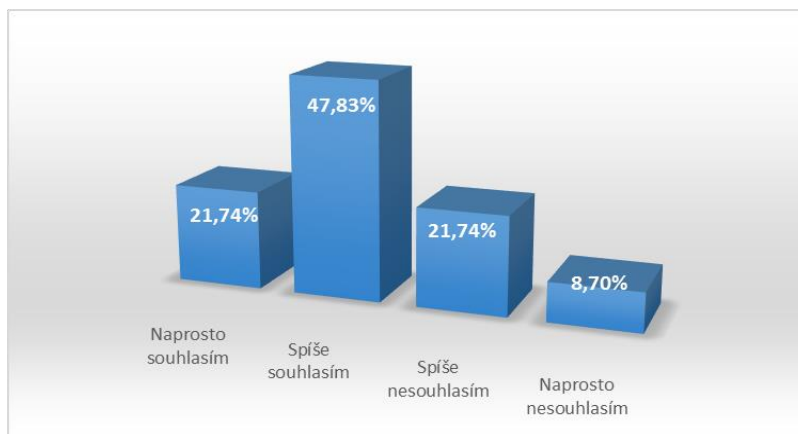
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: S kolegy se těžko vychází



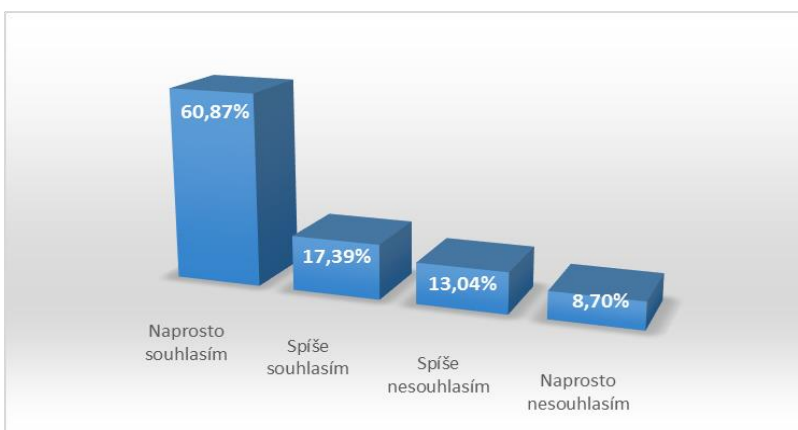
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly



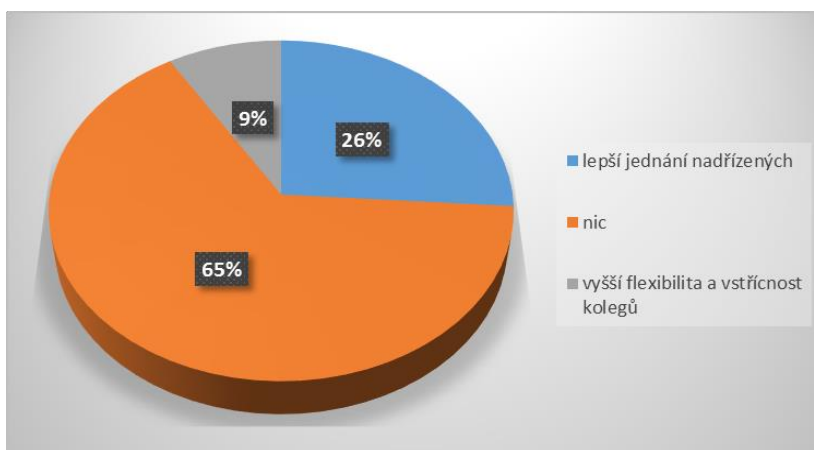
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu mé práce



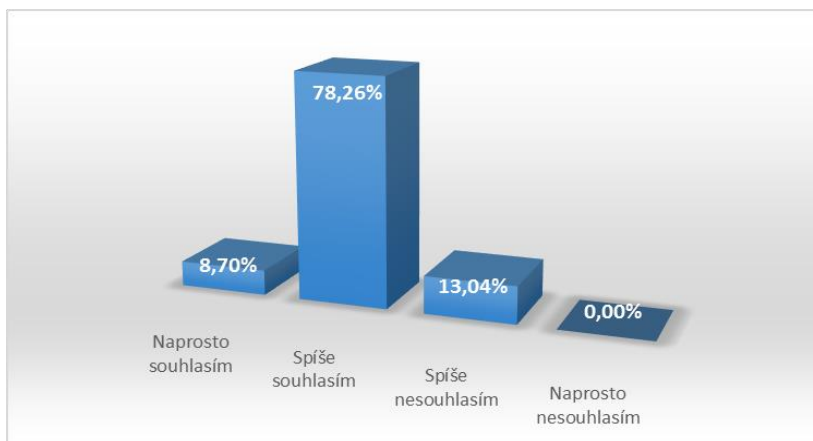
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Kdybyste mohl/a něco změnit v oblasti vztahů na pracovišti, co by to bylo?



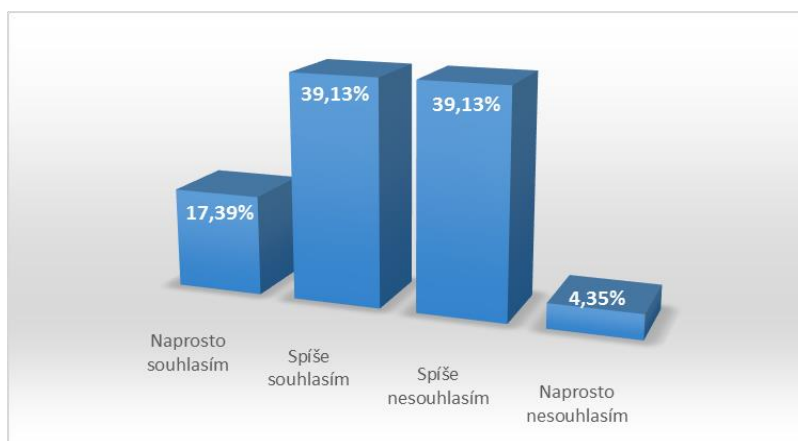
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Mám přesně stanovené pravomoci



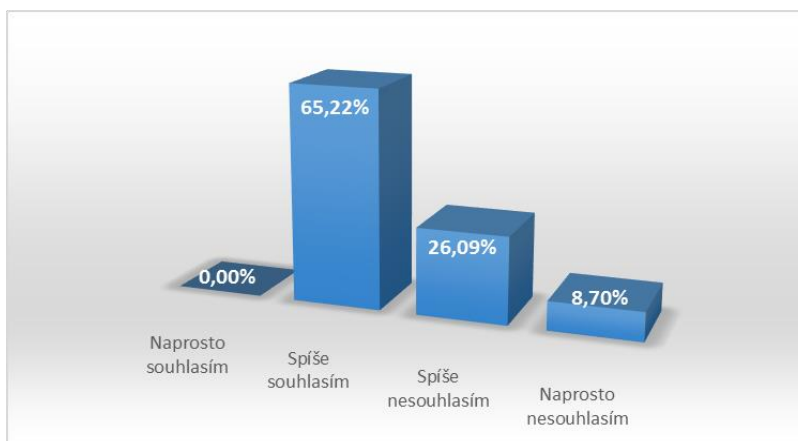
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Vedení by mělo změnit přístup k práci a k jednotlivým úkolům



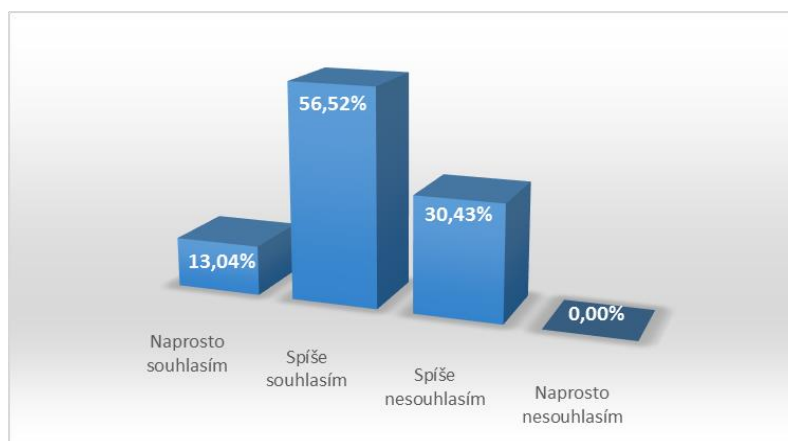
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27: Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou svými podřízenými



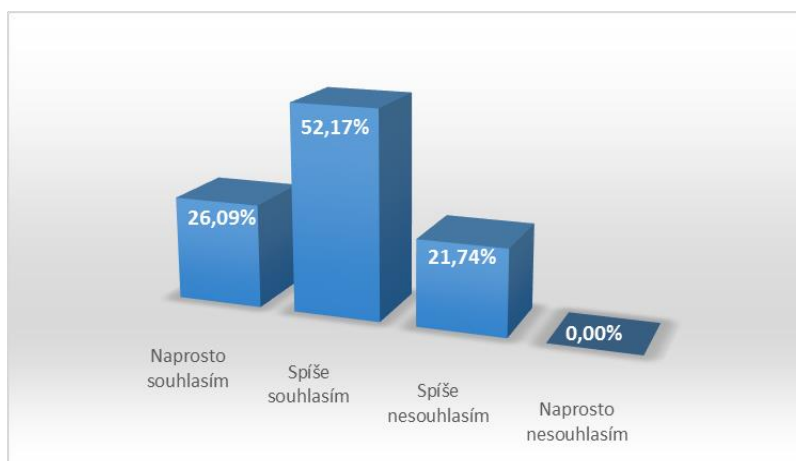
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28: Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti



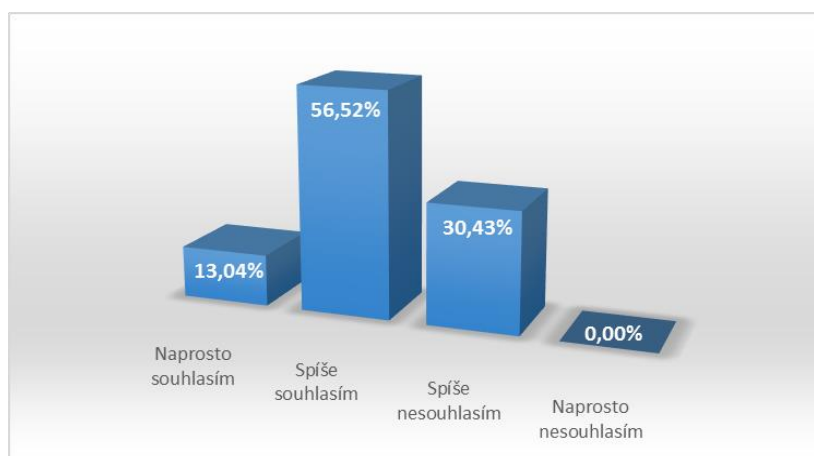
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 29: Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici



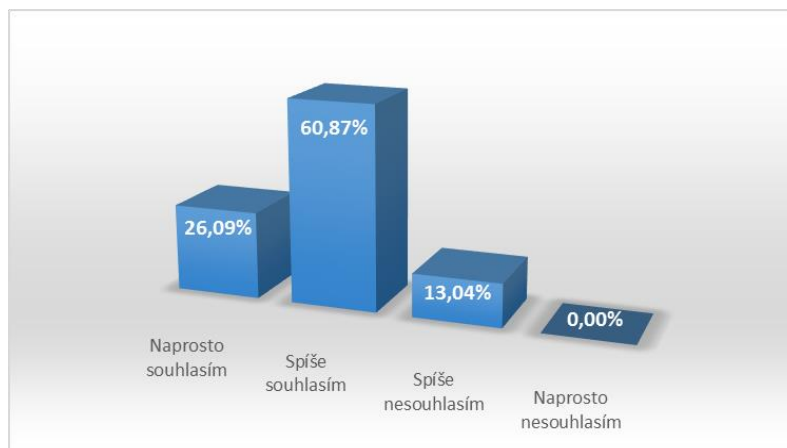
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30: Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky



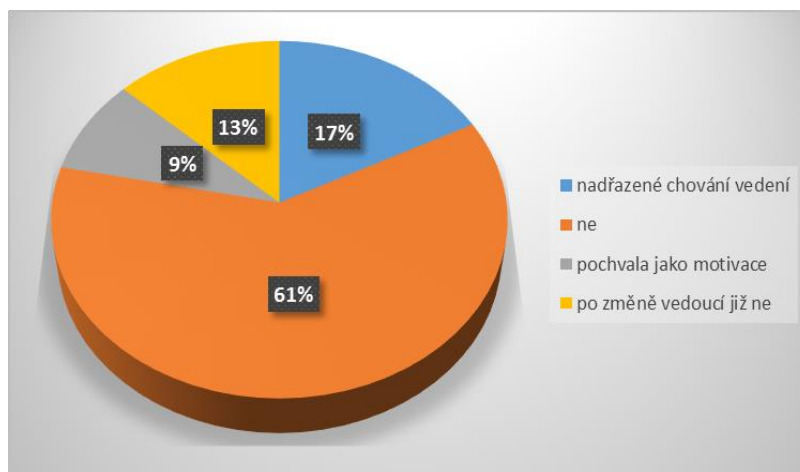
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 31: Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích



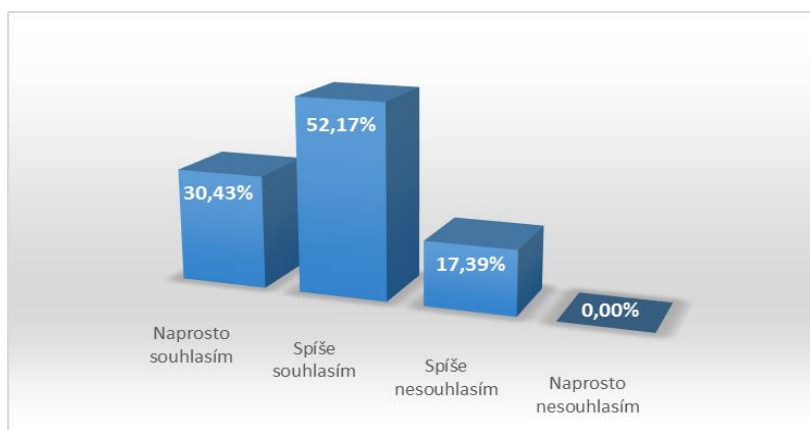
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 32: Je něco, co byste na svém nadřízeném nebo managementu změnil/a?



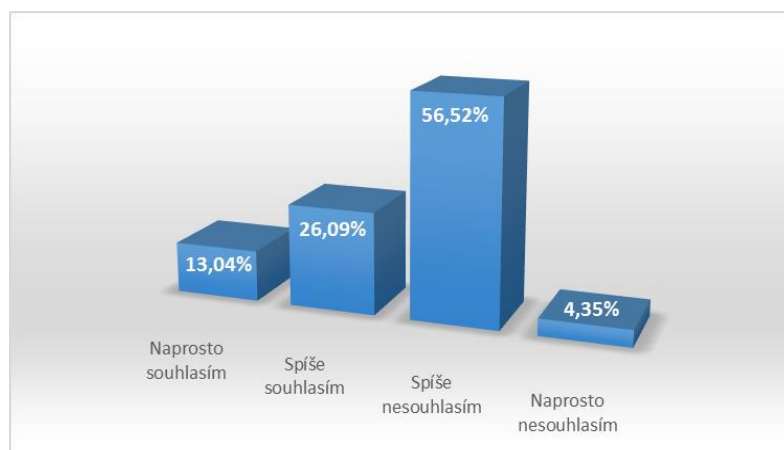
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 33: Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými



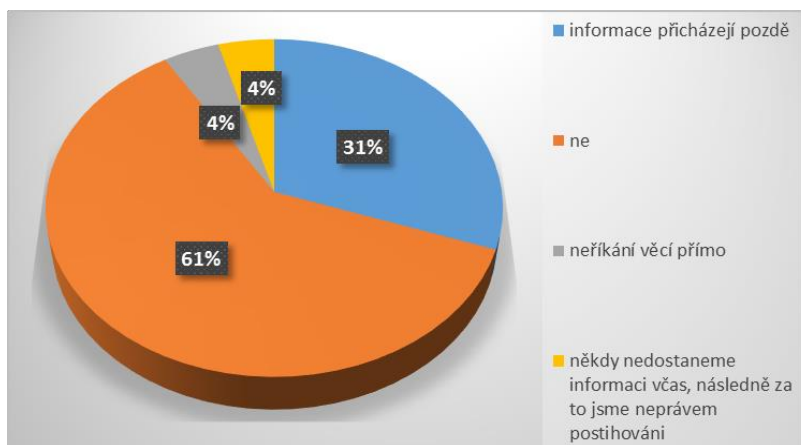
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 34: Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů



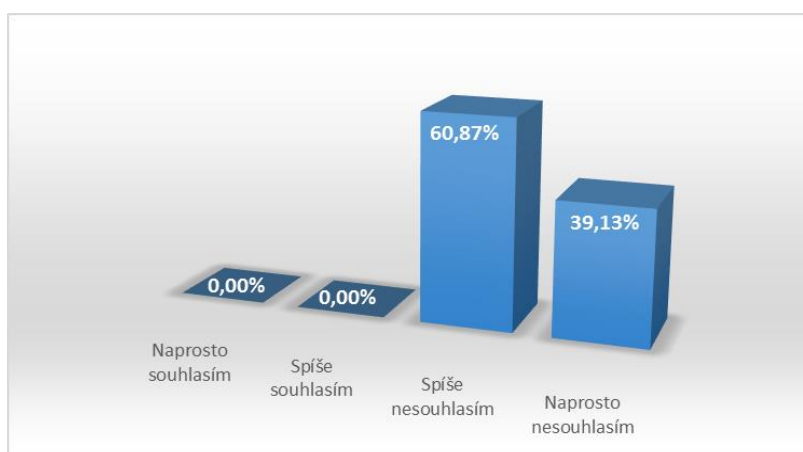
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 35: Objevují se v komunikaci uvnitř firmy problémy? Jaké?



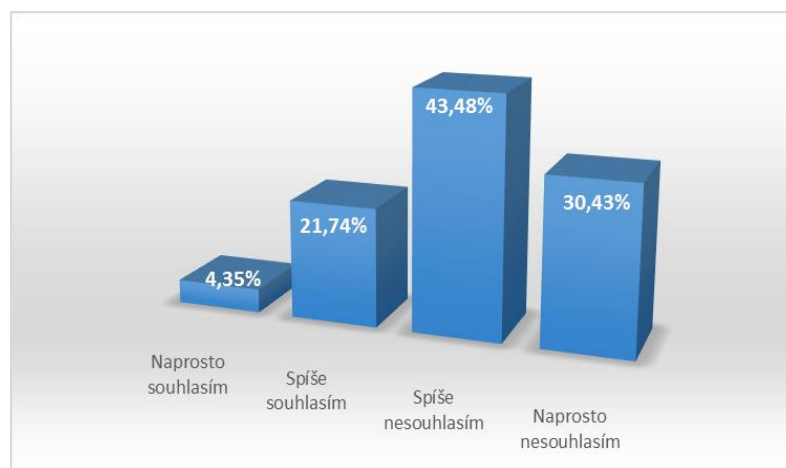
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 36: Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace



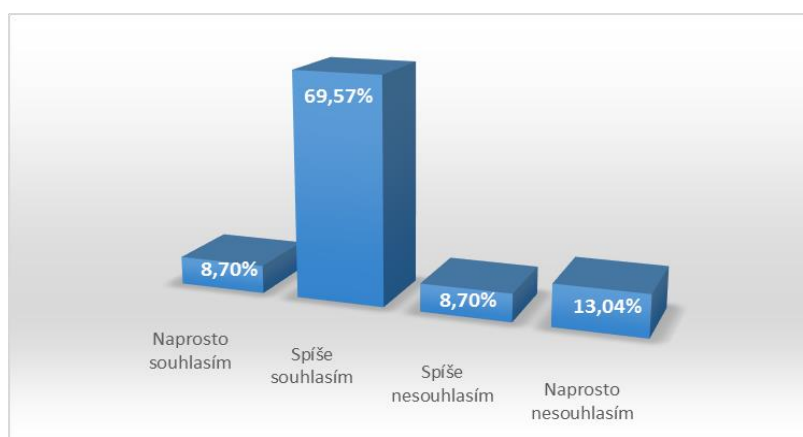
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 37: Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí



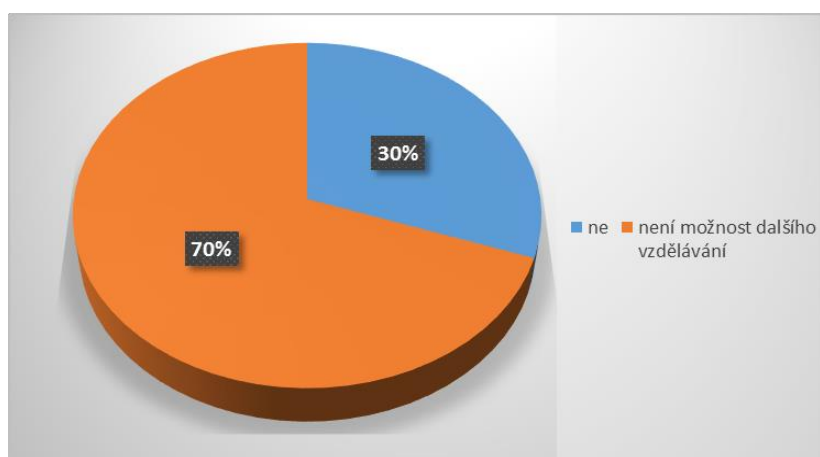
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 38: Je pro mě důležitá možnost dalšího vzdělávání



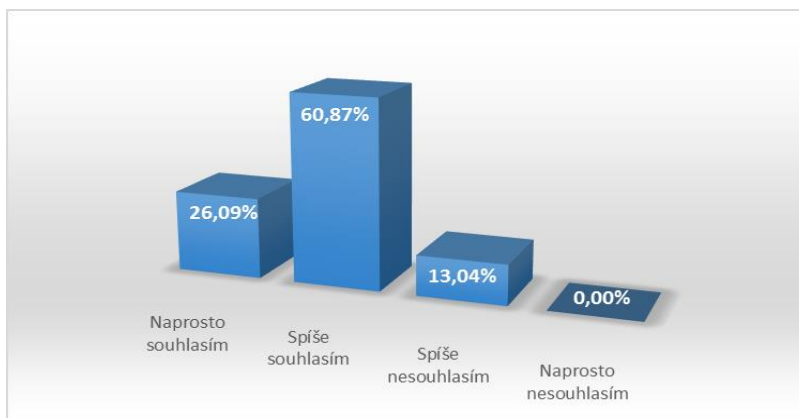
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 39: Je něco, co Vám chybí v dalším vzdělávání se?



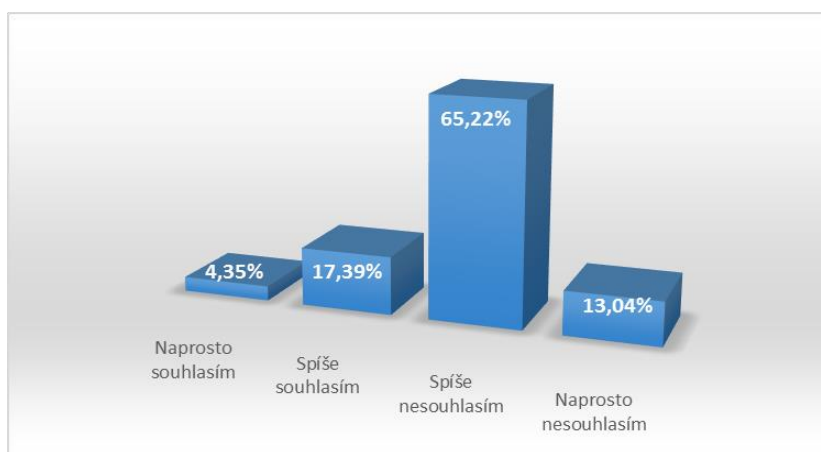
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 40: Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání rozvíjet



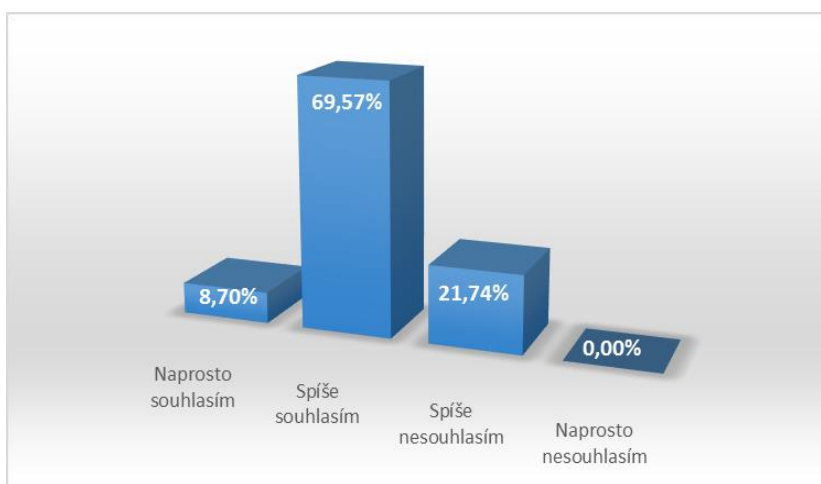
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 41: Má práce mi umožňuje kariérní růst



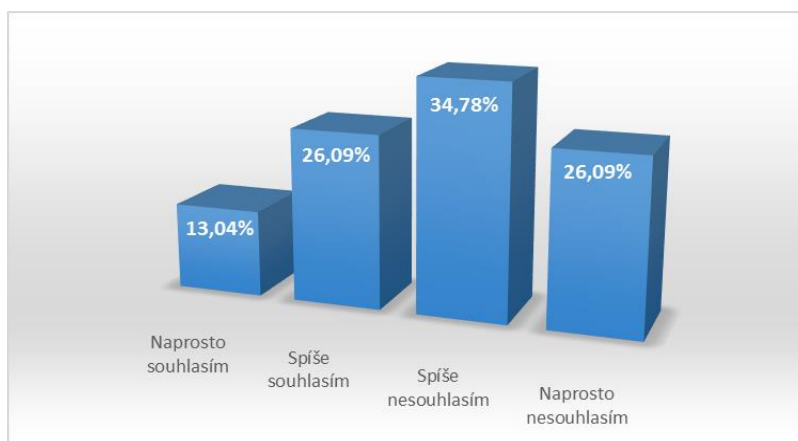
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 42: Dosahuji pro mne uspokojivých výsledků



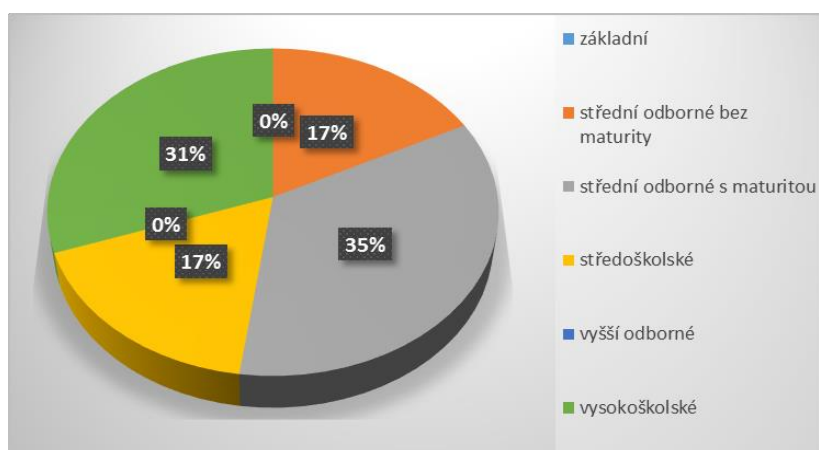
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 43: Ve své práci mohu dostatečně využívat svou kvalifikaci



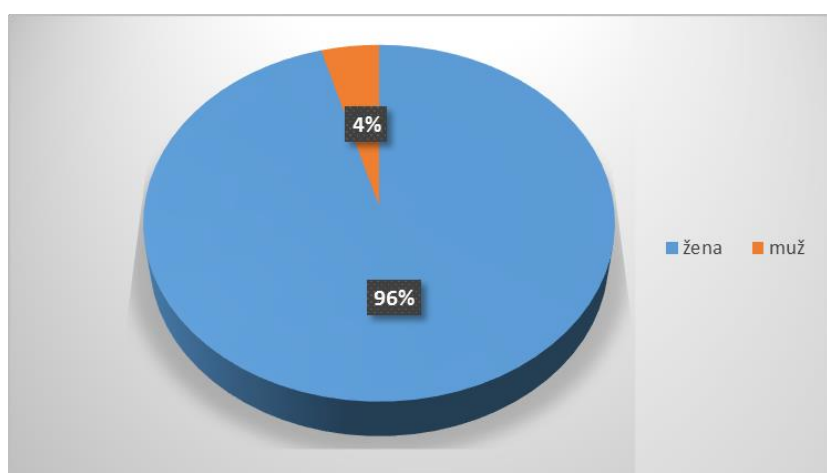
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 44: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 45: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Výsledky OnStyle, s. r. o.

OnStyle, s. r. o. - 6 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Svoji práci hodnotím jako zajímavou.	0%	67%	33%	0%
Od nadřízených jsem přesně informován/a o obsahu své práce.	33%	50%	0%	17%
V práci mohu uplatnit své schopnosti	0%	17%	67%	17%
Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje.	0%	17%	67%	17%
Objem své práce mohu kvalitně zvládnout v pracovní době.	83%	17%	0%	0%
Má práce je klidná a bez stresu.	0%	17%	67%	17%
Moje práce i práce ostatních je dobře organizována	17%	83%	0%	0%
Práce přesčas jsou časté	0%	0%	0%	100%
Pracovní doba a přestávky jsou dodržovány	17%	17%	33%	33%
Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti.	17%	67%	17%	0%
Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce	0%	17%	67%	17%
Mzda je pro mě motivujícím faktorem	17%	67%	17%	0%
Systém odměňování ve firmě hodnotím jako spravedlivý	0%	0%	83%	17%
Mám šanci získat vyšší plat.	0%	33%	67%	0%
Jsem spokojen/a s benefity, které zaměstnavatel nabízí.	0%	17%	83%	0%
Ohodnocení a benefity ovlivňují kvalitu mé práce	17%	67%	0%	17%
Pracoviště je vybaveno pro práci dostatečně	0%	50%	33%	17%
Pracoviště je příjemné pro práci (teplota, osvětlení).	0%	33%	67%	0%
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.	0%	67%	33%	0%
Péče o zaměstnance je dostatečná.	0%	33%	67%	0%
Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce.	33%	50%	0%	17%
Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje.	17%	50%	33%	0%
Pracovní kolektiv hodnotím jako přátelský	83%	17%	0%	0%

Kolegové mi ochotně poradí a pomohou.	83%	17%	0%	0%
Na pracovišti se často řeší konflikty.	0%	0%	83%	17%
S kolegy se těžko vychází.	0%	0%	17%	83%
Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly.	0%	100%	0%	0%
Vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu mé práce.	33%	33%	17%	17%
Mám přesně stanovené pravomoci.	17%	67%	17%	0%
Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným.	17%	33%	50%	0%
Vedení by mělo změnit přístup k práci a k jednotlivým úkolům.	33%	33%	33%	0%
Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou svými podřízenými.	0%	67%	33%	0%
Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti.	17%	67%	17%	0%
Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici.	50%	33%	17%	0%
Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky.	17%	67%	17%	0%
Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích.	50%	33%	17%	0%
Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými.	17%	67%	17%	0%
Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti.	0%	33%	50%	17%
Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů.	0%	33%	67%	0%
Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.	0%	0%	67%	33%
Je pro mě důležitá možnost dalšího vzdělávání.	17%	67%	0%	17%
Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí.	17%	0%	50%	33%
Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání rozvíjet.	17%	50%	33%	0%
Má práce mi umožňuje kariérní růst.	17%	17%	50%	17%
Dosahuji pro mne uspokojivých výsledků.	0%	100%	0%	0%
Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce.	17%	33%	50%	0%
Ve své práci mohu dostatečně využívat svou kvalifikaci.	0%	17%	67%	17%

OnStyle, s. r. o. - 6 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	do 1 roku	1 – 5 let	5 – 10 let	více než 10 let
Jak dlouho pracujete v této společnosti?	17 %	83 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

OnStyle, s. r. o. - 6 zaměstnanců						
Otázka	Odpověď					
	základní	střední odborné bez maturity	střední odborné s maturitou	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	0 %	0 %	17 %	50 %	0 %	33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

OnStyle, s. r. o. - 6 zaměstnanců		
Otázka	Odpověď	
	žena	muž
Jaké je Vaše pohlaví?	100 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

OnStyle, s. r. o. - 6 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	18 -30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 let a více
Jaký je Váš věk?	100 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5: Výsledky Tally Weijl Retail Czech, s. r. o.

Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. - 5 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Svoji práci hodnotím jako zajímavou.	0%	80%	20%	0%
Od nadřízených jsem přesně informován/a o obsahu své práce.	0%	40%	40%	20%
V práci mohu uplatnit své schopnosti.	40%	0%	40%	20%
Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje.	20%	0%	60%	20%
Objem své práce mohu kvalitně zvládnout v pracovní době.	20%	80%	0%	0%
Má práce je klidná a bez stresu.	0%	20%	60%	20%
Moje práce i práce ostatních je dobře organizována.	0%	60%	20%	20%
Práce přesčas jsou časté.	80%	0%	20%	0%
Pracovní doba a přestávky jsou dodržovány	40%	60%	0%	0%
Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti.	0%	60%	0%	0%
Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce.	0%	40%	20%	40%
Mzda je pro mě motivujícím faktorem.	60%	40%	0%	0%
Systém odměňování ve firmě hodnotím jako spravedlivý.	0%	0%	100%	0%
Mám šanci získat vyšší plat.	0%	20%	60%	20%
Jsem spokojen/a s benefity, které zaměstnavatel nabízí.	0%	40%	40%	20%
Ohodnocení a benefity ovlivňují kvalitu mé práce.	0%	60%	20%	20%
Pracoviště je vybaveno pro práci dostatečně.	0%	100%	0%	0%
Pracoviště je příjemné pro práci (teplota, osvětlení).	0%	80%	67%	20%
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.	0%	60%	20%	20%
Péče o zaměstnance je dostatečná.	0%	0%	80%	20%
Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce.	20%	60%	20%	17%
Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje.	20%	60%	20%	0%
Pracovní kolektiv hodnotím jako přátelský.	80%	20%	0%	0%

Kolegové mi ochotně poradí a pomohou.	100%	0%	0%	0%
Na pracovišti se často řeší konflikty.	40%	20%	40%	0%
S kolegy se těžko vychází.	0%	0%	60%	40%
Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly.	20%	20%	40%	0%
Vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu mé práce.	80%	20%	0%	0%
Mám přesně stanovené pravomoci.	0%	60%	40%	0%
Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným.	0%	100%	0%	0%
Vedení by mělo změnit přístup k práci a k jednotlivým úkolům.	20%	60%	20%	0%
Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou svými podřízenými.	0%	40%	40%	20%
Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti.	40%	60%	0%	0%
Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici.	20%	80%	0%	0%
Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky.	20%	80%	0%	0%
Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích.	20%	80%	0%	0%
Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými.	0%	60%	40%	0%
Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti.	0%	80%	20%	17%
Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů.	40%	40%	20%	0%
Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.	0%	0%	40%	60%
Je pro mě důležitá možnost dalšího vzdělávání.	20%	80%	0%	17%
Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí.	0%	20%	20%	60%
Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání rozvíjet.	40%	60%	0%	0%
Má práce mi umožňuje kariérní růst.	0%	40%	60%	0%
Dosahuji pro mne uspokojivých výsledků.	20%	40%	40%	0%
Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce.	20%	40%	40%	0%
Ve své práci mohu dostatečně využívat svou kvalifikaci.	20%	0%	20%	60%

Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. - 5 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	do 1 roku	1 – 5 let	5 – 10 let	více než 10 let
Jak dlouho pracujete v této společnosti?	20 %	80 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. - 5 zaměstnanců						
Otázka	Odpověď					
	základní	střední odborné bez maturity	střední odborné s maturitou	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	0 %	20 %	20 %	20 %	0 %	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. - 5 zaměstnanců		
Otázka	Odpověď	
	žena	muž
Jaké je Vaše pohlaví?	100 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tally Weijl Retail Czech, s. r. o. - 5 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	18 -30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 let a více
Jaký je Váš věk?	100 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6: Výsledky RENO-obuv, spol. s r. o.

RENO-obuv, spol. s r. o. - 4 zaměstnanci				
Otázka	Odpověď			
	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Svoji práci hodnotím jako zajímavou.	25%	75%	0%	0%
Od nadřízených jsem přesně informován/a o obsahu své práce.	25%	0%	75%	0%
V práci mohu uplatnit své schopnosti.	0%	100%	0%	0%
Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje.	25%	25%	50%	0%
Objem své práce mohu kvalitně zvládnout v pracovní době.	25%	75%	0%	0%
Má práce je klidná a bez stresu.	0%	0%	50%	50%
Moje práce i práce ostatních je dobře organizována.	0%	75%	25%	0%
Práce přesčas jsou časté	0%	0%	75%	25%
Pracovní doba a přestávky jsou dodržovány	25%	75%	0%	0%
Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti.	50%	25%	25%	0%
Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce.	25%	25%	50%	0%
Mzda je pro mě motivujícím faktorem	75%	25%	0%	0%
Systém odměňování ve firmě hodnotím jako spravedlivý.	0%	25%	75%	0%
Mám šanci získat vyšší plat.	0%	0%	75%	25%
Jsem spokojen/a s benefity, které zaměstnavatel nabízí.	0%	0%	75%	25%
Ohodnocení a benefity ovlivňují kvalitu mé práce.	75%	25%	0%	0%
Pracoviště je vybaveno pro práci dostatečně.	25%	75%	0%	0%
Pracoviště je příjemné pro práci (teplota, osvětlení).	0%	100%	0%	0%
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.	0%	100%	0%	0%
Péče o zaměstnance je dostatečná.	0%	75%	25%	0%
Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce.	25%	50%	0%	0%
Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje.	50%	50%	0%	0%
Pracovní kolektiv hodnotím jako přátelský.	25%	75%	0%	0%

Kolegové mi ochotně poradí a pomohou.	25%	75 %	0%	0%
Na pracovišti se často řeší konflikty.	0%	0%	75%	25%
S kolegy se těžko vychází.	0%	0%	25%	75%
Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly.	25%	25%	50%	0%
Vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu mé práce.	75%	0%	25%	0%
Mám přesně stanovené pravomoci.	0%	100%	0%	0%
Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným.	25%	25%	50%	0%
Vedení by mělo změnit přístup k práci a k jednotlivým úkolům.	25%	25%	50%	0%
Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou svými podřízenými.	0%	50%	25%	25%
Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti.	0%	75%	25%	0%
Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici.	25%	75%	0%	0%
Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky.	0%	75%	25%	0%
Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích.	0%	75%	25%	0%
Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými.	0%	75%	25%	0%
Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti.	0%	50%	50%	0%
Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů.	25%	25%	50%	0%
Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.	0%	0%	75%	25%
Je pro mě důležitá možnost dalšího vzdělávání.	0%	75%	0%	25%
Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí.	0%	50%	0%	50%
Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání rozvíjet.	25%	75%	0%	0%
Má práce mi umožňuje kariérní růst.	0%	25%	50%	25%
Dosahuji pro mne uspokojivých výsledků.	25%	50%	25%	0%
Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce.	0%	50%	50%	0%
Ve své práci mohu dostatečně využívat svou kvalifikaci.	0%	75%	0%	25%

RENO-obuv, spol. s r. o. - 4 zaměstnanci				
Otázka	Odpověď			
	do 1 roku	1 – 5 let	5 – 10 let	více než 10 let
Jak dlouho pracujete v této společnosti?	25 %	50 %	25 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

RENO-obuv, spol. s r. o. - 4 zaměstnanci						
Otázka	Odpověď					
	základní	střední odborné bez maturity	střední odborné s maturitou	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	0 %	25 %	25 %	0 %	0 %	50 %

Zdroj: Vlastní zpracování

RENO-obuv, spol. s r. o. - 4 zaměstnanci		
Otázka	Odpověď	
	žena	muž
Jaké je Vaše pohlaví?	75 %	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

RENO-obuv, spol. s r. o. - 4 zaměstnanci				
Otázka	Odpověď			
	18 -30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 let a více
Jaký je Váš věk?	50 %	0 %	50 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7: Výsledky DK OPEN, spol. s r. o.

DK OPEN, spol. s r. o. - 5 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Svoji práci hodnotím jako zajímavou.	20%	40%	20%	20%
Od nadřízených jsem přesně informován/a o obsahu své práce.	40%	60%	0%	0%
V práci mohu uplatnit své schopnosti.	0%	40%	60%	0%
Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje.	0%	20%	60%	20%
Objem své práce mohu kvalitně zvládnout v pracovní době.	20%	80%	0%	0%
Má práce je klidná a bez stresu.	0%	80%	0%	20%
Moje práce i práce ostatních je dobře organizována.	0%	60%	40%	0%
Práce přesčas jsou časté.	40%	60%	0%	0%
Pracovní doba a přestávky jsou dodržovány.	20%	40%	20%	20%
Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti.	0%	80%	20%	0%
Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce.	0%	40%	60%	0%
Mzda je pro mě motivujícím faktorem	0%	60%	40%	0%
Systém odměňování ve firmě hodnotím jako spravedlivý.	0%	60%	20%	0%
Mám šanci získat vyšší plat.	0%	0%	60%	40%
Jsem spokojen/a s benefity, které zaměstnavatel nabízí.	0%	40%	60%	0%
Ohodnocení a benefity ovlivňují kvalitu mé práce.	20%	80%	0%	0%
Pracoviště je vybaveno pro práci dostatečně.	0%	40%	60%	0%
Pracoviště je příjemné pro práci (teplota, osvětlení).	0%	100%	0%	0%
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.	40%	60%	0%	0%
Péče o zaměstnance je dostatečná.	20%	80%	0%	0%
Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce.	40%	40%	20%	0%
Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje.	40%	40%	20%	0%
Pracovní kolektiv hodnotím jako přátelský.	80%	20%	0%	0%

Kolegové mi ochotně poradí a pomohou.	80%	20%	0%	0%
Na pracovišti se často řeší konflikty.	0%	0%	60%	40%
S kolegy se těžko vychází.	0%	0%	20%	80%
Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly.	40%	60%	0%	0%
Vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu mé práce.	40%	20%	20%	20%
Mám přesně stanovené pravomoci.	0%	100%	0%	0%
Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným.	40%	20%	40%	0%
Vedení by mělo změnit přístup k práci a k jednotlivým úkolům.	0%	40%	40%	20%
Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou svými podřízenými.	0%	100%	0%	0%
Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti.	0%	40%	60%	0%
Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici.	20%	40%	40%	0%
Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky.	20%	40%	40%	0%
Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích.	40%	40%	20%	0%
Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými.	80%	20%	0%	0%
Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti.	60%	40%	0%	0%
Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů.	0%	20%	60%	20%
Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.	0%	0%	40%	60%
Je pro mě důležitá možnost dalšího vzdělávání.	0%	80%	0%	20%
Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí.	0%	40%	60%	0%
Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání rozvíjet.	0%	80%	20%	0%
Má práce mi umožňuje kariérní růst.	0%	0%	80%	20%
Dosahuji pro mne uspokojivých výsledků.	0%	60%	40%	0%
Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce.	0%	60%	20%	20%
Ve své práci mohu dostatečně využívat svou kvalifikaci.	40%	20%	20%	20%

DK OPEN, spol. s r. o. - 5 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	do 1 roku	1 – 5 let	5 – 10 let	více než 10 let
Jak dlouho pracujete v této společnosti?	40 %	60 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

DK OPEN, spol. s r. o. - 5 zaměstnanců						
Otázka	Odpověď					
	základní	střední odborné bez maturity	střední odborné s maturitou	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	0 %	40 %	40 %	0 %	0 %	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

DK OPEN, spol. s r. o. - 5 zaměstnanců		
Otázka	Odpověď	
	žena	muž
Jaké je Vaše pohlaví?	100 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

DK OPEN, spol. s r. o. - 5 zaměstnanců				
Otázka	Odpověď			
	18 -30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 let a více
Jaký je Váš věk?	60 %	20 %	20 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8: Výsledky Holandské květiny, s. r. o

Holandské květiny, s. r. o. - 3 zaměstnanci				
Otázka	Odpověď			
	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Svoji práci hodnotím jako zajímavou.	33%	67%	0%	0%
Od nadřízených jsem přesně informován/a o obsahu své práce.	33%	67%	0%	0%
V práci mohu uplatnit své schopnosti.	100%	0%	0%	17%
Velká odpovědnost spojená s mojí prací mi nevyhovuje.	0%	33%	33%	33%
Objem své práce mohu kvalitně zvládnout v pracovní době.	0%	33%	67%	0%
Má práce je klidná a bez stresu.	0%	33%	67%	0%
Moje práce i práce ostatních je dobře organizována.	33%	67%	0%	0%
Práce přesčas jsou časté.	33%	0%	0%	67%
Pracovní doba a přestávky jsou dodržovány	33%	0%	0%	67%
Špatná organizace práce by byla příčina mé nespokojenosti.	33%	33%	33%	0%
Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením mé práce.	100%	0%	0%	0%
Mzda je pro mě motivujícím faktorem	100%	0%	0%	0%
Systém odměňování ve firmě hodnotím jako spravedlivý.	33%	67%	0%	0%
Mám šanci získat vyšší plat.	0%	100%	0%	0%
Jsem spokojen/a s benefity, které zaměstnavatel nabízí.	33%	0%	67%	0%
Ohodnocení a benefity ovlivňují kvalitu mé práce.	33%	33%	33%	0%
Pracoviště je vybaveno pro práci dostatečně	33%	33%	33%	0%
Pracoviště je příjemné pro práci (teplota, osvětlení).	0%	0%	100%	0%
Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.	0%	100%	0%	0%
Péče o zaměstnance je dostatečná.	0%	0%	100%	0%
Pracovní podmínky ovlivňují kvalitu mé práce.	33%	67%	0%	0%
Celkový vzhled pracoviště je příjemný a při práci mi vyhovuje.	33%	0%	67%	0%
Pracovní kolektiv hodnotím jako přátelský.	100%	0%	0%	0%

Kolegové mi ochotně poradí a pomohou.	100%	0%	0%	0%
Na pracovišti se často řeší konflikty.	0%	0%	33%	67%
S kolegy se těžko vychází.	0%	0%	0%	100%
Každý pracovník přebírá zodpovědnost za své úkoly.	33%	0%	33%	33%
Vztahy na pracovišti ovlivňují kvalitu mé práce.	100%	0%	0%	0%
Mám přesně stanovené pravomoci.	33%	67%	0%	0%
Vedení by mělo změnit chování ke svým podřízeným.	0%	33%	67%	0%
Vedení by mělo změnit přístup k práci a k jednotlivým úkolům.	0%	33%	67%	0%
Můj nadřízený umí ocenit práci vykonanou svými podřízenými.	0%	67%	33%	0%
Můj nadřízený umí řešit problémy na pracovišti.	0%	33%	67%	0%
Můj nadřízený má znalosti a dovednosti odpovídající jeho pozici.	0%	33%	67%	0%
Můj nadřízený dokáže vést lidi a řídit podřízené pracovníky.	0%	0%	100%	0%
Můj nadřízený je schopen a ochoten poradit v nesnadných situacích.	0%	100%	0%	0%
Ve společnosti existuje dostatek komunikačních prostředků s kolegy a nadřízenými.	67%	33%	0%	0%
Mám dostatek informací o aktuálním dění ve společnosti.	0%	0%	100%	0%
Důležité informace získávám spíše z neoficiálních pramenů než z formálních zdrojů.	0%	0%	100%	0%
Mám možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.	0%	0%	100%	0%
Je pro mě důležitá možnost dalšího vzdělávání.	0%	33%	67%	0%
Jsem spokojen/a s úrovní školení a vzdělávacích akcí.	0%	0%	100%	0%
Je pro mě důležité se ve svém zaměstnání rozvíjet.	67%	33%	0%	0%
Má práce mi umožňuje kariérní růst.	0%	0%	100%	0%
Dosahuji pro mne uspokojivých výsledků.	0%	100%	0%	0%
Jsem spokojen/a s oceněním a uznáním mé práce.	33%	67%	0%	0%
Ve své práci mohu dostatečně využívat svou kvalifikaci.	0%	33%	67%	0%

Holandské květiny, s. r. o. - 3 zaměstnanci				
Otázka	Odpověď			
	do 1 roku	1 – 5 let	5 – 10 let	více než 10 let
Jak dlouho pracujete v této společnosti?	33 %	67 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Holandské květiny, s. r. o. - 3 zaměstnanci						
Otázka	Odpověď					
	základní	střední odborné bez maturity	střední odborné s maturitou	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Holandské květiny, s. r. o. - 3 zaměstnanci		
Otázka	Odpověď	
	žena	muž
Jaké je Vaše pohlaví?	100 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Holandské květiny, s. r. o. - 3 zaměstnanci				
Otázka	Odpověď			
	18 -30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 let a více
Jaký je Váš věk?	67 %	0 %	33 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování