

# **Projekt zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané zubní klinice**

Bc. Natália Madunická

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Natália Madunická**  
Osobní číslo: **M16500**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané zubní klinice**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti motivace, stimulace, spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané zubní klinice.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a formulujte oblasti možného zlepšení.
- Zpracujte projekt zaměřený na zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané zubní klinice.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th ed. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.**

**KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.**

**KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.**

**NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.**

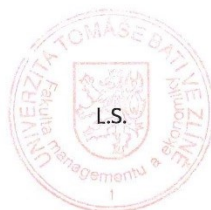
**ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13.4.2018

Jméno a příjmení: Natalia Madunická

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie projektu zameraného na zlepšenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Prvá časť diplomovej práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti motivácie, stimulácie a spokojnosti zamestnancov a tiež formulovanie výskumných hypotéz a výskumnej otázky, ktoré sú ďalej skúmané v praktickej časti. Cieľom praktickej časti bolo analyzovať súčasný stav spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Zvolený výskumný problém bol riešený pomocou kvalitatívneho výskumu formou pološtandardizovaných interview a taktiež prostredníctvom kvantitatívneho výskumu, konkrétne dotazníkovým šetrením. Na základe zhodnotenie výsledkov analýzy bol vytvorený projekt zameraný na zlepšenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Navrhované projektové riešenie bolo rozdelené na počiatočný stav, popis projektu, ciele a akčné plány realizácie projektu. Projekt bol následne podrobený aj časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

**Kľúčové slová:** riadenie ľudských zdrojov, motivácia, stimulácia, pracovná spokojnosť, zamestnanecké výhody, cafeteria systém, fluktuácia

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis was to create a project aimed at improving the satisfaction of the employees in the selected dental clinic. The first part of the diploma thesis contains theoretical knowledge of motivation, stimulation and satisfaction of employees, as well as the formulation of research hypotheses and research questions, which are further explored in the practical part. The aim of the practical part was to analyze the current state of employee satisfaction at a selected dental clinic. The selected research problem was solved through qualitative research in the form of semi-standardized interviews and also through quantitative research, specifically questionnaire surveys. Based on the evaluation of the results of the analysis, a project aimed at improving the satisfaction of the employees at the selected dental clinic was created. The proposed project solution was divided into the initial state, project description, objectives and action plans for the implementation of the project. The project was subsequently subjected to time, cost and risk analysis.

**Keywords:** human resources management, motivation, stimulation, work satisfaction, employee benefits, cafeteria system, fluctuation

Touto cestou by sme chcela veľmi pekne poďakovať Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D za vedenie mojej diplomovej práce a za čas, ktorý mi venoval.

Chcela by som taktiež poďakovať mojej milovanej sestre a dvojičke Nikolette, s ktorou spoločne študujeme na Univerzite Tomáše Bati v Zlíne. Ďakujem za to, že mi bola hnacou silou a pomohla mi v tom, aby sme spoločne týchto päť študijných rokov dotiahli až do cieľovej rovinky.

*Motto:*

*„Nehovor, že to nejde, radšej povedz, že to zatiaľ nevieš.“*

*Tomáš Baťa*

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>13</b>
<b>1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV – ZÁKLADNÉ POJMY.....</b>	<b>14</b>
1.1 ĽUDSKÉ ZDROJE .....	14
1.2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	14
1.3 VZŤAHY NA PRACOVISKU .....	16
<b>2 STIMULÁCIA A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>18</b>
2.1 STIMULÁCIA A MOTIVÁCIA.....	18
2.1.1 Vnútoraná motivácia .....	19
2.1.2 Vonkajšia motivácia.....	19
2.2 MOTIVAČNÉ TEÓRIE .....	19
2.2.1 Maslowova teória hierarchie potrieb.....	20
2.2.2 Herzbergova teória dvoch faktorov .....	21
2.2.3 Alderferova teória troch kategórií potrieb.....	22
2.2.4 McClellandova teória potreby dosiahnutia úspechu .....	22
2.2.5 Ďalšie teórie motivácie.....	23
<b>3 SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV.....</b>	<b>26</b>
3.1 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ .....	26
3.1.1 Faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť.....	27
3.2 ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV.....	33
3.3 ZAMESTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY .....	34
3.3.1 Cafeteria systém .....	35
3.4 FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV .....	37
<b>4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI .....</b>	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>40</b>
<b>5 PREDSTAVENIE A CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKY .....</b>	<b>41</b>
5.1 EKONOMICKÁ SITUÁCIA VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKY .....	41
5.2 VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV A ICH ŠTRUKTÚRA .....	42
<b>6 PRACOVNÉ PROSTREDIE VO VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKE .....</b>	<b>43</b>
6.1 VYBAVENIE PRACOVNÝCH PRIESTOROV .....	43
6.2 VYBAVENIE ŠATNE, JEDÁLNE A SOCIÁLNYCH ZARIADENÍ.....	44
<b>7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKE .....</b>	<b>45</b>

7.1	POUŽITÉ METÓDY VÝSKUMU .....	45
7.2	PRIEBEH A ŠTRUKTÚRA INTERVIEW .....	46
7.3	CHARAKTERISTIKA A PRIEBEH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA .....	48
7.4	VÝSLEDKY REALIZOVANÉHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA .....	49
7.4.1	Identifikačné otázky .....	49
7.4.2	Hodnotenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike .....	52
7.4.3	Jednotlivé oblasti ovplyvňujúce spokojnosť zamestnancov .....	55
7.4.4	Pracovní spokojnosť a oblasť zamestnaneckých benefitov .....	57
7.4.5	Vzťahy s nadriadeným .....	60
7.5	VERIFIKÁCIA STANOVENÝCH VÝSKUMNÝCH HYPOTÉZ A ZODPOVEDANIE VÝSKUMNEJ OTÁZKY .....	62
<b>8</b>	<b>ZHODNOTENIE VÝSLEDKOVEJ REALIZOVANEJ ANALÝZY A FORMULÁCIA OBLASTÍ MOŽNÉHO ZLEPŠENIA .....</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENIA SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKE .....</b>	<b>69</b>
9.1	POČIATOČNÝ STAV PROJEKTU .....	70
9.2	POPIS PROJEKTU A JEHO ŠTRUKTÚRA .....	70
9.3	CIEĽ PROJEKTU .....	71
9.4	HARMONOGRAM REALIZÁCIE PROJEKTU – AKČNÉ PLÁNY .....	71
9.4.1	Akčný plán – Cafeteria systém .....	71
9.4.2	Akčný plán – teambuildingové akcie .....	75
9.4.3	Akčný plán – obdarovanie zamestnancov pri narodeninách a meninách ....	77
9.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	78
9.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	81
9.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	82
<b>10</b>	<b>ZHRNUTIE PROJEKTU .....</b>	<b>86</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>87</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>89</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>92</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>93</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>95</b>



## ÚVOD

V súčasnej dobe sa firmy neustále stretávajú s rastom požiadaviek. Tieto požiadavky sú smerované nie tak na firmu, ako predovšetkým na zamestnancov. Z toho dôvodu sú ľudské zdroje, teda zamestnanci, tým najcennejším faktorom v organizácií. Ľudia prispievajú svojimi znalosťami, nápadi, zručnosťami a tým pomáhajú spoločnosti rásť a byť konkurencie schopní. Preto by malo byť riadenie zamestnancov a starostlivosť o nich jednou z najdôležitejších úloh každej organizácie. Súčasťou tejto starostlivosti je aj dostatočná motivácia, pretože motivovaný zamestnanec podáva kvalitné pracovné výkony, sú lojalni a stotožňujú sa s podnikovými cieľmi, ktoré následne pomáhajú dosiahnuť. Riadenie ľudských zdrojov sa dostáva vo firmách na popredné miesto nakoľko veľkou mierou pôsobí na zamestnancov čím dokáže napríklad zvyšovať ich výkonnosť. Zvýšiť motiváciu zamestnancov je možné napríklad snahou zvyšovať ich spokojnosť. V prípade, že firma má dôvod predpokladať, že zamestnanci sú nespokojní je veľmi dôležité aby boli vykonané určité opatrenia vedúce k zvýšeniu pracovnej spokojnosti. Pretože iba spokojný zamestnanec je výkonný a stotožňuje sa s cieľmi a víziou spoločnosti.

Jedným z prostriedkov na zvýšenie, respektíve udržanie spokojnosti zamestnancov je nastavenie určitého motivačného programu, ktorý môže mať formu zamestnaneckých benefitov. Zamestnanci môžu byť stimulovaní, motivovaní či už finančnými alebo nefinančnými benefitmi, ale taktiež pracovným prostredím, pracovnými vzťahmi, vzťahom s nadriadeným, firemnou kultúrou a ďalšími faktormi či prostriedkami.

Každá organizácia by mala mať svoj program zamestnaneckých výhod nastavený podľa potrieb a požiadaviek zamestnancov ale súčasne aj v rámci svojich finančných možností. Je nutné rozhodnúť sa či dostanú prednosť finančné benefity nad nefinančnými, alebo naopak. Finančná náročnosť môže byť znížená ponukou nefinančných výhod, ktoré dokážu uspokojiť prania zamestnancov na dostatočnej úrovni a tak zvýšiť ich spokojnosť a pracovnú výkonnosť. Organizácie rady využívajú odmeňovanie formou pochvaly za vykonanú prácu, odmeny vo forme reklamných predmetov danej spoločnosti, home-office, sick days, stravných lístkov alebo formou poukážok na viacúčelové využitie.

Cieľom diplomovej práce je vytvorenie projektu zameraného na zlepšenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Preto je nutné preskúmať a zhodnotiť súčasný stav spokojnosti zamestnancov zubnej kliniky. Jedná sa o zubnú kliniku, ktorá sa denne stará o orálne zdravie a spokojnosť svojich pacientov. Spokojný pacient je filozo-

fiou zubnej kliniky, ktorá sa rozhodla pretaviť túto filozofiu do svojho vnútorného prostredia a venovať aktuálne pozornosť aj spokojnosti svojich zamestnancov. Zubná klinika si nepriala byť menovaná, preto je pre účely diplomovej práce využívané označenie vybraná zubná klinika.

Diplomová práca sa skladá z dvoch častí, časti teoretickej a časti praktickej. Praktická časť obsahuje časť analytickú a časť projektovú. V teoretickej časti práce sú prostredníctvom rešerše literárnych prameňov spracované poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov, motivácie, stimulácie, spokojnosti zamestnancov a zamestnaneckých výhod. Poznatky takto získané sú podkladom pre vypracovanie praktickej časti diplomovej práce. Teoretická časť diplomovej práce je zakončená teoretickými východiskami pre spracovanie praktickej časti a formuláciou výskumných hypotéz a jednej výskumnej otázky. Praktická časť diplomovej práce sa venuje predstaveniu vybranej zubnej kliniky. Ďalej je vybraná zubná klinika podrobená analýze zamerané na zistenie súčasného stavu spokojnosti ich zamestnancov. Analýza je vypracovaná na základe kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu, konkrétne pološtandardizovanými interview s majiteľom kliniky a dotazníkovým šetrením medzi zamestnancami. Prostredníctvom vyhodnotenie výsledkov analýzy je navrhnutý projekt zlepšenia spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky, ktorý má podobu akčných plánov obsahujúcich konkrétny popis jednotlivých činností vrátane stanovenie zodpovednosti za dané činnosti. V závere samotnej diplomovej práce je projekt podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvorenie projektu zameraného na zlepšenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Na základe poznatkov získaných mimo iné prostredníctvom analýzy sú v projektovej časti vypracované návrhy, ktoré by mali viesť k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov vybranej kliniky.

Vybrané téma je dôležité nielen pre vybranú zubnú kliniku, ale pre každú spoločnosť, ktorej podstatu tvoria zamestnanci – ľudia. Spokojnosť zamestnancov by mala byť jedna z hlavných hodnôt vedenia každej firmy. Voľba témy vychádza z dlhodobého panujúceho pocitu nespokojnosti zamestnancov, ktorého dôsledkom sú prejavy zlej nálady a klesajúca pracovná výkonnosť vo vybranej zubnej klinike.

Cieľom teoretickej časti diplomovej práce bude spracovať literárnu rešerš vzťahujúcu sa k oblasti motivácie, stimulácie a spokojnosti zamestnancov a následne formulovať teoretické východiská pre vypracovanie praktickej časti. Na základe teoretických východísk a využitím logickej metódy – indukcie sú formulované tri výskumné otázky a definovaná jedna výskumná otázka:

- *H1: Viac ako 50 % respondentov je skôr nespokojných so svojim súčasným zamestnaním.*
- *H2: Viac ako 40 % respondentov je veľmi nespokojných s ponukou benefitov.*
- *H3: Viac ako 50 % zamestnancov je rozhodnutých zostať pracovať dlhodobo vo vybranej zubnej klinike.*
- *Výskumná otázka: Existuje štatisticky významná závislosť medzi pohlavím respondentov a celkovou spokojnosťou s aktuálnym zamestnaním?*

Pre verifikáciu výskumných hypotéz a zodpovedanie výskumnej otázky bude využitá najmä dedukcia, ako jedna z logických (teoretických) metód.

Cieľom praktickej časti diplomovej práce bude analýza súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. V rámci praktickej časti bude realizovaný kvalitatívny a kvantitatívny výskum formou pološtandardizovaných interview s majiteľom kliniky a dotazníkového šetrenie medzi zamestnancami, čo sú empirické metódy. Výskumy budú zamerané na zistenie aktuálneho stavu spokojnosti zamestnancov zubnej kliniky a na vysvetlenie ich postojov k jednotlivým oblastiam, ako sú pracovné prostredie, finanč-

né ohodnotenie, benefity či prístup a stimulácia zo strany vedenia i vnútorná motivácia samotných zamestnancov. Na základe pološtandardizovaných interview a dotazníkového šetrenia, ktoré budú realizované v mesiacoch január až február 2018, budú zistené postoje, názory a zámery na skúmané téma zo strany majiteľa vybranej kliniky, ako aj aktuálna úroveň spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky. Na záver analýzy bude realizovaná syntéza zistených dát, skutočností aj informácií súvisiacich s výskumným problémom a vypracovaný projekt zameraný na zlepšenia súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Projekt bude takisto podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV – ZÁKLADNÉ POJMY

Téma diplomovej práce spadá pod oblasť ľudských zdrojov, preto budú v prvej kapitole vymedzené základné pojmy z tohto odboru.

### 1.1 Ľudské zdroje

Každý jedinec v organizácii má vlastnosti, ktorými prispieva do ľudského kapitálu. Taktiež sa zúčastňuje spracovania informácií, interpretuje ich a tiež reaguje na dané informácie a následne prijíma rozhodnutie, vyjadruje pocity alebo prejavuje určité chovanie. Zoskupovanie jedincov následne vytvára ľudský kapitál organizácie (Armstrong, 2015, s.111).

Noe (2014, s. 4) uvádza, že ľudský kapitál znamená zamestnancov organizácie opísaných z hľadiska ich vzdelávania, skúseností, úsudku, inteligencie a vzťahov.

Kocianová (2010, s. 9) hovorí, že ľudský faktor je považovaný za to najcennejšie čo organizácia má a jeho riadenie by malo byť prioritou. Ak je teda ľudský potenciál a to ako ho využívame v organizácii rozhodujúcim faktorom úspechu je hlavnou úlohou personálneho riadenia získanie a následne udržanie schopných ľudí.

Podľa Armstronga a Taylora (2017, s. 5) ľudské zdroje zahŕňajú vedomosti, schopnosti, vzťahy a energiu ľudí a podporujú ich psychické a fyzické zdravie, intelektuálne schopnosti, osobnosti a ich motiváciu.

Pre každú organizáciu je potrebné mať odpovedajúci počet ľudí, ktorý budú schopní a motivovaní pretože práve ich schopnosti a motivácia určujú výkon ľudí a ten následne určuje výkon organizácie, čiže výsledok podnikania a hospodárenia (Šikýř, 2014, s. 53).

Ľudské zdroje majú tieto nevyhnutné kvality (Noe, 2014, s. 5):

- Ľudské zdroje sú hodnotné.
- Ľudské zdroje sú vzácne.
- Ľudské zdroje nemožno napodobňovať.
- Ľudské zdroje nemajú žiadne rovnocenné substitúty.

### 1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Noe (2014, s. 3) vraví, že manažéri a ekonómovia pôvodne brali riadenie ľudských zdrojov, ako nevyhnutné náklady skôr než zdroj určitej hodnoty pre ich organizáciu. Riadene ľud-

ských zdrojov sa môže chápať ako postupy, praktiky a systémy, ktoré ovplyvňujú správanie, postoje a výkon zamestnancov.

Armstrong a Taylor (2017, s. 4) uvádzajú, že riadenie ľudských zdrojov možno definovať ako strategický, ucelený s integrovaný prístup k zamestnávaniu, rozvíjaniu a uspokojovaniu ľudí, ktorý pracujú v organizáciách.

Zaistenie perspektívnej budúcnosti firmy si vyžaduje využívať ľudské schopnosti, úsilie a oddanosť k výkonu práce požadovaným spôsobom. Tento manažérsky prístup sa nazýva riadenie ľudských zdrojov (Watson, 2010, s. 919).

Úlohou riadenia ľudských zdrojov v najzakladanejšom pojatí je dosiahnuť to aby organizácia bola výkonná a jej výkon sa neustále zlepšoval (Šikýř, 2014, s. 20).

Kocianová (2010, s. 9) chápe personálne riadenie ako oblasť zaoberajúcu sa riadením pracovníkov. Personálne riadenie je činnosťou, ktorá je špecifická tým, že sa orientuje na človeka v danej organizácii a túto činnosť zaisťujú odborníci teda personálny špecialisti. Personálna činnosť je taktiež súčasťou práce každého vedúceho pracovníka. Cieľom personálneho riadenia je najmä optimálne využívanie ľudského potenciálu a taktiež investícií, ktoré do svojho personálu vložíme k dosahovaniu cieľov organizácie a spolu s tým vytvárania predpokladov spokojnosti pracovníkov s prácou, ktorú vykonávajú a ich identifikácia s podnikovými cieľmi.

Koubek (2011, s. 14) hovorí, že *„riadenie ľudských zdrojov kladie dôraz na strategický aspekt personálnej práce a teda venuje zvýšenú pozornosť perspektíve, formuluje dlhodobé obecné a komplexne pojaté ciele personálnej práce previazané s ostatnými cieľmi firmy, hľadá a navrhuje cesty smerujúce k ich dosiahnutiu.“*

Medzi hlavné činnosti, ktoré súvisia s oblasťou ľudských zdrojov v dnešných organizáciách patrí (Foot a Hook, 2005, s. 5):

- výber a nábor zamestnancov.
- výcvik a rozvoj personálu.
- plánovanie ľudských zdrojov.
- uzatváranie zmlúv.
- zaistenie slušného zaobchádzania s personálom.
- zaisťovanie rovnakých príležitostí.
- posudzovanie výkonu zamestnancov.

- poradenstvo pre zamestnancov.
- zamestnanecké výhody.
- odmeňovanie zamestnancov.
- bezpečnosť a zdravie zamestnancov.
- riešenie sťažností.
- prepúšťanie.
- riešenie nadbytočnosti personálu.
- vyjednávanie.
- povzbudzovanie angažovanosti zamestnancov.

Koubek (2013, s. 32) popisuje riadenie ľudských zdrojov ako činnosť pozostávajúci z plánovania pracovníkov, analýzy a projektovania pracovných miest, prípravy pracovníkov a uplatňovania kompetencií, odmeňovania a poskytovania zamestnaneckých výhod, informačného personálneho systému, bezpečnosti a hygieny práce, pracovných vzťahov, reštrukturalizácie a racionalizácie práce, prepúšťania a outplacementu.

### 1.3 Vzťahy na pracovisku

Koubek (2011, s. 231) tvrdí, že vzťahy na pracovisku a ich kvalita môže výrazne ovplyvniť dosahovanie cieľov organizácie a tiež pracovných a životných cieľov jednotlivých pracovníkov. Ak sú vzťahy na pracovisku harmonické, korektné a uspokojivé pre všetkých zamestnancov vedú k produktivite, ktorá má vplyv na výkon organizácie ako celku ale aj na výkon jednotlivcov. Dobré vzťahy sa následne pozitívne odrážajú aj na spokojnosti pracovníkov. Pracovné vzťahy, ktoré sú neusporiadané a negatívne vytvárajú také prostredie v organizácii, v ktorom sa veľmi ťažko predvída a plánuje, ťažko sa dosahujú ciele a často v ňom vznikajú konflikty, hádky, sťažnosti, porušovanie disciplíny, vzájomná nedôvera a podobne.

Zamestnaneckým vzťahom je najmä v malých a stredných firmách nevyhnutné venovať veľkú pozornosť. Jedným z dôvodov, môže byť aj to, že menšie firmy sú závislé na kvalite a výkone každého svojho zamestnanca a jeho zlyhanie môže znamenať aj samotnú firmu. Preto je nutné budovať si dobré vzťahy ktoré upevňujú zamestnaneckú vernosť, lojalitu a česťnosť vo vzťahu k firme (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 199).

Kocianová (2010, s. 181) uvádza, že vzťahmi na pracovisku dochádza k uspokojovaniu mnohých sociálnych potrieb ľudí, je to napríklad potreba sociálneho kontaktu, potreba nie-



koho ovládať, potreba poskytnúť alebo prijať pomoc, potreba podriaďiť sa, potreba byť prijatý, akceptovaný a byť súčasťou určitej skupiny, potreba nájsť osoby, s ktorými človek zdieľa rovnaké alebo podobné hodnoty, potreba sociálnej istoty.

V malej a strednej firme vznikajú vzťahy medzi (Koubek, 2011, s. 231):

- pracovníkom a firmou, upravené Zákonníkom práce na inými právnymi predpismi, pracovnou zmluvou, pracovným poriadkom firmy a podobne.
- nadriadeným a podriadeným, upravené pracovnou zmluvou a ďalšími pracovnými predpismi.
- pracovníkmi organizácie, zákazníkmi a verejnosťou (taktiež aj dodávateľmi), upravuje ich mnoho firemných, obecných či zvláštnych pravidiel.
- pracovnými skupinami, bývajú upravované zvláštnymi predpismi.
- spolupracovníkmi, sú obvykle neformálne a nebývajú upravované zvláštnymi predpismi.

## 2 STIMULÁCIA A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

Motivovať ľudí k práci nie je jednoduchou úlohou pretože každý človek má iné potreby, stanovuje si rôzne ciele aby uspokojili tieto potreby a podstupujú rôzne kroky, ktoré smerujú k naplneniu týchto cieľov. Nie je možné si myslieť, že jeden prístup k motivácii ľudí bude vyhovovať každému rovnako opisuje Kocianová (2010, s. 26).

Podľa Mikulášťika (2007, s. 116) motivácia je určitý popud alebo takisto pohnútko, ktorá človeka podnecuje a jeho aktivitu tiež usmerňuje. Formou motivačných dispozícií môžu byť potreby, pudy, hodnoty, postoje, záujmy a ideály. Pudy človeka ako základ motivačného chovania človeka sú kultivované sociálnym učením a teda dostávajú transformovanú povahu.

Kocianová (2010, s. 22) hovorí, že motiváciu možno charakterizovať ako súbor činiteľov, ktoré predstavujú vnútorné hnacie sily činnosti človeka regulujúce jeho jednanie. Základnými motivačnými silami bývajú vymedzené najmä potreby, hodnoty, postoje a záujmy. Vo všeobecnosti platí, že k optimálnemu výkonu vedie primeraná motivácia.

Podľa Lewthwaita (2007, s. 145) je potrebné mať znalosti o motivácii, aby bol človek schopný porozumieť, prečo ľudia robia veci, ktoré človek chce, aby robili, a prečo dokonca niekedy robia to, čo od nich vôbec nie je vyžadované. Motivácia je štúdiom faktorov rozhodujúcich pre celé ľudské chovanie. Ide o hľadanie elementárnych dôvodov prečo sa ľudia chovajú určitým spôsobom. Motivácia ľudskej činnosti je jednou zo súčastí osobnosti človeka. Je to aspekt motivácie chovania ľudí, spojený s výkonom pracovnej činnosti, s pôsobením na určitej pracovnej pozícii a s výkonom príslušného zamestnania. V dnešnej dobe sa motiváciou zamestnancov venuje väčšia pozornosť, pretože základom úspešnej spoločnosti sú spokojní zamestnanci. To je dôvodom prečo sa väčšina firiem venuje vytvárania stimulačných prostriedkov zamestnancov, ktoré zvýšia ich výkonnosť.

### 2.1 Stimulácia a motivácia

Kladný vzťah k určitej úlohe vzniká obvykle vďaka jednej z dvoch príčin: je to spôsobené buď tým, že splnenie úlohy je spojené so získaním určitých zvonku prichádzajúcich hodnôt ako napríklad finančná odmena alebo preto, že splnenie úlohy je v súlade s vnútorným naladením konkrétnej osoby. Úloha je teda plnená pod vplyvom vonkajších podnetov, ktoré nazývame stimuly alebo vnútorných pohnútok nazývaných motívy. Stimuly a motívy môžu pôsobiť spoločne a vzájomne sa posilňovať. Ochota vykonať určitú úlohu pomocou

vonkajších stimulov sa nazýva stimulácia. Aj je k vyvolaniu ochoty použitý už v človeku existujúci vnútorný motív, hovorí sa o motivácií. Hlavnú rolu pri vzniku požadovaného správania hrá vonkajšia situácia a následne vnútorný svet motivovaného človeka. Hlavnú rolu pri vzniku požadovaného správania hrá vonkajšia situácia a následne vnútorný svet motivovaného človeka, tvrdí Plamínek (2015, s. 16).

### 2.1.1 Vnútorná motivácia

Je motivácia, ktorá sa týka kvality pracovného života a ide najmä o faktory vychádzajúce z vnútra každého človeka, čiže sú vnútorným uspokojením. Patria sem napríklad autonómia, zodpovednosť, možnosť rozvíjať svoje schopnosti, práca ktorá je zaujímavá, možnosť kariérneho postupu a iné (Kocianová, 2010, s. 27).

Podľa Bartáka (2010, s. 76) je motivácia cielená snaha pozitívne ovplyvniť hodnotovú orientáciu pracovníka, a to najmä jeho vyššie potreby, ktorými sú uznanie, osobný rozvoj či potreba spolupatričnosti.

### 2.1.2 Vonkajšia motivácia

Kocianová (2010, s. 27) opisuje vonkajšiu motiváciu ako druh motivácie vznikajúci zámerným vonkajším pôsobením a cieľavedomým ovplyvňovaním vnútornej motivácie. Ide napríklad o odmeny čiže zvýšenie platu, povýšenie, pochvalu prípadne tresty a podobne. V danom prípade sa môže hovoriť o stimulácií. Rozdielom medzi motiváciou a stimuláciou je, že práve stimulácia pôsobí na psychiku zvonku a jej cieľom a úlohou je zmeniť vnútornú motiváciu. Hlavnou úlohou stimulácie v práci je teda ovplyvniť pracovnú ochotu zamestnancov. Najvhodnejšia je tá forma stimulácie kedy sa využívajú podnety, ktoré sú v súlade s vnútornou motiváciou človeka.

Stimulácia predstavuje vonkajšie pôsobenie na pracovníka. Cieľom stimulácie je navodiť u zamestnanca takú vnútornú odozvu, ktorá vyústi k záujmu alebo snahe zlepšiť pracovné výsledky, hovorí Barták (2010, s. 76).

## 2.2 Motivačné teórie

Armstrong (2009, s. 169-170) uvádza, že prístupy k motivácií vychádzajú z teórií motivácie. Počas rokov vzniklo niekoľko teórií motivácie a sú používané dodnes alebo už dávno zabudnuté. V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať tým najznámejším a to:

- Maslowova teória hierarchie potrieb.

- Herzbergerova teória dvoch faktorov.
- Alderferova teória troch kategórií potrieb.

### 2.2.1 Maslowova teória hierarchie potrieb

Táto teória je podľa Armstronga (2009, s. 171) zaradená medzi teórie so zameraním na obsah. Tieto teórie vychádzajú z presvedčenia, že obsah motivácie človeka je tvorený potrebami. Potreba človeka, ktorá nie je uspokojená spôsobuje napätie a nerovnováhu. Aby bola znovu nastolená rovnováha, je potreba zistiť cieľ, ktorý túto potrebu uspokojí a zvoliť, taký typ chovania, ktorý pomôže k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Nemožno však tvrdiť, že potreby sú pre každého rovnako dôležité. Každá môže podnecovať snahu spôsobujúci dosiahnutie cieľa s rôznou intenzitou. Vplyv má aj prostredie, z ktorého človek pochádza, jeho výchova a tiež zážitky a skúsenosti, vrátane jeho aktuálneho rozpoloženia a podmienok, ktoré ho obklopujú. Medzi potrebami a cieľmi však neexistuje žiadna jednoznačná súvislosť. Jednu potrebu je možné uspokojiť rôznymi cieľmi. Čím je potreba silnejšia tým je aj okruh možných cieľov rozsiahlejší. Zároveň však môže jeden cieľ uspokojiť aj niekoľko potrieb.

Maslowova hierarchia potrieb rozlišuje tieto typy potrieb (Wagnerová, 2008, s. 14):

- fyziologické potreby – potreba jesť, napiť sa, rozmnožovať sa, dýchať.
- potreby bezpečia – potreba istoty, emocionálnej stability aj potreba fyzického bezpečia.
- potreby spolupatričnosti – sociálne orientovaná potreba, čiže potreba niekam patriť, stretávať sa, byť uznávaný, identifikovať sa s ostatnými.
- potreba úcty, dôstojnosti, rešpektu od ostatných, úspechu, poslania, postavenia.
- potreba sebarealizácie – snaha nájsť vlastné uplatnenie, naplniť svoj potenciál a využiť svoje schopnosti.

Spomenuté potreby sa neprejavujú hneď, ale predchádza im naplnenie potrieb, ktoré budú uvedené nižšie. Ak však nastane určitý konflikt, nižšia potreba sa dostane nad tú vyššie postavenú. Maslowovu hierarchiu potrieb je možné implementovať aj do pracovnej sféry v rámci nasledujúcich potrieb (Wagnerová, 2008, s. 14):

- mzda – vďaka mzde majú zamestnanci prostriedky na zakúpenie jedla a pitia, čiže môžu uspokojiť svoje základné fyziologické potreby. Súčasťou mzdy sú však aj odmeny slúžiace k naplneniu vyšších potrieb.

- istota zamestnania, sociálneho zabezpečenia, zaistenia do dôchodku, odbory a iné.
- akceptácia nadriadenými a spolupracovníkmi či už vo formálnych alebo neformálnych vzťahoch.
- titul, symboly postavenia, kariérny postup, rešpekt a pocit úspešnosti.
- osobný rozvoj, pracovné uplatnenie, komplexné využitie svojich schopností.

Armstrong (2007, s. 224) píše, že Maslowova hierarchia potrieb ako teória má aj dopady v tom, že vyšší rád potrieb uznania a seberealizácie poskytuje motiváciu najintenzívnejší stimul. Ak sú uspokojované ich intenzita sa zvyšuje. V porovnaní s tým sa nižšie potreby svojím uspokojením zoslabujú. Práca nemusí nevyhnutne uspokojovať všetky ľudské potreby, hlavne ak je to práca stereotypná či nekvalifikovaná. Maslowova hierarchia potrieb je stále aktuálna a zaujímavá. Avšak doposiaľ nebola potvrdená empirickým výskumom a odborníci ju kritizujú za jej nepružnosť a nekompromisnosť, pretože rôzni ľudia môžu disponovať odlišnými prioritami a je problematické akceptovať skutočnosť, že ľudské potreby sa vyvíjajú výhradne hierarchicky. Sám Maslow sa nevyhol určitým obavám ohľadne platnosti nejakej prísne organizovanej hierarchie.

Maslowova teória v prevedení do praxe sa využíva pre pochopenie alebo zostavenie motivačných faktorov zamestnancov v organizácií. Ľudské potreby tvoria pyramídu alebo hierarchickú štruktúru, ktorej základy sú postavené na potrebách s označením D teda Deficiency Needs a chce dosiahnuť potreby B teda Being Values. To znamená, že každý odstraňuje najskôr nedostatky v potrebách D, aby dosiahol potenciál v potrebách skupiny B. Jednoducho povedané ak je človek hladný, nie je možné očakávať vynikajúce pracovné výsledky (ManagementMania, © 2016).

### 2.2.2 Herzbergova teória dvoch faktorov

Herzbergova teória dvoch faktorov, alebo tiež Herzbergov dvojfaktorový model, či dvojfaktorový model satisfaktorov (motivačných faktorov, motivátorov) a dissatisfaktorov (hygienických, udržiavacích faktorov) vznikla na popud Herzberga a jeho kolektívu v roku 1957 na základe sledovania zdrojov spokojnosti či nespokojnosti v zamestnaní u účtovníkov a technikov. Herzberg predpokladal, že pracovníci sú schopní presne vymedziť a vyjadriť podmienky, ktoré ich pri vykonávaní ich práce uspokojujú alebo neuspokojujú. Na základe sledovania bolo zistené, že popisy „lepších“ období mali súvislosť často s obsahom práce, najmä úspechmi, pochvalami, povýšeniami, samostatnosťou, zodpovednosťou. A na druhej strane horšie obdobia mali súvis s okolnosťami a súvislosťami

práce. Často v súvislosti s horším obdobím pracovníci zmiňovali podnikovú politiku a správu, kontrolu a vedenie, odmeňovanie a pracovné podmienky (Armstrong, 2011, s. 112; Armstrong, 2009, s. 117-176).

Uvedené kategórie prezentujú práve tieto dva faktory v Herzbergovom modeli: prvé sú satisfaktory (motivátory), pretože sa považujú za činitele, ktoré motivujú zamestnancov k lepšiemu výkonu a snahe. Druhá skupina sú dissatisfaktory, ktoré vo všeobecnosti charakterizujú prostredie a hlavne sa využívajú ku predchádzaniu nespokojnosti s prácou. Podieľajú sa však iba menšou mierou na pozitívnych postojoch k práci. Posledný uvedený faktor býva tiež popisovaný v súvislosti s použitím tohto pojmu v medicíne – hygienické faktory, teda také faktory, ktoré vedia fungovať preventívne a majú súvislosť s prostredím (Armstrong, 2009, s. 117-176).

### 2.2.3 Alderferova teória troch kategórií potrieb

Alderferovu teóriu troch kategórií potrieb vymyslel v roku 1972 Clayton Paul Alderfer. Je považovaná za jednu z jednoduchších a pomerne presvedčivých teórií, ktoré vychádzajú z existencie troch základných potrieb, ktorými sú (Armstrong a Stephen, 2015, s. 221):

- existencia – patria sem potreby jedla a pitia, môže sa sem zaradiť aj mzda, pracovné podmienky alebo zamestnanecké benefity.
- spolupatričnosť – ľudia nie sú bytosti, ktoré možno označiť ako sebestačné. Majú potrebu zapojiť sa do transakcií, ktoré sa uskutočňujú v prostredí, v ktorom žijú. Pochopenie, potvrdenie, akceptácia alebo vplyv patria k prvkom procesu spolupatričnosti.
- rast – ľudia hľadajú možnosti, ako maximálne využiť to kým sú, a stali sa tým, čím sa stať môžu. Je to najdôležitejšia kategória potrieb.

### 2.2.4 McClellandova teória potreby dosiahnutia úspechu

McClelland vytvoril v roku 1961 alternatívnu klasifikáciu potrieb. Bola vytvorená predovšetkým na podklade štúdia manažérov. Súčasne identifikoval aj tri potreby, z ktorých za najvýznamnejšiu označil potrebu dosiahnuť úspech. Patria sem (Armstrong, Stephen, 2015, s. 221):

- potreba úspechu – možno ju definovať ako potreba uspieť v konkurencii. Je hodnotená na základe vlastného štandardu kvality.

- potreba spolupatričnosti – môže byť definovaná, ako potreba vrúcnych, súcitných alebo priateľských vzťahov s ostatnými ľuďmi.
- potreba moci – môže sa definovať ako potreba riadiť alebo ovplyvňovať druhých ľudí.

### 2.2.5 Ďalšie teórie motivácie

Teórie motivácie, ktoré boli uvedené v predchádzajúcich odstavcoch určite nie je možné považovať za kompletne. Motivačných teórií je viac. Napríklad o teórií instrumentality sa zmieňuje Armstrong (2009, s. 117-176) a uvádza, že instrumentalista prezentuje presvedčenie, že ak vykonáme určitú vec spustí to vec ďalšiu. Táto teória vznikla v druhej polovici 19. storočia v súvislosti s potrebou racionalizácie práce s apelom na ekonomické výsledky. V úplne najzákladnejšej podobe táto teória vychádza z toho, že ľudia pracujú iba kvôli peniazom a budú motivovaní k práci ak odmeny a tresty budú priamo súvisieť s ich výkonom. To znamená, že odmeny sú závislé na reálnom pracovnom výkone.

Spomínaná teória je postavená na princípe upevňovania presvedčenia jedinca ovplyvneného Skinnerovou koncepciou podmieňovania, čiže teóriu, že ľudia alebo zamestnanci môžu byť podmienení alebo spracovaní k tomu, aby konali a jednali určitým spôsobom, ak dostanú za požadované správanie odmenu. Inak sa tomu hovorí zákon príčiny a účinku. Motivácia zamestnancov založená na tomto princípe bola a ešte často aj je používaná a niekedy môže byť aj úspešná. Ale vychádza výlučne zo systému kontroly a nerešpektuje veľa iných ľudských potrieb. A taktiež neberie do úvahy, že formálny systém riadenia a kontroly môže veľmi silno ovplyvňovať neformálne vzťahy medzi pracovníkmi (Armstrong, 2011, s. 117-176).

Dvořáková (2007, s. 182) uvádza McGregorovu teóriu X a teóriu Y podľa Scanlana. Táto teória nebýva často zaradená medzi motivačné teórie, pretože jej funkcia je skôr určit' účinné princípy ako viesť zamestnancov. Výsledky z nej vyplývajúce sú však veľmi dôležité aj v oblasti motivácie, pretože pri konkrétnych okolnostiach prezentuje vedenie zamestnancov za pomoci efektívnej motivácie ideálnou formou tohto procesu. Teória X predstavuje realizáciu centrálného princípu vedenia vytýčením návodov, postupov a kontrolou riadených pracovníkov, ktorá má čo dočinenia s realizáciou variant autoritatívneho vedenia – vedenia na krátkom vodítku. Následne si teóriu Y možné predstaviť ako spôsob vedenia, kedy sa záujmy členov podniku zjednotia tak, že vlastnou iniciatívou a výberom prostriedkov v rámci určených podmienok smerujú k dosiahnutiu určitého cieľa

–vedenie na dlhom vodítku. Na základe toho môžu potom pracovníci využívať svoju kreativitu, ktorá sa tak uplatňuje v podmienkach riadenia v premenlivom prostredí.

Armstrong (2009, s. 113-115; Armstrong, 2011, s. 117-176) sa následne venuje ešte niekoľkým teóriám, ktoré sa podľa neho zameriavajú na psychologické procesy alebo sily, ktoré majú vplyv na motiváciu aj na základné potreby. Vo všeobecnosti sú zjednotené pod názvom kognitívne čiže poznávacie teórie, nakoľko riešia to a ako ľudia vnímajú ich pracovné prostredie a spôsoby, ktorými ich charakterizujú a chápu. Teórie zamerané na proces (kognitívne teórie) poskytujú reálnejšie návody ako motivovať ľudí. Ide o teóriu expektačnú, teóriu cieľa a teóriu spravodlivosti.

### **Expektačná teória**

Teória očakávaní hovorí, že sila očakávanie môže odrážať predchádzajúce skúsenosti. Lenže ľudia sa často dostávajú do neznámych situácií – menia zamestnanie, zavádza sa nový systém odmeňovania, vedenie mení pracovné podmienky, v ktorých ich doterajšie skúsenosti neprezentujú adekvátny pokyn pre situáciu súvisiacu so zmenami. A v dôsledku toho môže dôjsť k zníženiu motivácie. Motivácia môže vzniknúť až vtedy ak medzi výkonom a výsledkom existuje jasne vnímateľný a aplikovateľný vzťah a ak je výsledok vnímaný, ako prostriedok uspokojenia potrieb. Vonkajšia finančná motivácia funguje iba vtedy, ak je jasné prepojenie medzi snahou a odmenou a hodnota odmeny je hodná námahy. Je možné vysvetliť aj to, prečo vnútorná motivácia vychádzajúca zo samotnej práce môže byť intenzívnejšia než motivácia vonkajšia. Dopad vnútornej motivácie vo väčšej miere kontrolujú sami pracovníci, keď sa môžu viac spoliehať na svoje predchádzajúce skúsenosti pri odhadovaní toho, do akej miery je možné svojim správaním získať kladné výsledky (Armstrong, 2009, s. 113-115; Armstrong, 2011, s. 117-176).

### **Teória cieľa**

Teória dosahovania cieľov stojí na tom, že motivácia a výkon sa zvyšujú ak sú pracovníkom vytýčené špecifické ciele. Tieto ciele musia byť náročné, ale akceptovateľné. Svoju úlohu hrá účasť pracovníkov na vymedzovaní cieľa, pretože ide o nástroj, ako získať súhlas pre stanovenie vyšších cieľov. Náročnejšie ciele by mali byť konzultované a odsúhlasené a vedenie musí podporovať ich plnenie. Spätná väzba má veľký význam pre zachovanie motivácie a najmä pre dosahovanie neustále vyšších cieľov (Armstrong, 2009, s. 113-115; Armstrong, 2011, s. 117-176).



### **Teória spravodlivosti**

Táto teória sa zaoberá tým, ako sa s pracovníkmi v porovnaní s ostatnými zaobchádza. Pod spravodlivým zaobchádzaním sa rozumie to, či sa so zamestnancom jedná tak isto, ako s inými pracovníkmi. Spravodlivosť má vzťah k pocitom a vnímaniu a vždy rieši porovnanie. Spravodlivosť však nie je symbolom rovnosti, teda zaobchádzaním so všetkými rovnako, čo by mohlo v prípadoch, kedy si ľudia zaslúžia rozdielny prístup byť nespravodlivé. Teória spravodlivosti tvrdí, že ak je s pracovníkom zaobchádzané spravodlivo môže byť motivovaný. Aj keď z pohľadu morálky môže mať veľkú váhu, vysvetľuje iba jeden faktor motivácie a spokojnosti s prácou. Môžu sa identifikovať dve podoby spravodlivosti a to (Armstrong, 2009, s. 113-115; Armstrong, 2011, s. 117-176):

- distributívna spravodlivosť, zaoberajúca sa cítením pracovníkov pri tom, keď sú odmeňovaní podľa ich prínosu a tiež v porovnaní s iným pracovníkom.
- procedurálna spravodlivosť, ktorá sa zaoberá tým, ako vnímajú pracovníci spravodlivosť postupov používaných v podniku v rámci napríklad ich hodnotenia, kariérneho postupu, alebo pri disciplinárnych záležitostiach.

### 3 SPOKOJNOST ZAMESTNANCOV

Vo všeobecnosti spokojný človek znamená vyrovnanosť so životnými okolnosťami. A spokojnosť v pracovnej oblasti má svoj podiel na celkovej životnej spokojnosti. Číže spokojnosť človeka sa premieta do viacerých jeho činností a oblastí (Kocianová, 2010, s. 34).

#### 3.1 Pracovná spokojnosť

Kocianová (2010, s.34) tvrdí, že pracovná spokojnosť je dôležitým a významným aspektom pri riadení organizácie. Ľudia, ktorí majú pracovnú spokojnosť na vysokej úrovni majú aj pozitívny postoj k svojej práci.

Podľa Dvořákovej a kol. (2010, s. 119) sa pracovná spokojnosť môže označiť ako súhrn, alebo výsledok toho, do akej miery sú splnené pracovné aj osobné ciele pracovníkov. Nie je síce zárukou výkonnosti, ochoty pracovníkov a ďalších kladných postojov a vzťahov k organizácii ale stáva sa ich predpokladom. Nerešpektovanie dôležitosti pracovnej spokojnosti môže viesť k strate lojality zamestnancov, nezáujmy o rozvoj kompetencií a nakoniec k samotnému odchodu pracovníkov.

Spokojnosť sa môže takisto chápať ako určitý stav nasýtenia, teda spokojný je ten, koho potreby a prania boli splnené. Pracovná spokojnosť je základom spokojného života každého jedinca a je ovplyvnená niekoľkými faktormi. Jedna z empirických štúdií poukazuje na deväť pracovných aspektov pracovnej spokojnosti, ktoré zamestnanci vo všeobecnosti dobre rozlišujú (Deibl, 2005, s. 78):

- spokojnosť s obsahom práce.
- spokojnosť s úrovňou nárokov.
- spokojnosť so sociálnym začlenením.
- spokojnosť s odmeňovaním.
- spokojnosť s pracovným prostredím.
- spokojnosť s rešpektovaním osobnosti.
- spokojnosť so zaistením budúcnosti.
- spokojnosť s chovaním vedenia.
- spokojnosť s firemným štýlom.

Arnold (2007, s. 251) popisuje, že uspokojenie z práce definoval Locke, ako príjemný alebo pozitívny emocionálny stav plynúci z hodnotenia svojej práce alebo pracovných skúse-

ností. Vo všeobecnosti sa tento pojem týka najmä aspektov práce, ktoré ovplyvňujú úroveň uspokojenia z danej práce.

### 3.1.1 Faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť

Zaistiť pracovné podmienky, ktoré sú vhodné a efektívne pre každého pracovníka nie je iba zákonnou povinnosťou podnikov, ale malo by byť aj ekonomickým záujmom každého podniku. Existujú rôzne faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť (Dvořáková a kol., 2012, s. 167):

- obsah práce.
- vzťahy na pracovisku.
- pracovné podmienky a režim práce.
- starostlivosť podniku o zamestnancov.
- odmeňovanie.
- vzdelávanie a rozvoj pracovníkov.
- kariérny postup.

#### Obsah práce

Koubek (2015, s. 44) hovorí, že množstvo a typy úloh týkajúcich sa danej práce a súčasne ich vzájomná skladba a prepojenie definujú spoločne obsah práce. Palán (2002, s. 135) pre zmenu vymedzuje obsah práce ako charakter činností realizovaných na konkrétnom mieste. Berdnová a Nový (2002, s. 285) dodávajú, že pracovná spokojnosť súvisí s obsahom vykonávanej práce.

V spojení s obsahom práce sa používajú aj pojmy (Koubek, 2015, s. 44):

- rozširovanie obsahu práce – horizontálne zoskupovanie pracovných úloh, teda plnenie viacerých úloh podobnej povahy.
- obohacovanie práce – vertikálne zoskupovanie pracovných úloh, vďaka tomu sa zvyšuje miera autonómie práce a práca sa stáva komplexnejšou a zvyšuje sa v nej význam prvkov kontroly a rozhodovania.

#### Vzťahy na pracovisku

Vzťahy na pracovisku majú aj formálnu aj neformálnu stránku, tvrdí Koubek (2015, s.326) a vysvetľuje, že obidve tieto stránky sú prítomné vo všetkých skupinách pracovných vzťahov líši iba ich pomer. U vzťahov medzi spolupracovníkmi prevažuje neformálna stránka,

zatiaľ čo vo vzťahoch medzi zamestnancom a zamestnávateľom prevažuje stránka formálna. Pracovné vzťahy a ich kvalita veľmi ovplyvňujú dosahovanie cieľov organizácie aj pracovných osobných cieľov jednotlivých zamestnancov. Ak sú vzťahy na pracovisku uspokojivé, organizácia ako celok pracuje produktívne, čo má vplyv na individuálny aj celopodnikový výkon. Dobré vzťahy sa priaznivo odrážajú na spokojnosť pracovníkov a prispievajú k zladeniu individuálnych cieľov s cieľmi organizácie. Vzťahy na pracovisku ovplyvňujú všetky ostatné personálne aktivity, postupy a činnosti a veľakrát výrazne určujú ich efektívnosť.

Klíma, ktoré vzniká v organizácií na základe vzťahov môže byť dobré, zlé alebo neutrálne. To závisí od toho, ako sa vníma miera, v ktorej (Armstrong, 2011, s. 49-50):

- si zamestnanci navzájom dôverujú.
- manažment zaobchádza s pracovníkmi slušne, spravodlivo a s uznaním.
- manažment jedná s pracovníkmi čestne a otvorene.
- existujú harmonické vzťahy.
- manažment považuje pracovníkov za zainteresovanú stranu, za svojich partnerov.
- sú zamestnanci oddaní záujmom organizácie.
- manažment, keď už robí čokoľvek, je dôsledný v tom, že to čo hovorí tiež robí a robiť bude.

### **Pracovné podmienky a režim práce**

Organizácia by mala mať záujem vytvárať neustále lepšie pracovné podmienky pre svojich zamestnancov, ktoré vedú k vyššej miere spokojnosti zamestnancov, k vyššej výkonnosti a lojalite voči zamestnávateľovi. Pracovný režim je určovaný na základe povahy pracovného procesu, jeho nepretržitostou alebo pretržitostou. Pretržitá prevádzka môže byť jednosmenná, dvojsmenná alebo trojsmenná či už celoročne alebo sezónne, uvádza Koubek (2015, s. 345).

Nový, Surynek a kol. (2006, s. 208) tvrdia, že pracovné podmienky vnútorne sa môžu členiť na podmienky technicko-technologické, ktoré zahŕňajú technickú úroveň pracovných prostriedkov, charakteristiky a vlastnosti pracovných predmetov a používané technologické postupy. K podmienkam organizačným patria najmä právne a organizačné normy a predpisy, forma deľby práce, spôsoby organizácie a obsluhy pracoviska, organizácia pracovnej doby a pracovný režim a formy normovania a odmeňovania práce. K sociálnym podmienkam sa zaraďujú formálne a neformálne vzťahy v pracovnej skupine, podniková

kultúru, používané prostriedky a techniky vedenia ľudí, formy udržovania pracovnej morálky, rozvíjanie iniciatívy a participácie na stanovovaní a dosahovaní pracovných cieľov. Podmienky zdravotne-hygienické zahŕňajú mieru fyzickej a psychickej pracovnej záťaže, fyzikálne podmienky pracovného prostredia, bezpečnostné a hygienické podmienky a sociálne služby, ktoré podnik zabezpečuje pre pracovníkov.

V súčasnej dobe sa zamestnávateľa snažia prispôbiť požiadavkám zamestnancov a čoraz častejšiu sú uplatňované tak zvane pružné pracovné režimy. Pružnosť sa týka tak dĺžky pracovnej doby, ako aj umiestnenia pracovnej doby. Pružnosť v umiestnení pracovnej doby znamená, že si pracovník sám určuje začiatok prípadne koniec zmeny, pričom musí dodržať časový úsek povinnej prítomnosti na pracovisku. Organizácia stanoví denné prevádzkovú dobu, v rámci ktorej pracovník odpracuje svoju zmenu. (Koubek, 2015, s. 347-350).

### **Starostlivosť podniku o zamestnancov**

Dvořáková a kol. (2012, s. 58) vysvetľujú starostlivosť o zamestnancov ako starostlivosť firmy a pracovníkov v oblasti pracovných podmienok, pracovného a životného prostredia, bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci, personálneho rozvoja, pracovných vzťahov, služieb poskytovaných pracovníkom, využitia voľného času, bývania a rodiny.

Koubek (2015, s. 343) tvrdí, že pracovníci sú tým najdôležitejším zdrojom v organizácií a v tržnom prostredí sú aj tým najdrahším zdrojom, hlavne ak ide o kvalifikovaných pracovníkov. Zamestnávateľa si uvedomujú čoraz častejšie, že ich úspech a konkurencieschopnosť je vo veľkej miere závislá najmä na pracovníkoch a ich schopnostiach, ich motivácií a pracovnom správaní, ich spokojnosti a ich vzťahu k zamestnávateľovi. Je teda nevyhnutné im venovať dôkladnú starostlivosť.

### **Odmeňovanie**

System odmeňovania pracovníkov je zložený zo vzájomne prepojených politík, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní ich pracovníkov podľa prínosu, zručností, schopností a ich tržnej hodnoty. Je vytváraný v súlade so stratégiou, filozofiou a politikov odmeňovania organizácie a zahŕňa usporiadanie procesov, štruktúr a postupov, praxe ktoré zabezpečujú a udržujú vhodné typy a úrovne miezd a platov, zamestnaneckých výhod a iných foriem odmeny (Armstrong, 2002, s. 553).

Odmeňovanie pracovníkov je súbor konkrétnych nástrojov používaných organizáciou ku kompenzácii pracovného úsilia zamestnancov a ich pracovnej motivácii, vysvetľuje Urban (2004, s. 111). Odmeny sa môžu členiť na (Palán, 2002, s. 137):

- vonkajšie – peňažné alebo nepeňažné (postup, uznanie, pôžitky spojené so zamestnaním).
- vnútorné (dôvera, pocit z práce, korektné vzťahy, autonómia práce).

Najčastejšie formy odmeňovania sú (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 170):

- časová mzda.
- úkolová mzda.
- meraná denná práca.

Dodatkové formy odmeňovania môžu zahŕňať (Koubek, 2015, s. 315 - 318):

- prémie.
- príplatky.
- osobné ohodnotenie.
- zamestnanecké akcie.
- odmeňovanie za zlepšovacie návrhy.
- podiel na výsledku hospodárenia.
- ostatné výplaty.

Odmeňovanie zamestnancov môže obsahovať aj ponuku jednorazových alebo opakovaných finančných príspevkov pre pracovníkov alebo špeciálne ciele ako napríklad náborové príspevky. A taktiež množstvo nefinančných benefitov (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 35). Systém odmeňovania predstavuje (Barták, 2010, s. 78-79):

- tvorbu porovnateľných, spravodlivých a zrozumiteľných mzdových a platových štruktúr.
- odmeny za dobré a kvalitné výsledky, schopnosti a úsilie oproti odslúženým rokom a tak ďalej.
- rozdiely medzi takzvanými ťažkými a chovnými zamestnancami.
- poskytovanie nepeňažných odmien kde patria napríklad zamestnanecké výhody, cafeteria systém, benefity, odmena formou uznania, delegovanie zodpovednosti, poskytnutie vyšších právomocí a podobne.

### Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Bláha, Mateciuc a Kaňáková (2005, s. 180) vysvetľujú, že súčasťou stratégie a politiky podniku by malo byť aj vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov. Rozvoj znalostí a zručností je prospešný nielen pre organizáciu ako celok ale pre samotných zamestnancov. Je potreba si byť vedomí toho, že vzdelávanie a rozvoj sú najmä investíciou a zamestnaneckou výhodou poskytovanou zamestnávateľom. Dôležité je, aby vedenie firmy našlo odpoveď na otázku: Čo by mali zamestnanci firmy poznať a vedieť aby sme ako firma boli konkurencieschopný.

Cimbálníková (2013, s. 86) uvádza, že je potrebné aby dynamika a štruktúra rozvoja pracovných schopností boli v predstihu pred rozvojom techniky a technológií, aby pracovníci boli schopní reagovať na potrebu neustáleho zdokonaľovania systému riadenia organizácie. V súčasnosti je potreba mať takých pracovníkov v organizáciách, ktorí sú dôkladne odborne pripravený a schopný si osvojiť nové znalosti a zručnosti, ako aj spĺňajúcich požadované osobnostné rysy a správanie. Je nevyhnutné, aby organizácia venovala pozornosť vzdelávaniu a rozvoju svojich pracovníkov a to najmä z dôvodu (Cimbálníková, 2013, s. 87):

- vzniku a rozvoja nových poznatkov a technológií, kedy sa kladú vysoké nároky na znalosti a zručnosti pracovníkov.
- premenlivosti ľudských potrieb, ktoré ovplyvňujú požiadavky zákazníkov na vyžadujú rýchle reakcie a pružnosť pracovníkov.
- rozvoja informačných technológií a ich využívania v organizáciách.
- premenlivosti podnikateľského prostredia a potreby reakcií na tieto zmeny.
- zmien hodnôt ľudí, kedy orientácia na kvalitu života vedie k zvýšenej potrebe vzdelávať sa.
- rozvoja image organizácie podporujúceho vzdelávanie a starostlivosť o zamestnancov.
- internacionalizácie a globalizácie aktivít organizácie vedúcej k potrebe vedieť sa orientovať v medzinárodnom prostredí.

### Formy vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Barták (2010, s. 81) tvrdí, že existuje široké spektrum rôznych foriem vzdelávania a rozvoja zamestnancov a vedúcich zamestnancov, ktoré umožňuje voľbu vhodnej formy vzdelávania vzhľadom k stanoveným cieľom. Formálne formy vzdelávania

a rozvoja zamestnancov môžu byť interné, externé alebo kombinované, a to napríklad (Barták, 2010, s. 81):

- prednášky.
- projekty.
- hry a simulácie.
- hranie rolí.
- prípadové štúdie.
- semináre.
- workshopy.
- interaktívne TV programy.
- výcvik s využitím IT.
- štúdium odporúčenej literatúry.
- vzdelávanie prostredníctvom Internetu prípadne Intranetu.

### **Riadenie talentov**

Podľa Armstronga (2011, s. 248) ľudia, ktorí sú talentovaní majú nadanie, schopnosti a sklony, ktoré im umožňujú efektívne pracovať. Riadenie talentov je proces spoznávania, rozvíjania, získavania, stabilizovania a rozmiestňovania týchto ľudí.

Výber kľúčových pracovníkov s vysokým potenciálom či nositeľov know-how by mal byť orientovaný na osobnosti, pre ktoré je charakteristické, že (Barták, 2010, s. 90):

- majú veľký potenciál.
- majú vynikajúce pracovné výsledky.
- majú zásadný vplyv na obchodné výsledky.
- sú vlastníkami strategicky dôležitých informácií.
- sú objektom pozornosti konkurenčných firiem.
- sú veľmi ťažko nahraditeľný na trhu práce.

### **Kariérny postup**

Kariéra je pojem prevzatý z francúzštiny a vyjadruje v najjednoduchšom zmysle slova dráhu. Častejšie však rýchlu, úspešnú životnú cestu, dráhu, jedince, ktorá je spojená s postupom v pracovnej oblasti, uvádzajú Bedrnová, Nový a kolektív (2012, s. 372).



Pre ľudí je pracovná kariéra veľmi významným fenoménom, čomu nasvedčujú napríklad aj tieto skutočnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 372):

- prácou, zamestnaním trávi človek prevažnú väčšinu svojho produktívneho obdobia v živote.
- to, ako je človek zaradený v práci sa veľkou mierou odráža aj na jeho sociálnom postavení a statuse, na tom, ako je v spoločnosti zaradený, ako je vnímaný a taktiež často posudzovaný.
- oblasť práce v spojení s oblasťou partnerských a rodinných vzťahov a s oblasťou sexuálnou spoločne predstavujú tri základné životné oblasti, ktoré sa významne podieľajú na utváraní subjektívneho, individuálneho pocitu životnej úspešnosti, naplnenia, šťastia a radosti.
- ak sa potreby sebarealizácie chápu ako najvyššie typicky ľudské potreby a berie sa do úvahy, že pracovná oblasť naozaj poskytuje najväčší priestor pre naplnenie týchto potrieb, vzniká pre človeka význam pracovnej kariéry.
- a v neposlednej rade je pracovná činnosť taktiež najdôležitejším ekonomickým zdrojom pre zabezpečenie jedinca a jeho rodiny.

### 3.2 Odmeňovanie pracovníkov

Filozofia odmeňovania by mala vyjadrovať presvedčenie organizácie o tom, ako by mali byť pracovníci odmeňovaní, tvrdí Armstrong (2015, s. 414) a dodáva, že odmeňovanie môže byť vyjadrené formou zásad, s ktorými by mali byť zamestnanci oboznámení.

Celková odmena pracovníkov je odmenou zahŕňajúcou všetky typy odmien teda odmeny priame, nepriame, vnútorné a vonkajšie. Všetky časti odmeny najmä základná mzda alebo plat, odmena zásluhová, nepeňažné odmeny a zamestnanecké výhody, ktoré prináša práca sú navzájom previazané a zachádzajú sa s nimi ako jedným logickým celkom. Celkovú odmenu tvoria dve hlavné kategórie a to (Armstrong, 2009, s. 42):

- transakčné odmeny – hmotné odmeny, ktoré plynú s transakcie medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Týkajú sa peňažných odmien a zamestnaneckých výhod.
- relačné (vzťahové) odmeny – sú nehmotné odmeny, ktoré sa týkajú vzdelávania, rozvoja, zážitkov a skúseností z práce.

### 3.3 Zamestnanecké výhody a benefity

Zamestnanecké výhody sú určitým typom opatrení, ktoré zamestnávateľ vytvára pre svojich zamestnancov, aby svojim spôsobom zlepšil ich blahobyť. Sú doplnkom k peňažnej odmene veľmi významnou súčasťou celého súboru odmien. Môžu byť odložené na neskôr alebo mať charakter odmeny za zásluhy napríklad dôchodkový systém, poisťenie a nemocenské dávky, alebo môžu byť poskytované bezprostredne napríklad firemné auto či pôžička (Armstrong, 2009, s. 382). Medzi typy zamestnaneckých výhod patrí (Armstrong, 2009, s. 384-385):

- osobná bezpečnosť, ktorá zahŕňa výhody, ktorá sa týkajú zdravotnej starostlivosti, poisťenia, nemocenských dávok, dodatočného odstupného v prípade prepúšťania z dôvodu nadbytočnosti, poradenstva týkajúceho sa kariéry.
- peňažná pomoc, ktorá môže mať formu podnikovej pôžičky, pôžičky na permanentky, pomoci pri splácaní hypoték, príspevkov na premiestnenie, členských príspevkov v profesných organizáciách.
- osobné potreby, ide o uspokojovanie potrieb ako materská alebo otcovská dovolenka, voľno u osobných dôvodov, starostlivosť o deti v podnikových zariadeniach alebo príspevky na túto starostlivosť, poradenstvo pred odchodom do dôchodku, osobné poradenské služby, športové a spoločenské zariadenia alebo maloobchodné poukážky na nákup tovaru v reťazcoch.
- dovolenka, ktorú sú zamestnávatelia v súčasnosti povinný poskytovať v minimálnom rozsahu 20 dní.
- firemné auto vďaka, ktorému zamestnanci nemusia vynakladať vlastné finančné prostriedky na nákup auta, nestrácajú peniaze v dôsledku amortizácie a majú ušetrené starosti s údržbou auta.
- iné zamestnanecké výhody ako bezplatné parkovanie, vianočné večierky, poskytovanie kávy, čaju a studených nápojov na pracovisku.
- dobrovoľné či pridružené zamestnanecké výhody sú výhodami, ktoré umožňujú zamestnancom nakupovať tovar a služby za nižšie ceny, ale pritom tento systém výhod zamestnávateľa nič nestojí nakoľko ide iba o dohodu o zľave medzi zamestnávateľom a poskytovateľom. Môžu sa týkať zdravia, ochrany, voľného času alebo domácnosti.

V prípade zamestnaneckých výhod ide o nepriamu hmotnú formu odmeňovania, poskytovanú zamestnávateľom dobrovoľne a nad rámec svojich povinností, ak si to môže dovoliť aj z finančného hľadiska. Ich rozsah záleží od toho, ako je firma podnikateľsky výkonná a či ich zamestnávateľ považuje za významný motivačný faktor mzdovej politiky. Je dôležité si uvedomiť, že poskytovaním zamestnaneckých výhod prispieva zamestnávateľ k (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 199):

- lepšej konkurencieschopnosti v porovnaní s inými firmami.
- posilneniu spolupatričnosti zamestnanca s firmou a vedomia určitého záväzku pracovníkov voči firme.
- nákladovej efektívnosti.
- etike, teda nielen k dodržiavaniu platných zákonov ale férové jednanie vo firme.
- rešpektovaniu rôznych potrieb a preferencií zamestnancov.

Voľba zamestnaneckých výhod neprebíha pri všetkých výhodách. Dovolenka, materská dovolenka, odstupné, dôchodok, nemocenské dávky sú riadené zákonom. Avšak existujú zamestnanecké výhody, ktoré si možno zvoliť, pretože sú oceňované a aj často poskytované inými zamestnávateľmi. Faktory ovplyvňujúce voľbu poskytovanie zamestnaneckých výhod, alebo jeho mieru sú (Armstrong, 2009, s. 386):

- čo pracovníci na základe zistenia dotazníkovým šetrením chcú.
- čo na základe prieskumu na trhu práce poskytujú iní zamestnávatelia.
- čo si samotná organizácia môže dovoliť.

### 3.3.1 Cafeteria systém

Dvořáková (2004, s. 33) popisuje cafeteria systém ako systémom poskytovania zamestnaneckých výhod. Ďalej vysvetľuje, že cieľom cafeteria systému je najmä zníženie fluktuácie a zvýšenie motivácia k výkonu a zvýšenie pracovnej spokojnosti. Podstata cafeteria systému je ukrytá v tom, že zamestnávateľ ponecháva na zamestnancovi, aby si vybral podľa svojho prania, v dopredu určenom rozsahu a rozpočte, aké pôžitky mu má organizácia poskytnúť. Menu benefitov a tiež rozpočet sa dá určiť napríklad podľa prínosu jednotlivca, podľa skupiny zamestnancov, alebo organizačných jednotiek. Cafeteria systém nahrádza nezásluhové poskytovanie zamestnaneckých výhod a zameriava sa na individualizáciu podľa výkonu, potenciálu, zamestnanca súlade s jeho aktuálnymi potrebami (Dvořáková, 2004, s. 33).

Měrtlová (2014, s. 100) vysvetľuje, že cafeteria je veľmi flexibilná najmä v tom, že si zamestnanci volia na základe bodov, ktoré sú im pridelené na základe určitého kritéria. Voľba benefitov u zamestnanca je slobodná čo tiež svojim spôsobom prispieva k spokojnosti a lojalite k firme a aj k zvýšeniu výkonnosti a motivácie. Firma by mala pri poskytovaní jednotlivých výhod získať informácie o tom, ako jednotlivé výhody pôsobia na zamestnancov ako ich vnímajú a akým spôsobom ich motivujú.

Urban (2004, s. 79) tvrdí, že systém cafeterie je možné uplatniť aj u výhod, pri ktorých možno vylúčiť jednotlivých zamestnancov z ich poskytovania. Je potreba zistiť, o aké výhody by mali zamestnanci záujem, následne stanoviť náklady na ich poskytovanie, určiť finančné limity výhod pre jednotlivých zamestnancov alebo kategórie zamestnancov. Možnosťou voľby môže byť aj výplata v hotovosti namiesto využitia z ponuky benefitov.

Zamestnanci si volia benefity z menu a svoju voľbu opakujú a menia periodicky. Zamestnávateľ môže ušetriť náklady na zamestnanecké výhody, pretože je možné presadiť optimalizáciu rozdelenia výhod podľa motivačnej štruktúry zamestnancov. Cafeteria môže byť koncipovaná napríklad ako (Dvořáková, 2004, s. 33):

- systém pozostávajúci z pevného jadra a voliteľného bloku, kedy jadro nie je voliteľné a poskytuje minimálne sociálne služby, pričom voliteľný blok umožňuje rozhodnúť sa medzi nadštandardnými benefitmi.
- systém bufetu, kedy si zamestnanec môže vyberať v rozsahu svojho rozpočtu, a ak nevyužije túto možnosť sú mu naďalej poskytované rovnaké výhody, ako pred zavedením cafeteria systému.
- systém alternatívneho menu, kedy sú jednotlivé benefity vopred združené do jednotlivých blokov podľa štruktúry potrieb zamestnaneckých skupín, sú uzavreté a je možné si zvoliť iba jeden.

Do cafeteria systému by mali byť zaradené také odmeny, aby poskytovali dostatočnú voľbu pre každého zamestnanca. V poslednej dobe je atraktívne je poskytovanie tak zvaných zážitkov, ale nemali by byť opomenuté ani odmeny vecné, potreby do domácností, poukážky a podobné. Samozrejmosťou v prípade záujmu zamestnancov je poskytovanie vlastných firemných produktov, alebo služieb (Zikmund, © 2010).

### 3.4 Fluktuácia zamestnancov

Bednář (2018, s. 11) uvádza, že súčasnej dobe sú firmy nútené naberat' nových zamestnancov pre potreby svojho rastu a taktiež hľadať náhrady, ktorých stratili niekedy aj pre prospech iných. Títo noví zamestnanci potrebujú pripraviť a zaškoliť, je u nich vyššie riziko úrazovosti, pracovný výkon je u nich menej efektívny. Následne väčší podiel nových zamestnancov voči skúseným zamestnancom môže viesť k odchodom služobne starších zamestnancov. Fluktuácia sa spája s odchodmi zamestnancov z organizácie. Miera fluktuácie sa vyjadruje ukazovateľom v percentách udávajúcim, koľko zamestnancov odišlo z organizácie v priebehu určitého obdobia k priemernému počtu pracovníkov za rovnaké obdobie tvrdí, Dvořáková a kolektív (2004, s. 20).

Odchody zamestnancov môžu byť spôsobené rôznymi príčinami. Jednou z nich môže byť finančná stránka. Je to viditeľné najmä u menej kvalifikovaných zamestnancov, na ktorých určitý bonus alebo vyššia odmena pôsobí veľmi efektívne. Pôsobenie finančnej odmeny je však prepojené aj so vzájomnými vzťahmi. Ak ľudia pracujú v prostredí priateľskom a vyrovnanom neodchádzajú. Ak je to naopak a taktiež ich mzda je minimálna nič iné na nich nepôsobí. U kvalifikovaných zamestnancov okrem finančnej odmeny tiež zohráva dôležitú úlohu kombinácia vzťahov a zmyslu. Aj keď sú títo pracovníci prilákaný na bonusy a výhody, je dobré im zároveň ponúknuť aj priateľské prostredie, kariérny rast a uplatnenie. U vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorých plat v kombinácii s výhodami a benefitmi dosahujú motivačnú úroveň je často príčinou odchodu akási výzva, ktorá ich núti neustále skúšať nové veci. Stáva sa, že v práci už dosiahli všetko, čo mohli a nemajú kam rásť, a preto sa musia posunúť ďalej (Bednář, 2018, s.24-25).

## 4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI

Ľudský faktor je tým najcennejším, čo organizácia má, a preto riadenie ľudských zdrojov je v dnešnej dobe nevyhnutnou súčasťou každej organizácie. Ide o riadenie vedomostí, zručností a potenciálu svojich pracovníkov spôsobom, ktorý prispieva k dosahovaniu žiaduceho výkonu nielen jednotlivcov, ale aj organizácie ako celku.

Vedenie organizácie očakáva od svojich zamestnancov vždy najlepšie výsledky, a preto je potreba svojich pracovníkov aj náležite stimulovať a motivovať k čo najlepším výsledkom. Výkon zamestnancov ovplyvňuje pracovné prostredie, rôzne stimulačné a motivačné faktory či vzťahy na pracovisku. V prípade, že sa jedná o vnútorné pohnútky, popudy či hnacie sily, ktoré ovplyvňujú správanie a pracovný výkon hovorí sa o vnútornej motivácii. Čiže vnútornú motiváciu, a teda faktory tejto motivácie, si vytvárajú ľudia sami v sebe. Na druhú stranu, ak je výkon pracovníka poháňaný určitými zvonku prichádzajúcimi hodnotami, ako napríklad finančná odmena, hovorí sa o vonkajšej motivácii, alebo stimulácii. Táto vonkajšia motivácia je vyvíjaná predovšetkým zo strany organizácie.

Zamestnanec však nemôže byť dostatočne motivovaný, ak nie je vo svojej práci dostatočne spokojný. Pracovná spokojnosť vyjadruje to, do akej miery sú naplnené ciele pracovníka, a to nielen tie pracovné ale aj osobné. Spokojní pracovníci majú aj pozitívny postoj k svojej práci a dosahujú tak lepšie výsledky. Nerešpektovanie toho, aká je pracovná spokojnosť dôležitá, môže mať za následok stratu lojality zamestnancov, nezáujem a rozvoj a nakoniec odchod pracovníkov. Existuje niekoľko faktorov ovplyvňujúcich pracovnú spokojnosť zamestnancov, ako napríklad obsah práce, vzťahy na pracovisku, pracovné podmienky, starostlivosť o zamestnancov, odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj či kariérny rast. V prípade, že sa organizácia snaží, aby všetky tieto faktory boli navzájom vyvážené a odpovedali požiadavkám a prániam zamestnancov, môže očakávať požadované pracovné výkony a spokojných pracovníkov.

Okrem zákonne povinného odmeňovania zamestnancov formou mzdy alebo platu, môže firma poskytovať svojim pracovníkom určité zamestnanecké výhody či benefity, a tak zvyšovať ich spokojnosť, motivovať ich k lepším výkonom, zamedzovať prípadnej fluktuácii zamestnancov a podporovať dosahovanie podnikových cieľov. Zvýšenie spokojnosti a motivácia sú hlavnými faktormi, kvôli ktorým sa firmy rozhodujú pre poskytovanie zamestnaneckých výhod. Aby si firma nastavila účinný spôsob poskytovania týchto výhod,

je potreba podniknúť vhodné kroky pre zavedenie určitého motivačného programu založeného na takých odmenách a výhodách, ktoré zamestnanci uvítajú a tým sa zvýši ich celková spokojnosť. V dnešnej dobe existuje množstvo motivačných programov či systémov zamestnaneckých výhod, ktoré si firma vie prispôbiť svojim požiadavkám, ako aj požiadavkám a želaniam svojich pracovníkov. Jedným z trendov je napríklad cafeteria systém, ktorý si môže firma vypracovať a založiť sama, alebo si môže na jeho spracovanie objednať externú firmu, ktorá sa venuje tejto činnosti.

V praktickej časti diplomovej práce budú verifikované tri výskumné hypotézy a zodpovedaná jedna výskumná otázka. Výskumné hypotézy a výskumná otázka boli formulované na základe spracovania teoretických východísk s využitím logickej (teoretickej) metódy indukcie.

- *H1: Viac ako 50 % respondentov je skôr nespokojných so svojim súčasným zamestnaním.*
- *H2: Viac ako 40 % respondentov je veľmi nespokojných s ponukou benefitov.*
- *H3: Viac ako 50 % zamestnancov je rozhodnutých zostať pracovať dlhodobo vo vybranej zubnej klinike.*
- *Výskumná otázka: Existuje štatisticky významná závislosť medzi pohlavím respondentov a celkovou spokojnosťou s aktuálnym zamestnaním?*

V rámci verifikácie platnosti vyššie uvedených výskumných hypotéz a zodpovedania výskumnej otázky bude využitá najmä dedukcia, ako jedna z logických (teoretických) metód.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**



## **5 PREDSTAVENIE A CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKY**

Vybraná zubná klinika bola založená v roku 2004 v trnavskom kraji, v meste Piešťany na Slovensku.

Cieľom zubnej kliniky je, aby každý na Slovensku vedel, v akom stave je jeho orálne zdravie, a aké kroky sú potrebné k jeho udržaniu alebo zlepšeniu.

Majitelia kliniky sú veľmi dobre oboznámení s tým, že každý pacient či už na Slovensku, alebo v zahraničí má možnosť vybrať si kliniku, na ktorej by chcel podstúpiť ošetrovanie chrupu, a preto si cenia každého pacienta, ktorý sa rozhodne práve pre nich.

Klinika poskytuje komplexnú starostlivosť, či už je krátkodobá alebo dlhodobá. Medzi stomatologickými službami, ktoré klinika poskytuje je dentálna hygiena a bielenie zubov, liečba parodontálnych ochorení, kompozitné výplne, zubné implantáty a zubné korunky.

Okrem slovenského trhu sa podarilo klinike úspešne preniknúť aj na britský trh a v súčasnej dobe má bohatú klientelu, ktorá pravidelne prichádza na ošetrovanie z Anglicka (Internetová stránka vybranej zubnej kliniky, © 2006-2016).

### **5.1 Ekonomická situácia vybranej zubnej kliniky**

Diplomová práca sa venuje téme spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Zubná klinika si nepraje byť v práci konkrétne menovaná a bola vyslovená požiadavka o zachovanie anonymity pri vypracovaní tejto diplomovej práce. Pre účely tejto diplomovej práce bude preto využívané oslovenie vybraná zubná klinika.

V súvislosti s aktuálnou ekonomickou situáciou vybranej zubnej kliniky bola vyslovená tá istá požiadavka. Vedenie vybranej zubnej kliniky nesúhlasilo so zverejneným akýchkoľvek údajov, dát a informácií súvisiacich s ich ekonomickou a hospodárskou situáciou pre účely finančnej tejto diplomovej práce.

Na začiatku spoločných jednaní bola autorka diplomovej práce oboznámená s konkrétnou sumou a to EUR 15000, ktoré je vedenie vybranej zubnej kliniky ochotné ročne investovať do zlepšenia súčasného stavu spokojnosti a vnútornej motivácie svojich zamestnancov.

## 5.2 Vývoj počtu zamestnancov a ich štruktúra

Pôvodná štruktúra zamestnancov bola veľmi jednoduchá. Na začiatku pôsobil na zubnej klinike jeden lekár, ktorý je zároveň majiteľom a zakladateľom zubnej kliniky a jedna zubná asistentka. Po roku pôsobenia sa zdravotný tím rozrástol o ďalšiu zubnú lekárku, zubnú asistentku a dentálnu hygieničku. V tejto zostave zubná klinika pôsobila tri roky. Následne po troch rokoch fungovania, sa na zubnej klinike okrem klasickej zachovnej stomatológie začali venovať implantológií. Boli prijaté ďalšie zubné asistentky a recepčná. Rozrástlo sa aj zastúpenie administratívnej podpory vo forme manažéra a telefonistky. V nasledujúcich rokoch boli na zubnú kliniku prijatí dvaja zubní lekári, koordinátorky ošetrovania, nová manažérka a jej zástupkyňa a ďalšia recepčná. Od mesiaca január pôsobí na zubnej klinike nová manažérka, ktorá si neželá byť menovaná. Je nástupkyňou pôvodnej manažérky zubnej kliniky, ktorá na konci roku 2017 z rodinných dôvodov ukončila svoj pracovný pomer na zubnej klinike. Celkový počet zamestnancov vybranej zubnej kliniky k marcu 2018 tak predstavuje 25 zamestnancov. Štruktúra je nasledovná (Interné zdroje a dokumenty vybranej zubnej kliniky, 2004 – 2018):

- 3 zubný lekári.
- 2 dentálne hygieničky.
- 12 zubných sestier.
- 6 členov tak zvaného Admin tímu.
- manažérka vybranej zubnej kliniky.
- šofér.

## 6 PRACOVNÉ PROSTREDIE VO VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKE

Nasledujúca kapitola diplomovej práce sa bude zaoberať pracovným prostredím vo vybranej zubnej klinike. V teoretickej časti diplomovej práce bolo poznamenané, že podľa Herzbergovej teórie dvoch faktorov kvalitné pracovné prostredie nevzbudzuje v zamestnaní spokojnosť, avšak ak sú pracovné podmienky nepriaznivé, vyvolá to ľuďoch nespokojnosť. Preto je potrebné pre kvalitný profesionálny výkon zamestnancov zaistiť vyhovujúce pracovné prostredie, ktoré bude prispôbené ich práci.

Pracovné prostredie vo vybranej zubnej klinike bolo skúmané a analyzované prostredníctvom vlastného zúčastneného pozorovania a doplnené interview s majiteľom vybranej zubnej kliniky.

### 6.1 Vybavenie pracovných priestorov

Vybraná zubná klinika sa nachádza v trnavskom kraji, v meste Piešťany na Slovensku. Má vo vlastníctve budovu, ktorá bola približne pred dvomi rokmi odkúpená od predchádzajúceho vlastníka. Budova má prízemie a prvé poschodie. Na prízemí sa nachádza samostatne pôsobiace pracovisko zubnej techniky, ktoré úzko spolupracuje s klinikou na výrobe zubných koruniek a mostíkov. Na prvom poschodí sa nachádzajú štyri ambulancie, recepcia s čakárňou, veľká kancelária a skladové priestory. Kancelária a taktiež recepcia nedisponujú dostatočným priestorom pre všetkých členov Admin tímu. Chýbajú úložné priestory a celkovo pôsobia veľmi chaoticky. Všetky steny na klinike sú vymaľované bielou farbou, čo pôsobí čisto a taktiež ukujňujúco. Podlahu tvorí striedavo linoleum, dlažba a drevené parkety. Budova je celkovo pôsobiaca klasickým už trochu staromódny dojem, ktorý bude odstránený rekonštrukciou. Aj keď priestory na recepcii a v kancelárii nie sú veľké, obsahujú stoly pre zamestnancov a taktiež kvalitné kancelárske stoličky značky SpinaliS, pretože zamestnávateľ dbá na zdravie zamestnancov, ktorý trávia väčšinu svojho pracovného času sedením. Kancelária aj recepcia sú vybavené počítačmi, ktoré spĺňajú technické požiadavky a množstvom špecializovaných softvérov pre vykonávanie práce spojenej s plynulým chodom kliniky. Aktualizáciu programov a technickú podporu zabezpečuje externá odborná firma nakoľko si sú majitelia kliniky vedomí toho, že maximálna funkčnosť technického vybavenia je dôležitá pre udržanie konkurencieschopnosti kliniky. Okná prepúšťajú do kancelárií, ambulancií, recepcie a čakárne dostatok svetla a dopĺňa ich stropné osvetlenie. Všetky priestory sú vybave-

né klimatizáciu, ktorú zamestnanci využívajú v zime na prikúrenie a v lete na vychladenie priestorov.

Pracovisko je všeobecne v rámci podmienok prispôsobené tak, aby spĺňalo ergonomické požiadavky a bolo čo najvyhovujúcejšie pre zamestnancov a ich prácu.

Zubná klinika však prejde veľkou rekonštrukciou v nasledujúcich dvoch rokoch, recepcia bude presťahovaná na prízemie do doposiaľ nevyužívaných priestorov a bude dostatočne veľká, aby na nej mohli pôsobiť všetky pracovníčky recepcie súčasne. Bude vytvorených niekoľko kancelárií samostatne pre manažérku zubnej kliniky, samostatne pre telefonistku a ďalšia kancelária pre ostatných členov Admin tímu. Bude vytvorený väčší počet ambulancií pre ešte plynulejší chod kliniky. Taktiež bude vytvorená konzultačná miestnosť, ktorá prinesie vyšší komfort pre koordinátorov ošetrovania a pacientov, kde budú môcť dôkladne prebrať všetky otázky v súkromí kancelárie.

## **6.2 Vybavenie šatne, jedálne a sociálnych zariadení**

V súčasnosti sú priestory pre šatňu a stravovanie spojené do jedného z dôvod kapacitného nedostatku. Miestnosť je však dostatočne veľká, obsahuje skrinky pre zamestnancov a veľký jedáľenský stôl so stoličkami. V miestnosti sa taktiež nachádza pohovka, na ktorej si môžu zamestnanci oddýchnuť počas prestávky. Na klinike sa taktiež nachádza malá kuchynka obsahujúca drez, dve chladničky, dve mikrovlnky, moderný kávovar, rýchlovarnú kanvicu a mixér na smoothie, kde si zamestnanci môžu zohriať alebo pripraviť obed či iné občerstvenie.

Na klinike sa nachádzajú tri sociálne zariadenia, ktorá sú postačujúce pre daný počet zamestnancov. Súčasťou rekonštrukcie bude taktiež zmena, rozdelenie a rozšírenie týchto priestorov pre väčšie pohodlie zamestnancov.

## 7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKE

Ľudský kapitál je neoddeliteľnou súčasťou fungovania každej spoločnosti. Je to najdôležitejšie a najcennejšie, čo má každý podnik k dispozícii. Zamestnanec, ktorý je spokojný a správne motivovaný prináša úžitok nielen podniku, ako takému, ale aj spoločnosti, ako celku. Vybraná zubná klinika je miesto, kde ľudský kapitál nie je možné nahradiť strojmi, a preto sa vybraná zubná klinika rozhodla zrealizovať analýzu spokojnosti svojich zamestnancov, aby zistila, čo je potrebné zlepšiť, aby ich zamestnanci boli maximálne spokojný. Vybraná klinika chce neustále zlepšovať svoje pôsobenie a postavenie medzi zubnými klinikami na Slovensku, a ako najdôležitejšiu súčasť svojho rastu považuje spokojného zamestnanca. Nakoľko v poslednom období sa stretávajú s prejavmi nespokojnosti, rozhodli sa zrealizovať nasledujúcu analýzu a nájsť svoje slabé miesta z pohľadu zamestnancov, ktoré sa budú snažiť odstrániť, lebo len spokojný zamestnanec je motivovaný a schopný podávať kvalitné, efektívne a maximálny pracovný výkon. Je samozrejmosťou, že kvalitná a bezchybná starostlivosť o pacientov, je dôsledkom práve ľudských zdrojov vybranej zubnej kliniky.

### 7.1 Použité metódy výskumu

Dôležitou časťou diplomovej práce je analýza súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Samotná analýza bola realizovaná prostredníctvom kvalitatívneho výskumu (interview s majiteľom kliniky) a kvantitatívneho výskumu (dotazníkového šetrenia).

V praktickej časti diplomovej práce budú verifikované tri výskumné hypotézy a bude tak tiež zodpovedaná jedna výskumná otázka.

- *H1: Viac ako 50 % respondentov je skôr nespokojných so svojim súčasným zamestnaním.*
- *H2: Viac ako 40 % respondentov je veľmi nespokojných s ponukou benefitov.*
- *H3: Viac ako 50 % zamestnancov je rozhodnutých zostať pracovať dlhodobo vo vybranej zubnej klinike.*
- *Výskumná otázka: Existuje štatisticky významná závislosť medzi pohlavím respondentov a celkovou spokojnosťou s aktuálnym zamestnaním?*

## 7.2 Priebeh a štruktúra interview

Ako bolo vyššie spomenuté, zber informácií prebiehal formou pološtandardizovaných interview s majiteľom kliniky. Táto metóda bola zvolená preto, že je vhodná na získanie informácií z pohľadu majiteľa kliniky a dopomáha k vytvoreniu celkového obrazu nielen z pohľadu zamestnancov, ale aj z druhej strany. Pološtandardizované interview má výhodu v rámci jeho flexibility čo znamená, že pri zostavovaní otázok je určitá tolerancia a nie je striktné nutné dodržiavať jadro pripravených otázok. Je možné sa od otázok odchyliť a položiť otázku podľa toho, ako sa rozhovor aktuálne vyvíja. Interview s majiteľom kliniky boli realizované z dôvodu potreby zistiť, aký má pohľad na súčasný stav spokojnosti svojich zamestnancov, a akým riešeniam je konkrétnej situácie je otvorený. Interview boli realizované v priebehu mesiacov január až február 2018 v priestoroch vybranej zubnej kliniky. Odpovede na otázky boli zaznamenané diktafónom na mobilnom telefóne, s čím majiteľ vybranej kliniky vopred súhlasil. Dokument s otázkami a odpoveďami je súčasťou prílohy (Príloha – P I) tejto diplomovej práce.

### **Pološtandardizované interview priniesla nasledujúce informácie a skutočnosti:**

Zubná klinika v súčasnosti zamestnáva 25 zamestnancov. Majiteľ a vedenie kliniky v poslednej dobe pociťujú určitú nespokojnosť zo strany svojich zamestnancov, čo viedlo k rozhodnutiu prijať ponuku spracovania tejto diplomovej práce, majiteľ uvádza, že: *„Za posledné obdobie sme zaznamenali narastajúcu nespokojnosť zamestnancov, časté sťažnosti či už priamo nám ako vedeniu kliniky, alebo medzi zamestnancami navzájom, upadla dobrá nálada v kolektíve a zamestnanci pôsobia negatívne. Preto sme sa rozhodli, že je na čase niečo podniknúť a návrh na spracovanie Vašej diplomovej práce prišiel v tom správnom čase. Nakoľko sme všetci veľmi pracovne vyťažení keď sa nám naskytla príležitosť, že niekto vypracuje tento prieskum za nás ponuku sme prijali.“*

Dôvodom, prečo sa zubná klinika rozhodla o vypracovanie diplomovej práce je nedostatok času vedúcich zamestnancov. Vedenie kliniky očakáva, že práca im prinesie nielen odpoveď na otázku, čo je príčinou nespokojnosti zamestnancov, ale aj určité návrhy na zlepšenie, ktoré by mohli na klinike zaviesť. Nespokojnosť, ktorú vedenie pociťuje je podľa majiteľa kliniky spôsobená najmä tromi príčinami. Majiteľ vyjadril svoj názor a hovorí, že: *„Zamestnanci určite nie sú nadšený pracovným tempom na našej zubnej klinike. Klinika má veľkú klientelu či už slovenskú, alebo zahraničnú a snažíme sa denne ošetriť čo najviac pacientov. Z toho však vzniká veľa krát veľmi rýchle tempo a napätie počas pracovného*

dňa čo niekedy naši zamestnanci znášajú ťažšie a je to pre nich stresujúce. Je to však vec, ktorú nevieme zmeniť, a s ktorou je každý zamestnanec oboznámený už pri pracovnom pohovore a je na jeho rozhodnutí či je ochotný ísť do toho naplno s nami.“ Ďalšou príčinou podľa majiteľa kliniky môžu byť nedokonalé vzťahy medzi zamestnancami. Vyjadruje svoje znepokojenie a je si vedomí, že vzťahy medzi zamestnancami bývali v minulosti lepšie a panovala medzi nimi veľmi priateľská atmosféra: „Pôvodné zloženie zamestnancov spolu fungovalo perfektne niekoľko rokov. Aktuálne zloženie zamestnancov pozostáva z viacerých nových prírastkov do tímu a vzťahy medzi novými a pôvodnými zamestnancami nie sú také pevné, aké by mohli byť. Určite by sme túto skutočnosť chceli do budúcnosti zmeniť.“ A v neposlednej rade sa vyjadril k mzdovým podmienkam, ktoré podľa neho tiež veľkým podielom ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov. Aj keď vybraná zubná klinika v posledných rokoch prosperuje a darí sa jej, mzdy ako také sa zamestnancom nechystá v súčasnej dobe zvyšovať. Sú však otvorený zavedeniu určitých zamestnaneckých výhod. Majiteľ kliniky sa vyjadril, že: „Čo by sme však mohli zmeniť je určitá forma zamestnaneckých výhod, ktoré by sme ponúkli našim zamestnancom navyše ku mzde. Mohlo by to istým spôsobom zvýšiť ich vnútornú motiváciu, spokojnosť a pocit toho, že si ich maximálne ceníme a chceme sa im odvdáčiť niečím naviac. Je to totiž pravda, ceníme si každého nášho zamestnanca a sme radi, že pre nás pracujú a pomáhajú nám budovať dobré meno našej kliniky.“

Vybraná zubná klinika momentálne nemá vytvorený žiadny systém zamestnaneckých výhod. Výhody, ktoré aktuálne poskytujú svojim zamestnancov sú stravné lístky, bezplatné zubné ošetrenie a dentálnu hygienu. Zavedenie systému zamestnaneckých je určite jedným z hlavných riešení aktuálnej spokojnosti zamestnancov a majiteľ kliniky je si tejto skutočnosti vedomý: „Sme si vedomí, že je načas niečo zmeniť, nakoľko konkurencia je veľká a je možné, že konkurenčné zubné kliniky alebo ambulancie môžu našim zamestnancom v prípade záujmu o nich, poskytnúť niečo viac. Preto sa budeme určite snažiť na základe výsledkov Vašej diplomovej práce podstúpiť určité nápravné kroky vedúce k spokojnosti a udržateľnosti našich zamestnancov.“

Spokojnosť zamestnancov často ovplyvňuje aj pracovné prostredie. Je to predsa len priestor, v ktorom strávia veľkú časť svojho profesijného života. Preto bola otázka ohľadom aktuálneho pracovného prostredia kliniky prebraná aj v interview. Majiteľ kliniky sa vyjadril, že: „ Pracovné prostredie bolo niekoľko rokov našej existencie vyhovujúce. V súčasnosti sa však našej klinike veľmi darí a stále narastá klientela. Tento fakt si však

vyžaduje aj väčší počet zamestnancov a väčšie pracovné priestory. V súčasnosti je naplánovaná rozsiahla rekonštrukcia kliniky, ktorej výsledkom bude väčšie a modernejšie priestory, ak pre pacientov, tak aj pre samotných zamestnancov našej kliniky. Veríme, že všetci budú s výsledkom spokojný a sami od tejto rekonštrukcie veľa očakávame. Rekonštrukcia by mala začať v mesiaci marci tohto roku.“ (Interview s majiteľom vybranej zubnej kliniky, 2018).

### 7.3 Charakteristika a priebeh dotazníkového šetrenia

Analýza spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej kliniky bola realizovaná prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Štruktúra a grafická vizualizácia dotazníka je vyobrazená v prílohe (Príloha – P II) tejto diplomovej práce. Výskum prebiehal v mesiacoch január a február 2018. Do výskumu mapujúceho súčasný stav spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej kliniky sa zapojilo 24 zamestnancov zubnej kliniky. Dotazník bol zostavený tak, aby bol pre jeho respondentov jednoduchý a jeho vyplnenie netrvalo dlhšie ako desať minút. Samozrejmosťou bolo, že zabezpečoval určitú formu anonymity, nakoľko respondenti neboli vyzvaný k uvedeniu svojho mena.

Dotazník sa pozostával z 22 otázok, ktoré sa týkali spokojnosti so zamestnaním vo všeobecnosti, ďalej spokojnosti finančným ohodnotením a zamestnaneckými výhodami, spokojnosti s pracovnými vzťahmi a pracovným prostredím. Na základe komunikácie s vedením vybranej zubnej kliniky bol vypracovaný dotazník, ktorý bol vyplnený 24 zamestnancami zubnej kliniky.

Hlavným cieľom kvantitatívneho výskumu, dotazníkového šetrenie, bolo analyzovať či sú zamestnanci s prácou na vybranej zubnej klinike vo všeobecnosti spokojný, a taktiež nájsť oblasť, alebo oblasti, ktoré zlepšenie by mohlo prispieť k zvýšeniu ich spokojnosti.

V nasledujúcej časti diplomovej práce budú analyzované jednotlivé otázky realizovaného dotazníkového šetrenia. Údaje, ktoré boli zistené sú spracované pomocou MS Excel a MS Word a výsledky jednotlivých otázok boli spracované graficky s číselnými hodnotami (absolútna početnosť) a percentuálnymi hodnotami (relatívna početnosť).

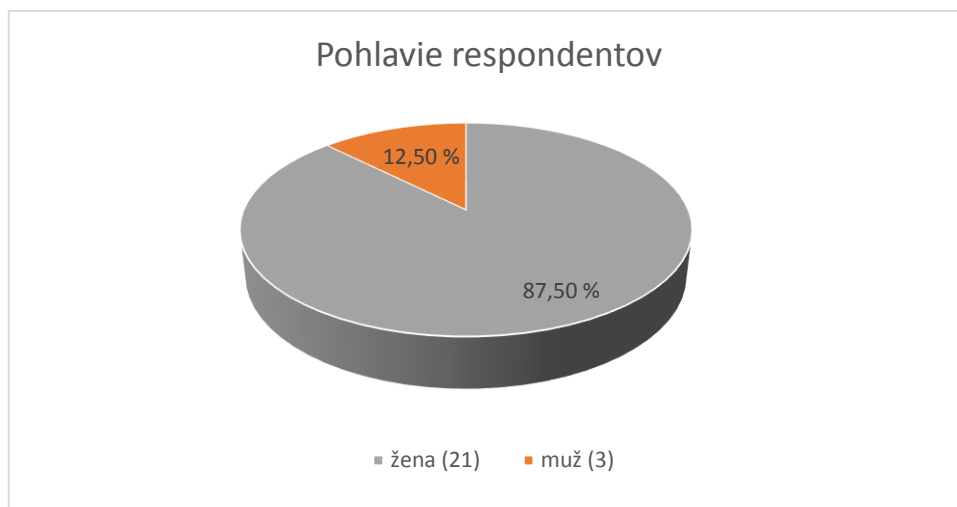


## 7.4 Výsledky realizovaného dotazníkového šetrenia

Nasledujúca časť diplomovej práce sa bude zaoberať analýzou odpovedí respondentov na jednotlivé otázky kvantitatívneho výskumu, dotazníkového šetrenia. Každá otázka bude analyzovaná, rozobraná a graficky znázornená.

### 7.4.1 Identifikačné otázky

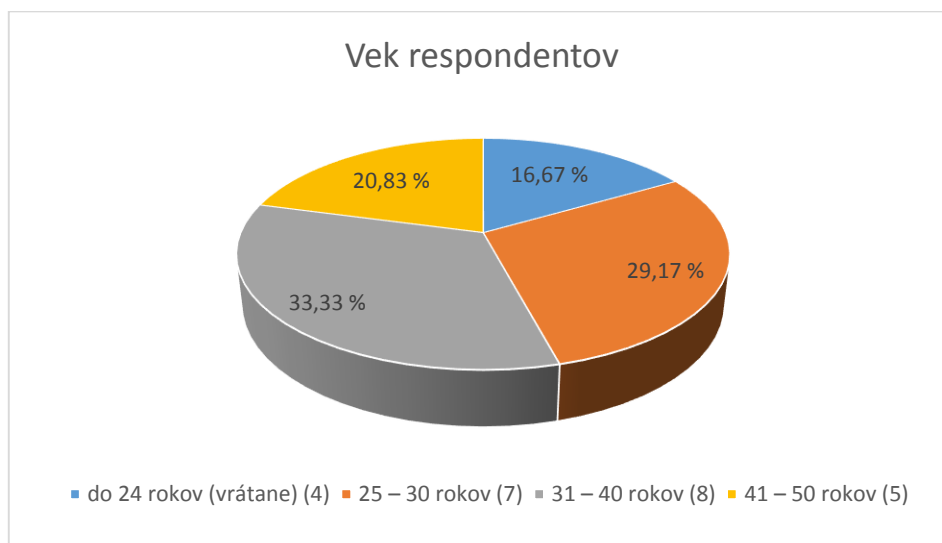
Nasledujúce grafy a obrázky predstavujú základné údaje o štruktúre respondentov. Respondenti uvádzali svoje pohlavie, vek a najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Z celkového počtu respondentov dotazník vyplnilo 87,5 % žien a 12,5 % mužov. Dôvodom tohto veľkého percentuálneho rozdielu je fakt, že vybraná zubná klinika zamestnáva iba štyroch zamestnancov mužského pohlavia a čoho jedným je majiteľ zubnej kliniky, ktorý sa prieskumu z pochopiteľných príčin nezúčastnil. Ostatný personál v podobe dentálnych hygieničiek, zubných sestier a admin tímu zastávajú na zubnej klinike ženy. Pohlavie respondentov je uvedené na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Pohlavie respondentov (Vlastné spracovanie)

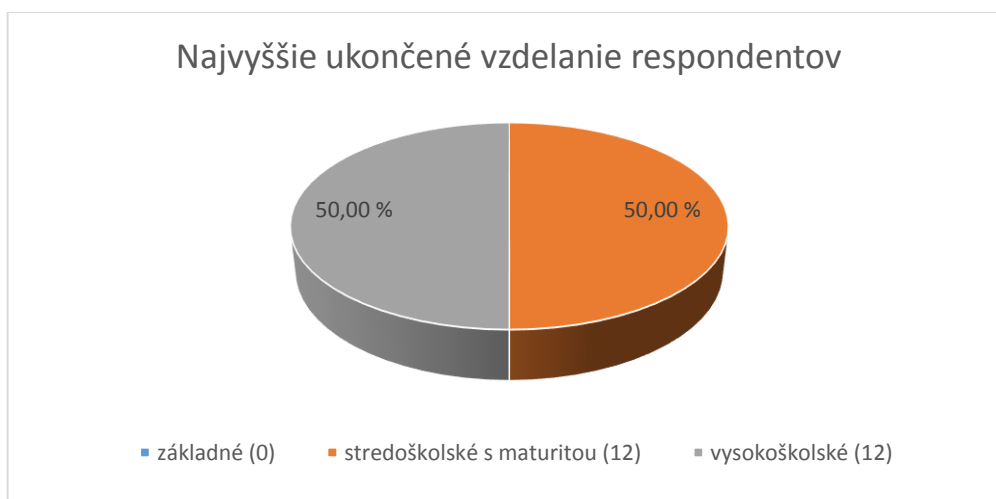
Čo sa týka vekového zastúpenia zamestnancov na vybranej zubnej klinike, prevládajú dve vekové skupiny, a to zamestnanci vo veku 31 – 40 rokov, ktorý pokrývajú 33,33 % celkového počtu zamestnancov. Druhú najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci v rozmedzí 25 – 30 rokov čo je 29,17 %. Veková skladba môže byť spôsobená najmä faktom, že vedenie vybranej zubnej kliniky sa zameriava skôr na prijímanie zamestnancov až po ukončení vysokoškolského štúdia, alebo v prípade zamestnancov so stredoškolským vzdelaním vyžadujú predchádzajúcu prax v odbore. Zamestnancov vo veku nad 41 rokov je momentálne

na zubnej klinike 20,83 % a zamestnancov, ktorý majú 24 a menej rokov pôsobí na klinike 16,67 %. Vek respondentov je prezentovaný na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Vek respondentov (Vlastné spracovanie)

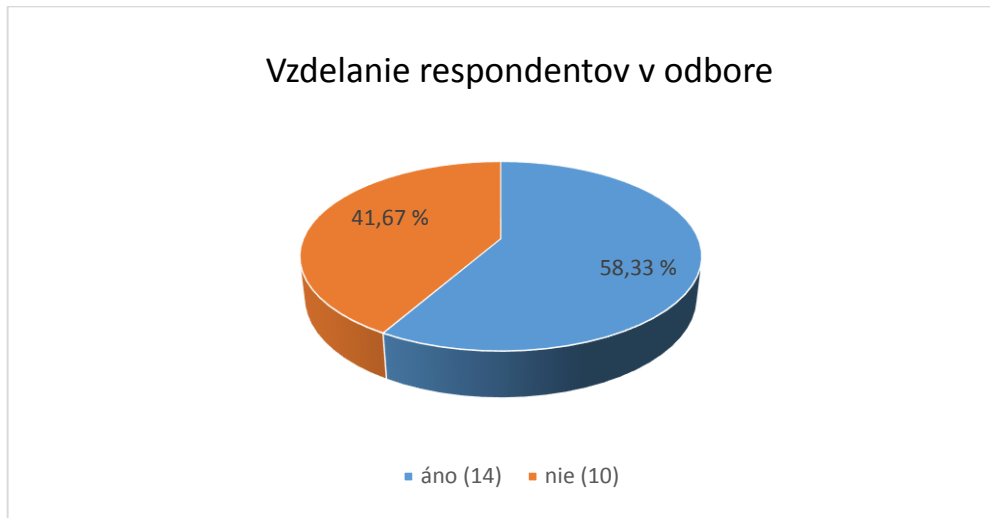
Čo sa týka vzdelania zamestnancov vybranej zubnej kliniky, neprevyšuje jedna forma najvyššieho dosiahnutého vzdelania nad druhou. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie je v pomere 50:50. Zubná klinika zamestnáva vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov, ale tak isto dáva šancu uplatniť sa tým, ktorý absolvovali strednú školu s maturitou. Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov je ilustrované na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov (Vlastné spracovanie)

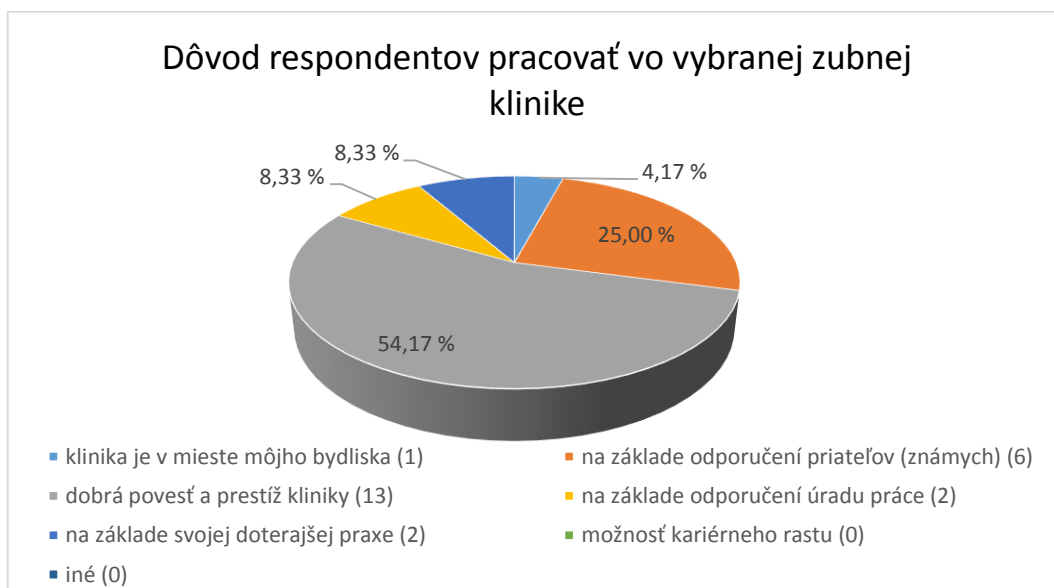
Na obrázku (Obr. 4) je možno vidieť, že vybraná zubná klinika zamestnáva väčšinu svojich pracovníkov, ktorý absolvovali štúdium v odbore. To sa týka najmä zubných lekárov,

dentálních hygieničiek a zamestnancov vo vedení zubnej kliniky. Pri prijímaní zamestnancov však zubná klinika dáva šancu aj ľuďom, ktorí nemajú vyštudovaný daný odbor.



Obr. 4. Vzdelanie respondentov v odbore (Vlastné spracovanie)

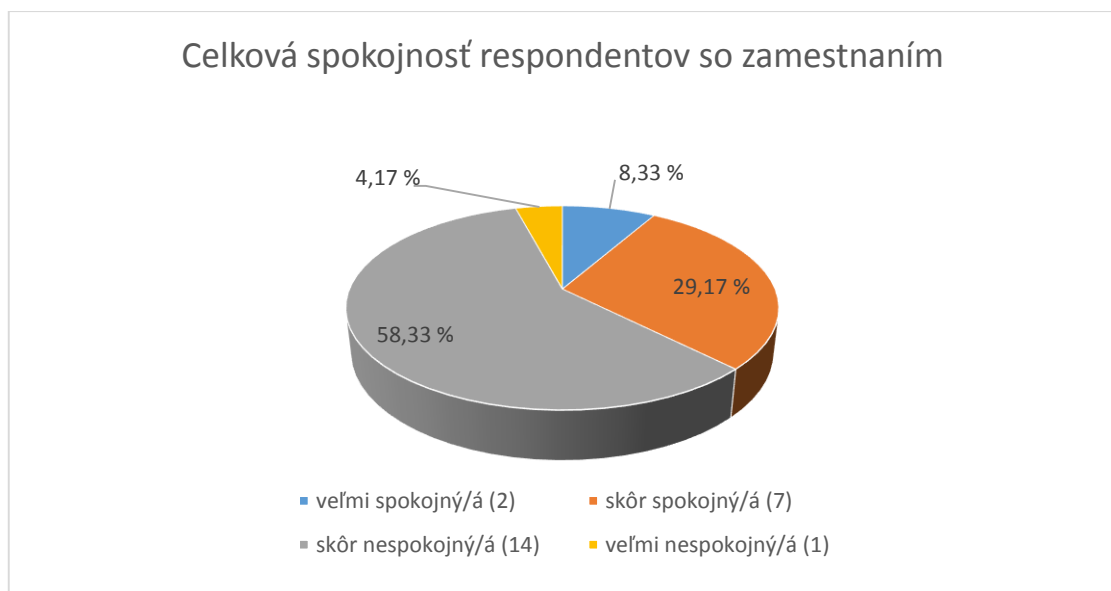
Vybraná zubná klinika si vypestovala svoje dobré meno a prestíž rokmi svojej existencie, čo je možno vidieť aj na nasledujúcom obrázku (Obr. 5). Na klinike sa vďaka tomuto faktoru rozhodlo pracovať 54,17 % zamestnancov a ďalších 25 % dalo na odporúčania priateľov a známych. Aj z tohto dôvodu by vybraná zubná klinika mala dbať o svojich zamestnancov. Je dôležité, aby dobré meno kliniky nezaniklo hneď po nástupe do zamestnania. Môže sa stať, že nespokojný zamestnanec nebude robiť dobrú reklamu vybranej zubnej klinike v očiach ďalších potenciálnych budúcich zamestnancov.



Obr. 5. Dôvod respondentov pracovať vo vybranej zubnej klinike (Vlastné spracovanie)

#### 7.4.2 Hodnotenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike

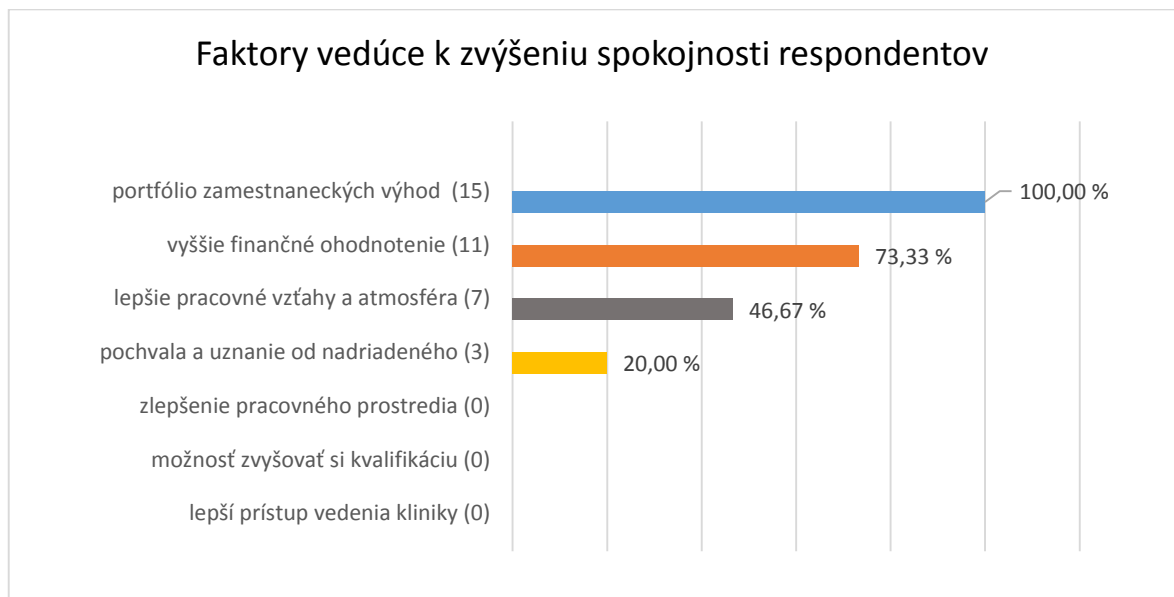
Nasledujúca otázka bola kľúčovou otázkou celej analýzy spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky. Na základe tejto otázky bola zistená celková spokojnosť zamestnancov so svojim zamestnaním. Obavy vedenia zubnej kliniky boli potvrdené, a z odpovedí respondentov vyšlo najavo, že nadpolovičná väčšina zamestnancov konkrétne 58,33 % je so svojim zamestnaním momentálne skôr nespokojná. Jeden respondent dokonca uviedol, že je veľmi nespokojný. Skôr spokojných je aktuálne 29,17 % a veľmi spokojný sú dvaja respondenti. Vybraná zubná klinika by teda mala zapracovať na určitej zmene, aby si spokojnosť ich zamestnancov zvýšila a tým sa zvýšila aj ich vnútorná motivácia k práci a dosahovanie lepších pracovných výkonov. Celková spokojnosť respondentov so zamestnaním je uvedená na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Celková spokojnosť respondentov so zamestnaním (Vlastné spracovanie)

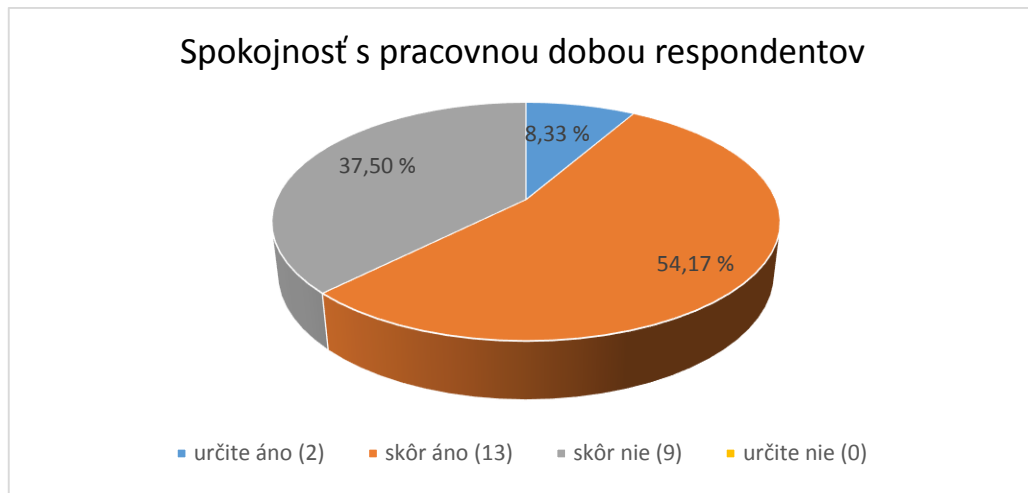
Zamestnanci, ktorí v predchádzajúcej otázke uviedli, že sú nespokojný boli doplňujúcou otázkou požiadaný vybrať si z niekoľkých faktorov, ktoré by mohli ovplyvniť respektíve zvýšiť ich spokojnosť. Z možných alternatív sa zamestnancov najviac pozdáva ponuka zamestnaneckých výhod, ktorá prekvapivo prevažuje nad vyšším finančným ohodnotením. Zamestnanci by taktiež uvítali, keby sa vzájomné vzťahy na pracovisku určitým spôsobom zlepšili. V neposlednom rade by občas stačila pochvala od nadriadeného, ktorá ma v dnešnej dobe pre zamestnancov veľký význam. Zvýšenie kvalifikácie, zlepšenie pracovného prostredia či lepší prístup od vedenia zubnej kliniky neuviedol žiadny

z opýtaných respondentov. Faktory vedúce k zvýšeniu spokojnosti respondentov sú graficky interpretované na obrázku (Obr. 7).



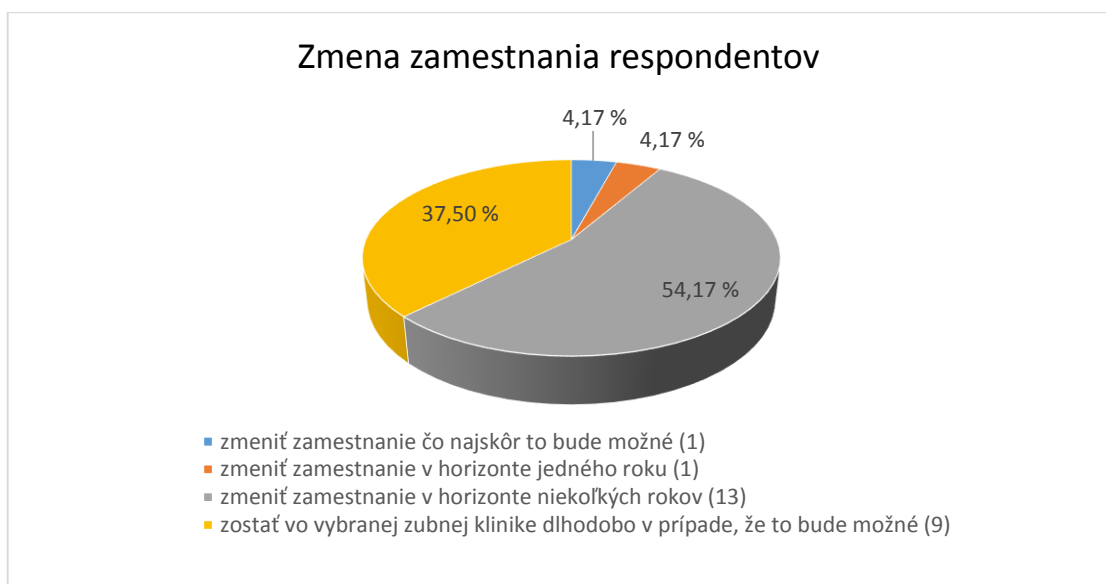
Obr. 7. Faktory vedúce k zvýšeniu spokojnosti respondentov (Vlastné spracovanie)

Obrázok (Obr. 8) znázorňuje odpovede respondentov na otázku ohľadom pracovnej doby vo vybranej zubnej klinike. Ako bolo už vyššie, v interview s majiteľom vybranej zubnej kliniky poznamenané, práca na zubnej klinike nekončí vždy v riadnom pracovnom čase, ale veľa krát zamestnanci odchádzajú až vo večerných hodinách. Za nadčasy sú samozrejme zaplatené. Takmer 55 % zamestnancov sa vyjadrilo, že je skôr spokojný s pracovnou dobou. Dvaja zamestnanci sú dokonca úplne spokojný. Avšak 37,5 % respondentov je skôr nespokojný s pracovnou dobou. Riešením by mohlo byť upravenie ordinačných hodín, ktoré na zubnej klinike nie sú ako v štandardných zubných ambulanciách. Nakoľko je však vybraná zubná klinika súkromnou klinikou, snaží sa poskytovať nadštandardné služby svojim pacientom, čo ale znamená možnosť ošetrenia aj v neskorších poobedných hodinách, čo pracovne vyťaženým pacientom maximálne vyhovuje. Preto je samozrejmé, že vybraná zubná klinika neuvažuje o skrátení svojich ordinačných hodín.



Obr. 8. Spokojnosť s pracovnou dobou respondentov (Vlastné spracovanie)

Otázka smerujúca k možnému odchodu zamestnancov ukázala, že zostať pracovať vo vybranej zubnej klinike dlhodobo plánuje v súčasnosti iba 37,5 % zamestnancov. Najväčšia skupina respondentov, a to 54,17 % plánuje zmeniť zamestnanie v rozmedzí niekoľkých rokov. Jeden zamestnanec premýšľa o zmene zamestnania v období do jedného roku a jeden dokonca plánuje zmeniť zamestnanie hneď, ako to bude možné. Tieto čísla tiež dokazujú, že je potrebné určitým spôsobom zvýšiť súčasnú spokojnosť zamestnancov, a tak predísť ich odchodom. Otázka súvisiaca so zmenou zamestnania respondentov je prezentovaná na obrázku (Obr. 9).



Obr. 9. Zmena zamestnania respondentov (Vlastné spracovanie)

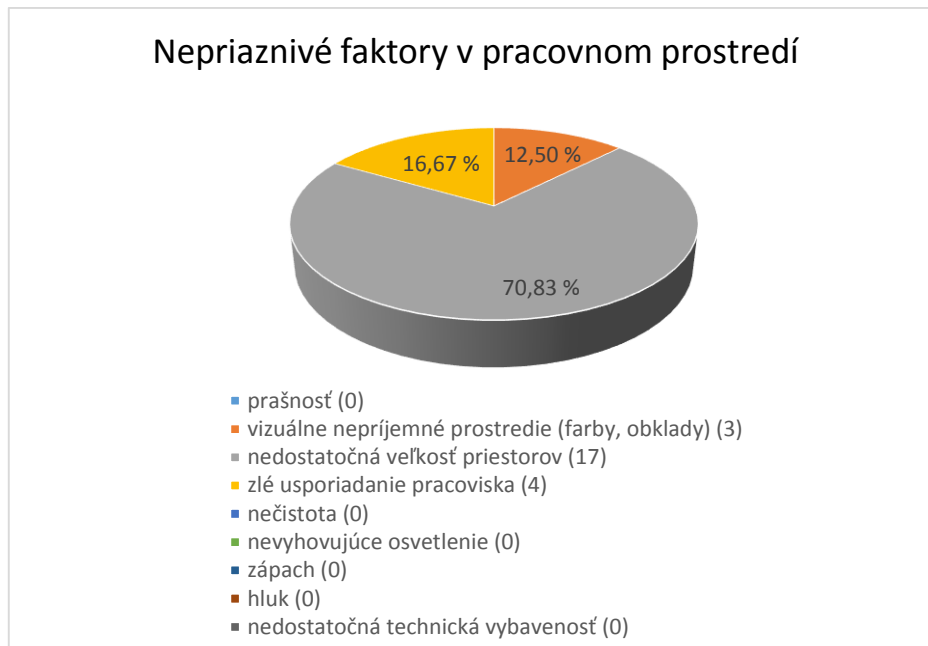
### 7.4.3 Jednotlivé oblasti ovplyvňujúce spokojnosť zamestnancov

Otázka týkajúca sa spokojnosti s pracovnými podmienkami ukázala, že 100 % zamestnancov považuje pracovné podmienky za pomerne vyhovujúce. Tento výsledok je celkom vyhovujúci aj keď odpoveď pomerne vyhovujúce za sebou skrýva, že s pohľadu zamestnancov je vždy niečo, čo by mohlo byť vylepšené alebo zmenené. Odpoveď na tuto otázku je uvedená na obrázku (Obr. 10).



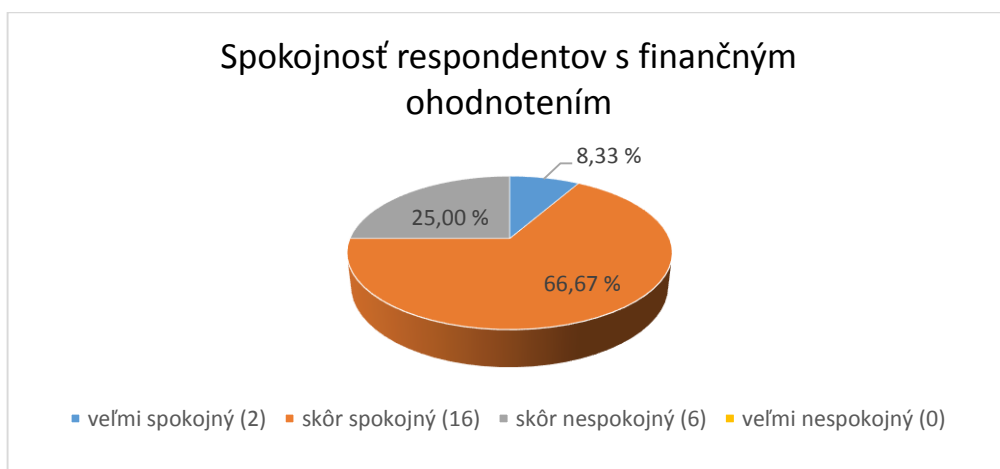
Obr. 10. Pracovné podmienky vo vybranej zubnej klinike (Vlastné spracovanie)

Po tom, ako sa respondenti vyjadrili k spokojnosti s pracovným prostredím vo všeobecnosti, boli požiadaní o vyjadrenie svojho názoru na konkrétne faktory, ktoré nie sú pre nich stopercentne vyhovujúce. Z prieskumu vysvitlo, že 70,83 % respondentov považuje priestory vybranej zubnej kliniky za nie dostatočne veľké. Ďalších 16,67 % sa vyjadrilo ohľadne zlého usporiadania pracoviska a 12,5 % zamestnancov považuje pracovné prostredie za vizuálne nepríjemné. Nakoľko vybraná zubná klinika začala s rekonštrukciou celých priestorov všetky tieto faktory budú odstránené a pracovné prostredie by následne malo byť pre zamestnancov maximálne vyhovujúce. Grafická interpretácia odpovedí respondentov je ilustrovaná na obrázku (Obr. 11).



Obr. 11. Nepriaznivé faktory v pracovnom prostredí (Vlastné spracovanie)

Nasledujúca otázka riešila spokojnosť zamestnancov vybranej zubnej kliniky s ich finančným ohodnotením. Z celkového počtu respondentov sú veľmi spokojný iba dvaja, čo predstavuje 8,33 %. Avšak 66,67 % pracovníkov je celkom spokojných s ich súčasným finančným ohodnotením. Ako skôr nespokojný by sa popísalo 25 % zamestnancov a vyslovene veľmi nespokojný nie je žiaden so zamestnancov, čo je veľmi dobrým znakom. Systém finančného ohodnotenia je na vybranej zubnej klinike urobený celkom dobre. Zmena mzdy teda nie je najhlavnejším problémom, ktorý by malo vedenie vybranej zubnej kliniky začať promptne riešiť. Na obrázku (Obr. 12) je uvedené vyhodnotenie tejto otázky.

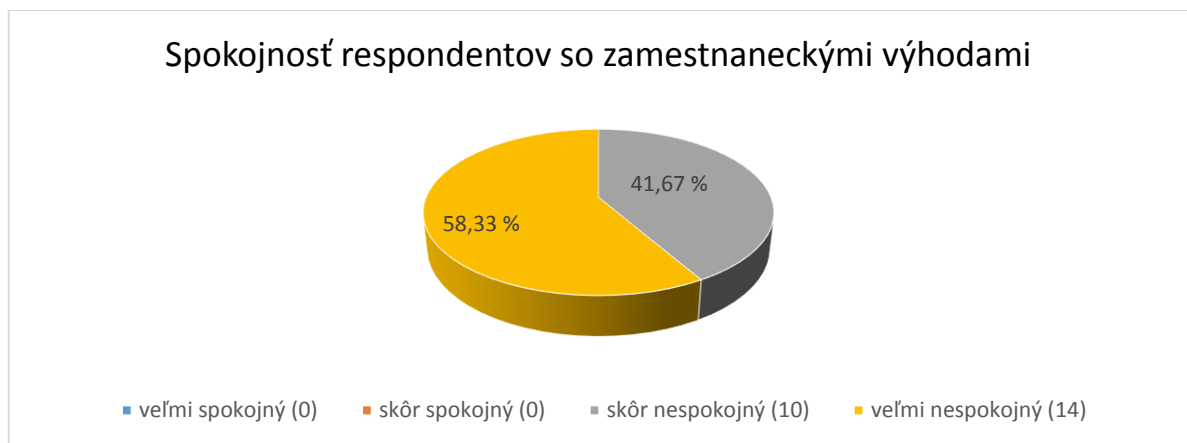


Obr. 12. Spokojnosť respondentov s finančným ohodnotením (Vlastné spracovanie)



#### 7.4.4 Pracovní spokojnosť a oblasť zamestnaneckých benefítov

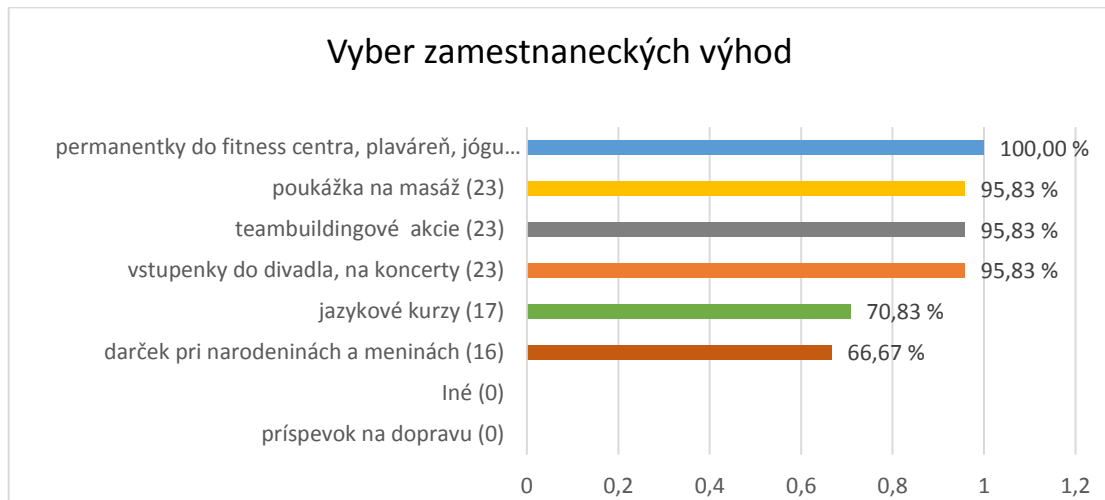
Tretou oblasťou, na ktorú boli respondenti v súvislosti s pracovnou spokojnosťou dokazovaní, bola oblasť zamestnaneckých výhod. Táto otázka preukázala celkom radikálne zistenie. Zamestnanci uviedli, že sú veľmi nespokojný, alebo skôr nespokojný. Ani jeden zo zamestnancov sa nevyjadril, že by bol aspoň trochu s existujúcimi výhodami spokojný. Aktuálne benefity, ktoré vybraná zubná klinika poskytuje sú stravné lístky a zľavu na ošetrovanie. Zamestnanci asi tieto výhody nepovažujú za dostačujúce, a preto vyjadrili svoju nespokojnosť. Vybraná zubná klinika by preto mala zaviesť určitý systém zamestnaneckých výhod pre zvýšenie spokojnosti svojich zamestnancov. Tato otázka je prezentovaná na obrázku (Obr. 13).



Obr. 13. Spokojnosť respondentov so zamestnaneckými výhodami (Vlastné spracovanie)

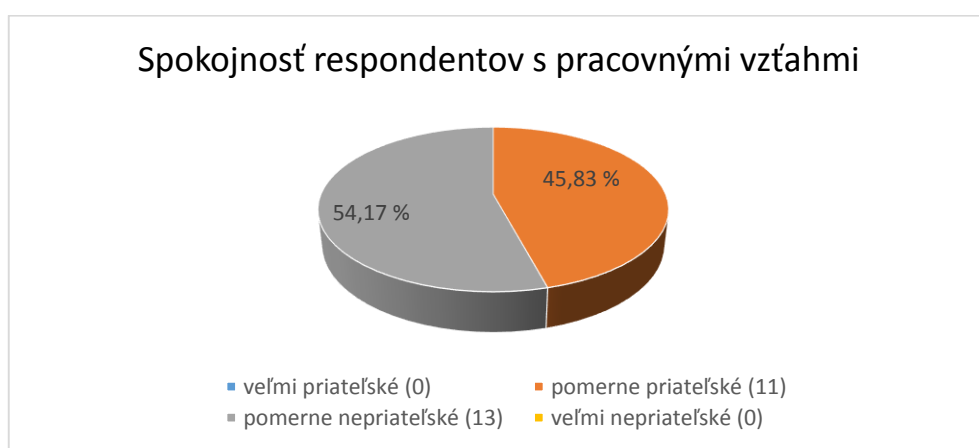
Zmyslom nasledujúcej otázky bolo zistiť, o aký druh zamestnaneckých výhod by mali pracovníci vybranej zubnej kliniky záujem. U všetkých zamestnancov prevláda záujem o permanentky do fitness centra, na jogu, plávanie či iné športové aktivity. Zamestnanci by taktiež uvítali určitú formu relaxu, napríklad vo forme poukážok na masáž. Pracovné vzťahy sú veľmi dôležité a zamestnanci pociťujú, že momentálne nie sú stopercentné, preto by ako jeden so zamestnaneckých benefítov zvolili aj teambuildingové akcie, ktoré by mohli vylepšiť vzájomné vzťahy. Ako určitý druh kultúrneho vyžitia by privítali aj vstupenky na divadelné predstavenia prípadne lístky na koncert. Nakoľko vybraná zubná klinika má širokú zahraničnú klientelu, ktorá ju denne navštevuje a nie každý zamestnanec má veľmi dobré jazykové schopnosti, preto by uvítali aj možnosť navštevovať jazykové kurzy. V neposlednej rade by sa zamestnancom rávalo, keby boli vybranou zubnou klinikou obdarovaný pri ich narodeninách a meninách, nakoľko teraz sa obdarujú navzájom a vždy sa skladajú na darček kolegu, ktorý práve oslavuje. Príspevok na

dopravu nezaujal ani jedného zo zamestnancov. Príčinou bude, že väčšina z nich žije v mieste výkonu svojej práce a náklady na dopravu majú minimálne. Tato situácia je zobrazená na obrázku (Obr. 14).



Obr. 14. Vyber zamestnaneckých výhod (Vlastné spracovanie)

Pracovné vzťahy sú oblasťou, ktoré veľkou mierou dokáže ovplyvniť či už výkon zamestnanca, alebo jeho spokojnosť v zamestnaní. Nadpolovičná väčšina teda 54,17 % zamestnancov vybranej zubnej kliniky pri otázke ohľadom pracovných vzťahov uviedlo, že ich považujú za pomerne nepriateľské. A za pomerne priateľské považuje pracovné vzťahy iba 45,83 %. Tieto výsledky ukazujú, že je potrebné sa venovať aj tejto oblasti a skúsiť vzájomné vzťahy utužiť. Grafické vyhodnotenie tejto otázky je uvedené na obrázku (Obr. 15).



Obr. 15. Spokojnosť respondentov s pracovnými vzťahmi (Vlastné spracovanie)

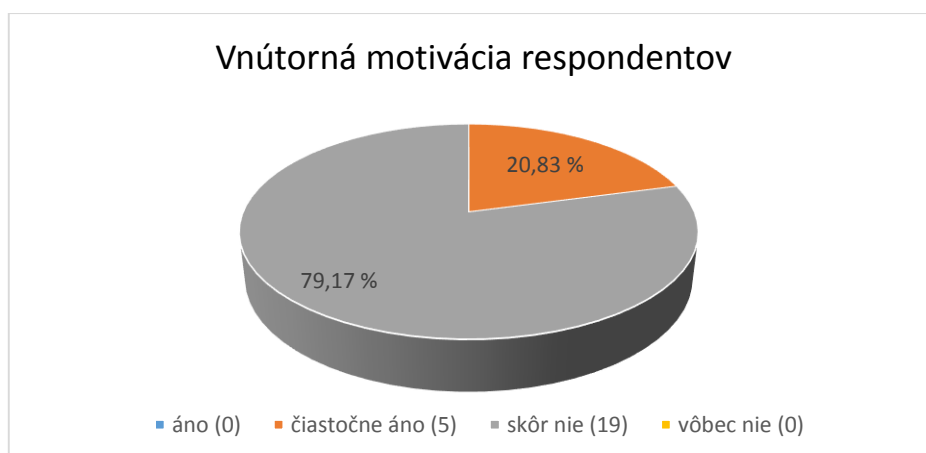
Po tom, ako sa respondenti vyjadrili jednotlivo k spokojnosti s jednotlivými oblasťami v ich pracovnom živote boli požiadaný, aby sa vyjadrili, s ktorou z týchto oblastí sú naj-

menej spokojný. Zamestnanci sa vyjadrili v pomere 66,67 %, že najmenej uspokojujúca je pre nich ponuka zamestnaneckých benefitov. Toto percento je celkom vysoké v porovnaní s tým, že ohľadom mzdy a vzťahov na pracovisku sa vyjadrilo negatívne iba 16,67 % v oboch prípadoch. Obrázok (Obr. 16) graficky interpretuje túto otázku.



Obr. 16. Spokojnosť respondentov s pracovnými oblasťami (Vlastné spracovanie)

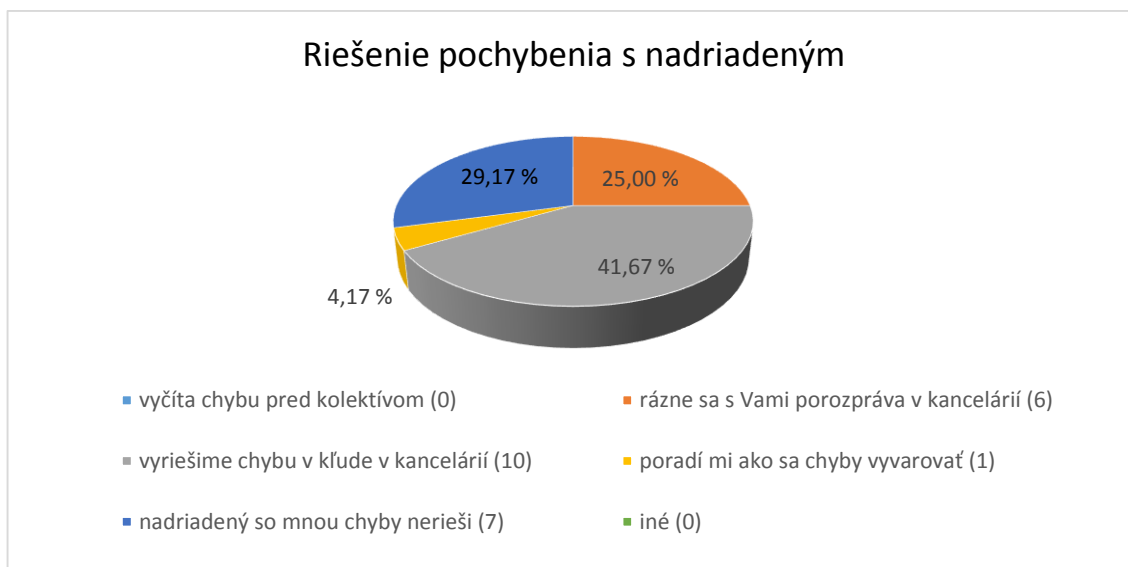
Predchádzajúce otázky boli završené otázkou ohľadom motivácie zamestnancov. Všetky spomínané oblasti sú určitým faktorom, ktorý ovplyvňuje a motivuje zamestnancov. Z dotazníkového šetrenia jasne vyplynulo, že zamestnanci nie sú spokojný najmä s ponukou zamestnaneckých výhod či benefitov, ktoré veľkým podielom motiváciu pracovníkov ovplyvňujú. Odpoveď na otázku či vybraná zubná klinika zamestnancov motivuje, preto nebola žiadnym prekvapením. Takmer 80 % zamestnancov odpovedalo, že zubná klinika ich skôr nemotivuje. Zmenou a vylepšením ponuky benefitov by vybraná zubná klinika mohla doceliť zmenu a zlepšenie ich vnútorné motivácie.



Obr. 17. Vnútorná motivácia respondentov (Vlastné spracovanie)

#### 7.4.5 Vzťahy s nadriadeným

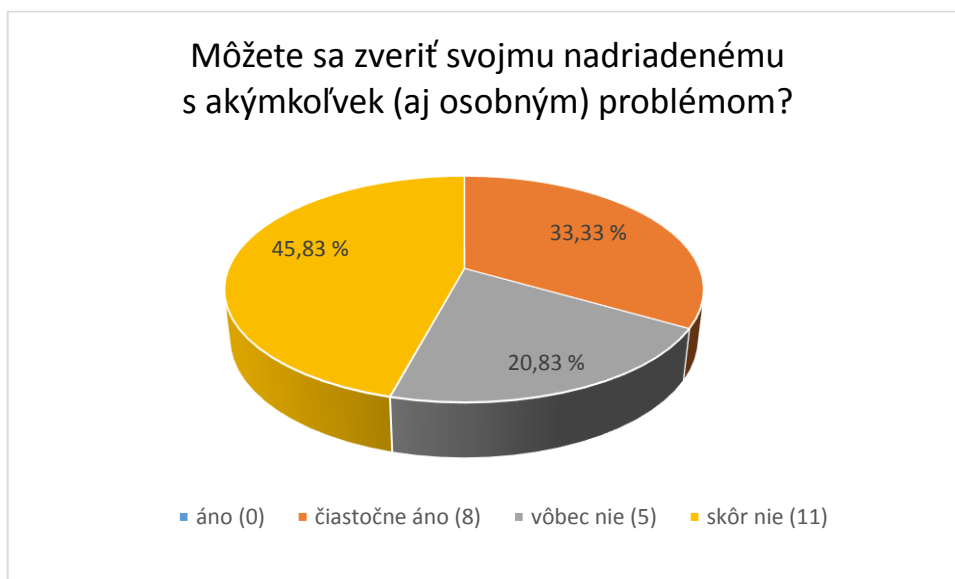
Súčasťou dotazníkového šetrenia boli aj tri otázky týkajúce sa vzťahu a prístupu nadriadeného voči zamestnancov. Aj táto oblasť totiž môže svojou mierou ovplyvniť spokojnosť zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Pri otázke, ako sa zachová nadriadený, ak sa zamestnanec dopustí chyby sa 41,67 % respondentov vyjadrilo, že sa porozpráva s nadriadeným v pokoji kancelárie a spoločne chybu vyriešia. Tento prístup zamestnávateľa je podľa mňa najvhodnejší a mala by byť z jeho strany snaha zvýšiť percento rovnakých odpovedí na túto otázku. Ďalších 29,17 % respondentov sa vyjadrilo, že zamestnávateľ s nimi chyby nerieši. Až 25 % respondentov uviedlo, že sa s nimi zamestnávateľ rázne porozpráva. A jeden so zamestnancov uviedol, že mu nadriadení poradiť, ako sa chybe vyvarovať. Problém vidím v tom, že by sa malo so všetkými zamestnancami jednať rovnako spravodlivo zo strany zamestnávateľa, avšak je pravdou, že nie na každého pracovníka platí a zaberá ten istý prístup. Riešenie pochybenia s nadriadeným je graficky prezentované na obrázku (Obr. 18).



Obr. 18. *Riešenie pochybenia s nadriadeným (Vlastné spracovanie)*

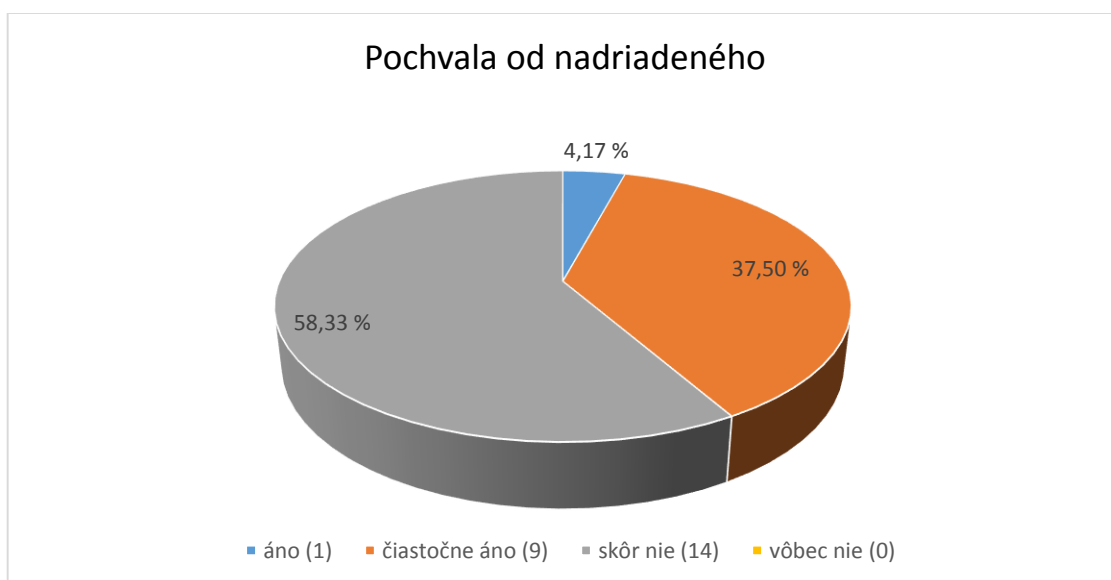
Čo sa týka akejsi dôvery voči svojmu nadriadenému či už v pracovnej alebo osobnej záležitosti tak sa 45,83 % zamestnancov vyjadrilo, že sa svojmu nadriadenému skôr nemôže zveriť s akýmkoľvek problémom a 20,83 % má pocit, že sa nadriadenému nemôže zdôveriť vôbec. Avšak 33,33 % má pocit, že čiastočne sa na svojho nadriadeného obrátiť môžu. Vylepšenie by mohlo nastať napríklad pravidelnými one-to-one rozhovormi so zamest-

nancami, kde by si mohli vybudovať vzájomnú dôveru. Tato otázka je uvedená na obrázku (Obr. 19).



Obr. 19. Dôvera voči nadriadenému (Vlastné spracovanie)

Posledná otázka dotazníkového šetrenia sa týkala pochvaly od nadriadeného. Na obrázku (Obr. 20) je jasne vidieť, že nadpolovičná väčšina konkrétne 58,33 % skôr nedostane pochvalu od nadriadeného než áno. Čiastočne áno odpovedalo 37,5 % respondentov a jeden zamestnanec sa vyjadril, že za svoje výsledky pochvalu dostáva.



Obr. 20. Pochvala od nadriadeného (Vlastné spracovanie)

## 7.5 Verifikácia stanovených výskumných hypotéz a zodpovedanie výskumnej otázky

V tejto kapitole budú verifikované stanovené výskumné hypotézy a zodpovedaná výskumná otázka, ktoré boli definované na základe spracovania teoretických východísk a využitím logické (teoretické) metódy, indukcie.

**H1: Viac ako 50 % respondentov je skôr nespokojných so svojim súčasným zamestnaním.**

Celková spokojnosť zamestnancov je dôležitá pre plynulý chod vybranej zubnej kliniky. Spokojní zamestnanci podávajú lepšie pracovné výsledky a prispievajú tak k celkovému výsledku vybranej zubnej kliniky. Vedenie vybranej zubnej kliniky pociťuje určitú nespokojnosť zo strany svojich zamestnancov, a toto tvrdenie sa potvrdilo aj realizovanou analýzou. Vybraná zubná klinika by teda mala podniknúť určité opatrenia smerujúce k zvýšeniu celkovej spokojnosti svojich zamestnancov. Tabuľka (Tab. 1) prezentuje výsledky dotazníkového šetrenia, ktoré sa týkajú prvej výskumnej hypotézy.

Tab. 1. Tabuľka rozdelenia početností pre H1 (Vlastné spracovanie)

Hodnota štatistického znaku ( $x_i$ )	Absolútna početnosť ( $n_j$ )	Relatívna početnosť ( $p_i$ )
veľmi spokojný	2	8,33 %
skôr spokojný	7	29,17 %
skôr nespokojný	14	58,33 %
veľmi nespokojný	1	4,17 %
<b>Celkom (n)</b>	24	100,00 %

Podľa analýzy dotazníkového šetrenia pomocou relatívnych početností bolo zistené, že celkovo nespokojných so svojim súčasným zamestnaním je 58,33 % respondentov, ako je znázornené v tabuľke (Tab. 1). Toto zistenie je predpokladom pre potvrdenie výskumnej hypotézy H1.

**H2: Viac ako 40 % respondentov je veľmi nespokojných s ponukou benefitov.**

S ohľadom na snahu zlepšiť spokojnosť svojich zamestnancov by bolo vhodné, aby vybraná zubná klinika zaviedla určitý systém zamestnaneckých benefitov. Je možné, že absencia zamestnaneckých výhod veľkým percentom prispieva k nárastu nespokojnosti zamestnancov. Tabuľka (Tab. 2) prezentuje výsledky dotazníkového šetrenia, ktoré sa týkajú druhej výskumnej hypotézy.

Tab. 2. Tabuľka rozdelenia početností pre H2 (Vlastné spracovanie)

Hodnota štatistického znaku ( $x_i$ )	Absolútna početnosť ( $n_j$ )	Relatívna početnosť ( $p_j$ )
veľmi spokojný	0	0,00 %
skôr spokojný	0	0,00 %
skôr nespokojný	10	41,67 %
veľmi nespokojný	14	58,33 %
Celkom (n)	24	100,00 %

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že 58,33 % respondentov je veľmi nespokojných so systémom zamestnaneckých benefitov na vybranej zubnej klinike, ako je znázornené v tabuľke (Tab. 2). Tento fakt je predpoklad pre potvrdenie výskumnej hypotézy H2.

**H3: Viac ako 50 % zamestnancov je rozhodnutých zostať pracovať dlhodobo vo vybranej zubnej klinike.**

Aj keď vedenie vybranej zubnej kliniky predpokladalo, že má stabilnú zamestnaneckú základňu bolo zistené, že zamestnanci hodlajú svoje zamestnanie zmeniť v priebehu niekoľkých rokov. Je to prekvapujúce zistenie, ktorého dôsledkom by mala byť zmena v niektorých smeroch fungovania vybranej zubnej kliniky. Tabuľka (Tab. 3) prezentuje výsledky dotazníkového šetrenia, ktoré sa týkajú tretej výskumnej hypotézy.

Tab. 3. Tabuľka rozdelenia početností pre H3 (Vlastné spracovanie)

Hodnota štatistického znaku ( $x_i$ )	Absolútna početnosť ( $n_j$ )	Relatívna početnosť ( $p_j$ )
odísť čo najskôr	1	4,17 %
odísť do jedného roku	1	4,17 %
odísť v rozmedzí niekoľkých rokov	13	54,17 %
zostať dlhodobo	9	37,50 %
<b>Celkom (n)</b>	24	100,00 %

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že iba 37,5 % zamestnancov do budúcnosti plánuje pracovať na vybranej zubnej klinike a pôsobiť tu dlhodobo, ako je znázornené v tabuľke (Tab. 3). Z tohto zistenia vyplýva, že výskumnú hypotézu H3 nie je možné potvrdiť, čiže je výskumná hypotéza H3 zamietnutá.

**Výskumná otázka: Existuje štatisticky významná závislosť medzi pohlavím respondentov a celkovou spokojnosťou s aktuálnym zamestnaním?**

Táto výskumná otázka bude verifikovaná pomocou analýzy závislostí, pri ktorej je potreba stanoviť hypotézy H0 a H1.

H0: Spokojnosť so zamestnaním nezávisí na pohlaví respondentov.

H1: Spokojnosť so zamestnaním závisí na pohlaví respondentov.

Pre posúdenie miery závislosti bude využitý Pearsonov kontingenčný koeficient, ktorý je daný vzťahom:

$$P = \sqrt{\frac{x^2}{x^2+n}}; P \in < 0; 1) \quad (1)$$

V tabuľke (Tab. 4) sú zobrazené odpovede respondentov týkajúce sa ich pohlavia a spokojnosti so súčasným zamestnaním.



Tab. 4. Údaje zistené dotazníkovým šetrením (Vlastné spracovanie)

Spokojnosť so zamestnaním	Ženy	Muži	Súčet (n <sub>j</sub> )
veľmi spokojný	2	0	2
skôr spokojný	5	2	7
skôr nespokojný	13	1	14
veľmi nespokojný	1	0	1
<b>Súčty (n<sub>i</sub>)</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>24 (n)</b>

Ďalšia tabuľka (Tab. 5) obsahuje hypotetické početnosti, ktoré sú vypočítané podľa nasledujúceho vzťahu:

$$n^*_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (2)$$

Tab. 5. Tabuľka hypotetických početností (Vlastné spracovanie)

Spokojnosť so zamestnaním	Ženy	Muži	Súčet (n <sub>j</sub> )
veľmi spokojný	1,750	0,250	2
skôr spokojný	6,125	0,875	7
skôr nespokojný	12,25	1,750	14
veľmi nespokojný	0,875	0,125	1
<b>Súčty (n<sub>i</sub>)</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>24</b>

Výpočet  $\chi^2$  podľa vzťahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n^*_{ij})^2}{n^*_{ij}} \quad (3)$$

Hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 2,433$ . Keď sa uvažuje obvyklá hladina významnosti  $\alpha = 0,05$  a kritická hodnota je kvantil o 3 stupňoch voľnosti to znamená,  $((4-1) \cdot (2-1)) = 3$ . Tento kvantil je rovný 7,815.

Kritický obor je teda vymedzený nerovnosťou  $x^2 \geq 7,815$  a nakoľko hodnota testového kritéria bola vypočítaná na  $x^2 = 2,433$  je potreba konštatovať, že táto hodnota nie je v kritickom obor.

To znamená, že test nezamieta na 5% hladine významnosti hypotézu nezávislosti. S 5% rizikom omylu je možné povedať, že spokojnosť zamestnancov so zamestnaním nezávisí na pohlaví respondentov. Teda, že neexistuje štatisticky významná závislosť medzi pohlavím respondentov a celkovou spokojnosťou s aktuálnym zamestnaním.

## 8 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOVEJ REALIZOVANEJ ANALÝZY A FORMULÁCIA OBLASTÍ MOŽNÉHO ZLEPŠENIA

V praktickej časti diplomovej práce bol realizovaný kvalitatívny výskum formou pološtandardizovaných interview a kvantitatívny marketingový výskum v podobe dotazníkového šetrenia, ktoré boli zamerané na oblasť spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky. Interview prebehla s majiteľom zubnej kliniky a dotazníkové šetrenie bolo realizované medzi zamestnancami vybranej zubnej kliniky. Obe formy výskumu prebiehali v mesiacoch január až február 2018. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 24 zamestnancov a jeho návratnosť bola 100 %.

Pološtandardizované interview s majiteľom poukazovali na fakt, že vedenie vybranej zubnej kliniky pociťuje nespokojnosť svojich zamestnancov, a preto sa rozhodli, že táto diplomová práca im môže pomôcť objasniť príčinu tejto nespokojnosti. Taktiež sa očakáva, že budú predstavené určité opatrenia vedúce k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky.

Realizovaným dotazníkovým šetrením bolo zistené, že prevažuje 58,33 % nespokojnosť zamestnancov s aktuálnym zamestnaním, teda s prácou na vybranej zubnej klinike. Aj keď toto zistenie iba potvrdilo očakávania vedenia vybranej zubnej kliniky. Je teda potreba tieto čísla znížiť.

Analýza ďalej preukázala, že čo sa týka pracovného prostredia nemajú zamestnanci žiadne väčšie výhrady a celkovo sú pokojný s pracovným prostredím. Čo by mohli vytknúť je zlé usporiadanie pracoviska a nedostatočná veľkosť priestorov vo vybranej zubnej klinike. Tieto nedostatky sú však momentálne vo fáze zmien, nakoľko na vybranej zubnej klinike prebieha veľká rekonštrukcia.

Platové podmienky tiež nie sú najväčším problémom zamestnancov. Z celkového počtu zamestnancov je 66,67 % z nich skôr spokojný so svojím finančným ohodnotením. Majiteľ vybranej zubnej kliniky v interview poznamenával, že platy zamestnancom momentálne neplánujú zvyšovať, a preto je toto percento spokojnosti s finančným ohodnotením celkom uspokojivé.

Ďalšou oblasťou, skúmanou dotazníkovým šetrením z pohľadu zamestnancov, boli vzájomné pracovné vzťahy. Zamestnanci v pomere 54,17 % uviedli, že vzájomné vzťahy považujú za pomerne nepriateľské. Majiteľ vybranej zubnej kliniky tak isto pociťuje, že

vzťahy medzi zamestnancami nie sú také, aké bývali v minulosti. Za jednu z možných príčin považuje množstvo novších zamestnancov, ktorý si ešte nevytvorili vzťahy so zamestnancami pôvodnými.

V neposlednej rade mali zamestnanci vybranej zubnej kliniky vyjadriť svoji spokojnosť prípadne nespokojnosť so zamestnaneckými benefitmi. Analýza preukázala, že až v podstate všetci zamestnanci sú skôr alebo veľmi nespokojný. Ani jeden so zamestnancov neprejavil spokojnosť. Vybraná zubná klinika momentálne poskytuje svojim zamestnancom ako benefity stravné lístky a zľavu na ošetrovanie, čo evidentne zamestnanci nepovažujú za postačujúce. Majiteľ vybranej zubnej kliniky v interview prezradil, že sa nebráni zavedeniu určitých zamestnaneckých výhod pre svojich zamestnancov a zlepšeniam v tejto oblasti je naklonený.

Dotazníkové šetrenie taktiež preukázalo, že zamestnanci neplánujú zostať na svojej momentálnej pracovnej pozícii a teda dlhodobo pracovať pre vybranú zubnú kliniku. Jedným z dôvodov okrem vyššie spomenutých môže byť taktiež to, že zamestnanci necítia dostatočnú dôveru voči svojmu nadriadenému. Ako však dokazuje realizovaná analýza vo všeobecnosti, je problémom vedúcim k nespokojnosti zamestnancov ich nedostatočná motivácia či už formou zamestnaneckých výhod, alebo prístupom vedenia.

Na základe výsledkov získaných dotazníkovým šetrením boli potvrdené výskumné hypotézy H1 a H2. Hypotéza H3 bola zamietnutá a potvrdilo sa, že zamestnanci neplánujú zostať pracovať na zubnej klinike dlhodobo. Ďalej sa prostredníctvom matematickoštatistických metód podarilo vyskúmať, že spokojnosť zamestnancov so zamestnaním vo vybranej zubnej klinike nezávisí na pohlaví respondentov.

Výsledky analytickej časti diplomovej práce, ktoré boli získané pološtandardizovanými interview a dotazníkovým šetrením budú podkladom pre spracovanie projektovej časti diplomovej práce. V projektovej časti bude navrhnutý projekt zlepšenia spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky. Tento projekt bude teda zameraný najmä na oblasť zamestnaneckých benefitov a celkového zlepšenia vzťahov medzi zamestnancami, ich poznanie, vzájomnú spoluprácu a stmelenie celého pracovného kolektívu. Tieto oblasti možného zlepšenia teda vyplývajú z realizovanej analýzy zameranej na zistenie súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike.

## 9 PROJEKT ZLEPŠENIA SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKE

Na základe uskutočnenej analýzy súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike je možné realizovať určité zlepšenia v oblasti zamestnaneckých výhod a benefitov, ktoré môžu dopomôcť k zvýšeniu spokojnosti, motivácie a následnej lojality zamestnancov. Taktiež by zamestnanci uvítali aktivity vedúce k zlepšeniu vzájomných vzťahov. Analýza súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike ukázala, že zamestnanci sú vo všeobecnosti nespokojný s absenciou zamestnaneckých výhod. Realizované marketingové výskumy ukázali, že vybraná zubná klinika nemá nastavený žiadny systém zamestnaneckých výhod a zamestnanci by zmenu v tejto oblasti veľmi aktívne uvítali. Jedným z cieľov projektovej časti diplomov práce bude vytvoriť a nastaviť taký systém zamestnaneckých výhod, ktorý bude vyhovujúci pre všetkých zamestnancov vybranej zubnej kliniky a bude viesť k zvýšeniu ich spokojnosti a motivácie.

Analytická časť diplomovej práce taktiež preukázala, že by zamestnanci uvítali príležitosť na zlepšenie a utuženie vzájomných vzťahov. Súčasťou projektovej časti diplomovej práce bude preto aj návrh teambuildingových akcií.

Po konzultácií s vedením vybranej zubnej kliniky bolo zistené, že v posledných rokoch sa vybranej zubnej klinike veľmi dobre darí, a preto sa rozhodli investovať finančné prostriedky do zvýšenia spokojnosti svojich zamestnancov, čím chcú zvýšiť aj ich lojalitu, výkonnosť a vnútornú motiváciu.

Obmedzením projektu je čiastka EUR 15000, čo je finančná hranica, s ktorou sa bude v rámci projektu počítať. Stanovená čiastka nemôže byť prekročená. Predpokladá sa, že celkové náklady nebudú obsahovať mzdové náklady zamestnancov zodpovedných za jednotlivé akčné plány, nakoľko starostlivosť o zamestnancov, plynulý chod kliniky, dobré vzťahy medzi zamestnancami a ich spokojnosť je súčasťou popisu ich každodennej práce. Projektová časť diplomovej práce tak bude obsahovať nasledujúce časti:

- počiatočný stav projektu.
- popis projektu a jeho štruktúra.
- cieľ projektu.
- organizácia projektu.
- harmonogram realizácie projektu – akčné plány.

- časová, nákladová a riziková analýza projektu.
- kritéria zhodnotenia úspešnosti projektu.

## 9.1 Počiatočný stav projektu

Zadáateľom tejto diplomovej práce bola vybraná zubná klinika, pričom hlavnou požiadavkou bolo zvýšiť spokojnosť svojich zamestnancov, pretože spokojný zamestnanec prispieva k celkovej prosperite podniku. Vedenie vybranej kliniky už dlhšiu dobu pociťovalo, že ich zamestnanci nie sú veľmi spokojní, a preto využili túto príležitosť a požiadali o analýzu súčasného stavu spokojnosti svojich zamestnancov a vypracovanie projektu, ktorý by bol pre nich návodom na zlepšenie súčasnej situácie. Vybraná zubná klinika nemá nadstavený žiaden systém zamestnaneckých výhod či benefitov, a preto na základe osobného prekonzultovania výsledkov analýzy bolo dohodnuté, že táto diplomová práca bude zameraná na zostavenie systému zamestnaneckých výhod pre zamestnancov kliniky a na zavedenie pravidelných teambuildingových akcií. Tieto zmeny chce vybraná zubná klinika realizovať ako opatrenie pred možnou fluktuáciou zamestnancov, a z dôvodu získania kvalifikovaných a lojálnych zamestnancov.

Vybraná zubná klinika v súčasnej dobe poskytuje svojim zamestnancom nasledujúce zamestnanecké benefity:

- stravné lístky.
- zľavy na zubné ošetrovanie a dentálnu hygienu.

## 9.2 Popis projektu a jeho štruktúra

Celý projekt na zlepšenie spokojnosti zamestnancov bude vystavaný na návrhu systému zamestnaneckých výhod a zavedení pravidelných teambuildingových akcií, ktoré ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov. V rámci analytickej časti bol medzi zamestnancami kvantitatívnym výskumom – dotazníkovým šetrením – zistený súčasný stav spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky a na základe týchto informácií bola ako najviac problémová oblasť vytýčená štruktúra zamestnaneckých výhod, ktorá je na zubnej klinike minimálna. Zamestnanci taktiež vyjadrili svoj názor na vzťahy medzi sebou navzájom a nebránia sa spoločným teambuildingovým akciám, ktoré by vzájomné vzťahy utužili. Zamestnanci vybranej kliniky tiež ohodnotili celkové pracovné prostredie za nie úplne najlepšie, ale nakoľko klinika už v súčasnej dobe začala s kompletnou dlho plánovanou rekonštrukciou.

Preto sa tejto téme diplomová práca venovať nebude. Problémové oblasti, ktoré boli v rámci analýzy vytýčené, a projekt sa im bude venovať sú nasledovné:

- absencia systému zamestnaneckých výhod.
- oslabené vzájomné vzťahy medzi zamestnancami.

### 9.3 Cieľ projektu

Momentálne je možné povedať, že vybraná zubná klinika nemá zavedený žiadny jednotný systém zamestnaneckých výhod či benefitov. V spoločnosti neexistuje nikto, kto by určitým spôsobom zastrešoval túto stránku starostlivosti o zamestnancov. Cieľom projektu je preto nastavenie takého programu zamestnaneckých benefitov, ktorý bude viesť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov a bude dosiahnuteľný pre všetkých zamestnancov kliniky. Hodnotiacim kritériom však bude počet odpracovaných rokov/mesiacov zamestnanca, nakoľko vedenie vybranej kliniky chce pri výbere benefitov zohľadniť aj lojalitu svojich zamestnancov. Dielčimi cieľmi projektu budú:

- posilnenie vzájomných vzťahov medzi zamestnancami.
- zvýšenie vnútornej motivácie zamestnancov.
- zvýšenie spolupatričnosti zamestnancov s vybranou zubnou klinikou.
- prevencia odchodov zamestnancov ku konkurenciám.
- zvýšenie pracovného výkonu.

### 9.4 Harmonogram realizácie projektu – akčné plány

V nasledujúcej časti je vypracovaný projekt zvýšenia spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky zavedením zamestnaneckých výhod a benefitov a teambuildingových akcií. Projekt je rozdelený na konkrétne akčné plány, ktoré sú v súlade s vyššie stanovenými cieľmi. Tieto jednotlivé návrhy budú vytvorené formou akčných plánov znázornených v tabuľkách pre väčšiu prehľadnosť. Tabuľka každého akčného plánu bude obsahovať hlavnú činnosť, cieľ, podporné činnosti, pracovníka zodpovedného za akčný plán, časovú náročnosť, časový plán (predpokladaný začiatok plnenia akčného plánu), finančnú náročnosť (predpokladané náklady na akčný plán).

#### 9.4.1 Akčný plán – Cafeteria systém

Prvý akčný plán bude pozostávať z vytvorenia tak zvaného cafeteria systému zamestnaneckých benefitov. Cafeteria systém sa bude pozostávať z ponuky niekoľkých zamestna-

neckých výhod, ktoré si zamestnanci zvolili za atraktívne v realizovanom dotazníkovom šetrení. Úvodnou ponukou bude ponuka jazykového kurzu, permanentky do fitness centra, permanentky na jogu, permanentky na plaváreň, vstupeniek do divadla, lístkov na koncerty a poukážok do kaderníctva a holičstva. Toto menu je zostavené na základe analýzy medzi zamestnancami vybranej zubnej kliniky. Je možné, že po predstavení ponuky zamestnancom dôjde k zmene na základe ďalších návrhov prípadne sa menu cafeterie môže meniť v intervale jedného alebo dvoch rokov podľa aktuálnej vekovej skladby zamestnancov, zmeny životného štýlu, preferencií zamestnancov a podobne.

Návrhom k vypracovaniu cafeteria systému je aj zohľadnenie lojality zamestnancov vybranej zubnej kliniky. Jednotlivé položky z menu by mali byť teda poskytované na základe kreditu či bodov. Počet týchto bodov bude závisieť od počtu odpracovaných mesiacov na vybranej zubnej klinike. Množstvo odpracovaných mesiacov jednotlivých zamestnancov sa pohybuje od 3 po 132 mesiacov. Presné náklady na cafeteria systém nie je možné vyčíslieť, nakoľko sa nedá jednoznačne určiť, ktorý konkrétny benefit si z menu každý zamestnanec vyberie. Cena bude preto vyčíslená len orientačne. Bude sa predpokladať, že každý zo zamestnancov si vyberie cenovo najdrahší z benefitov, ktoré si na základe svojho bodového ohodnotenia môže zvoliť. Akčný plán súvisiace s cafeteria systémom je uvedený v tabuľke (Tab. 6).

Tab. 6. Akčný plán – Cafeteria systém (Vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Cafeteria systém
Cieľ	Zlepšenie spokojnosti zamestnancov ponukou zamestnaneckých výhod/benefitov.
Podporné činnosti	Výber vhodných zariadení ponúkajúcich šport, relax, jazykové kurzy. Zistenie cenovej ponuky jednotlivých zariadení. Stanovenie podmienok poskytovania jednotlivých benefitov z menu. Naplánovanie predstavenia ponuky zamestnaneckých výhod zamestnancom kliniky.
Zodpovednosť	Manažérka zubnej kliniky.



Hlavná činnosť	Cafeteria systém
Časová náročnosť	Prieskum poskytovaných služieb v meste a okolie mesta Piešťany (5 dní). Zistenie cenovej ponuky (3 dni). Naplánovanie a zostavenie cafeteria systému (14 dní). Trvanie (celoročne).
Časový plán	Zavedenie cafeteria systému (Júl 2018). 2x ročne (Júl, Január) možnosť prechodu na iný druh benefitu.
Finančná náročnosť	Jazykový kurz: EUR 240 na 6 mesiacov. Permanentka do fitness centra: EUR 200 na 6 mesiacov. Permanentka na plaváreň: EUR 216 na 6 mesiacov. Permanentka na jogu: EUR 288 na 6 mesiacov. Permanentka na masáž: EUR 120 na 6 mesiacov. Vstupenky na kultúrne podujatia (divadlo, kino, koncerty): EUR 100 v priebehu 6 mesiacov. Poukážka do kaderníctva/holičstva: EUR 50 na 6 mesiacov.
	<b>Celkom s DPH: EUR 7612/rok</b>

Nižšie uvedená tabuľka (Tab. 7) zobrazuje tak zvané bodové ohodnotenie všetkých zamestnancov. Na základe počtu odpracovaných mesiacov (bodov) si budú môcť zamestnanci vybrať určité benefity. Toto riešenie zohľadňuje lojalitu zamestnancov a predchádza určitej nevraživosti medzi zamestnancami navzájom. Je totiž pochopiteľné, že ak by zamestnanec pracujúci na zubnej klinike 4 mesiace mal také isté výhody ako zamestnanec pracujúci na klinike 11 rokov mohlo by dôjsť k výhradám zo strany dlhoročných zamestnancov.

Tab. 7. Počet odpracovaných mesiacov (Vlastné spracovanie)

Počet zamestnancov	Množstvo odpracovaných rokov (mesiacov/bodov)
1	11 rokov = 132 mesiacov
1	9 rokov = 108 mesiacov

Počet zamestnancov	Množstvo odpracovaných rokov (mesiacov/bodov)
1	8 rokov = 96 mesiacov
1	7 rokov = 84 mesiacov
2	6 rokov = 72 mesiacov
2	5 rokov = 60 mesiacov
3	4 roky = 48 mesiacov
2	3 roky = 36 mesiacov
1	2 roky a 3 mesiace = 27 mesiacov
1	2 roky a 1 mesiac = 25 mesiacov
1	2 roky = 24 mesiacov
1	1 rok a 9 mesiacov = 21 mesiacov
1	1 rok a 7 mesiacov = 19 mesiacov
1	1 rok a 5 mesiacov = 17 mesiacov
1	11 mesiacov
2	8 mesiacov
1	4 mesiace
1	3 mesiace

Nasledujúca tabuľka (Tab. 8) predstavuje príklad ponuky alebo tak zvané menu cafeterie pre zamestnancov vybranej zubnej kliniky. Okrem vymenovania jednotlivých benefitov, ktoré si zamestnanci môžu zvoliť na obdobie 6 mesiac je uvedený aj počet bodov potrebný k možnosti využívať konkrétny benefit, kedy 1 bod = 1 mesiac odpracovaný na vybranej zubnej klinike. Tabuľka (Tab. 7) a tabuľka (Tab. 8) spolu poskytli podklad pre vyčíslenie nákladov na cafeteria systému. Tieto náklady sú v celkovej orientačnej cene uvedené vyššie, v tabuľke (Tab. 6).

Tab. 8. Příklad ponuky cafeteria systém (Vlastné spracovanie)

Menu	Potrebný počet bodov (mesiacov)
Permanentka na jogu	30
Jazykový kurz	24
Permanentka do plavárne	18
Permanentka do fitness centra	14
Permanentka na masáž	12
Vstupenky na kultúrne podujatia	10
Poukážka do kaderníctva/holičstva	6

Potrebný počet bodov (mesiacov), ktorý je prezentovaný v tabuľke (Tab. 8) bol stanovený na základe posúdenia majiteľa vybranej zubnej kliniky, ktorý zhodnotil rozdeľovanie benefitov podľa stupňa lojality svojich zamestnancov.

#### 9.4.2 Akčný plán – teambuildingové akcie

Druhým z akčných plánov bude zavedenie pravidelných teambuildingových akcií. Ako bolo analýzou zistené, zamestnanci pociťujú, že vzájomné vzťahy nie sú bohužiaľ veľmi priateľské. Nakoľko dobré vzájomné vzťahy tiež veľkou mierou ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov je vypracovaný návrh zavedenia pravidelných teambuildingov. Hlavné teambuildingové akcie by sa konali vždy dva krát do roka a mali by prívlastok Zima a Leto.

Počas zimnej teambuildingovej akcie by sa mohol organizovať napríklad víkendový pobyt v horách spojený s bežkami či lyžovaním. Ako doprava by sa napríklad zvolil buď autobus na objednávku alebo lacnejšia verzia, doprava vlakom. Teambuilding by trval dva dni počas víkendu.

Letná verzia teambuildingu by mohla pozostávať z raftingu. Rafting je aktivitou, kde sa účastníci musia spoľahnúť jeden na druhého, musia si veriť a spoločné zvládnutie splavu, utuží vzájomné vzťahy. Termíny konania by mohli byť nadstavené každoročne na mesiace Január/Február a Júl/August. Vždy by boli samozrejme prispôsobené tak, aby sa

mohli zúčastniť všetci, alebo aspoň väčšina zamestnancov. Príprava teambuildingovej akcie by bola v réžii manažéra kliniky.

Prípravná fáza by mala pozostávať z výberu miesta konania, výberu aktivít teambuildingu, prekonzultovania návrhov s vedením kliniky. Následne by mohlo dôjsť k naplánovaniu realizácie celého teambuildingu. Vybraná zubná klinika by hradila dopravu, ubytovanie a stravu pre všetkých zamestnancov. Ubytovanie sa v turistických chatách sa pohybuje v daných oblastiach približne okolo EUR 40 na osobu a táto cena bola zvolená aj pre účely vypracovania akčných plánov.

Akčný plán súvisiaci s teambuildingom Zima je prezentovaný v tabuľke (Tab. 9).

Tab. 9. Akčný plán – Teambuilding Zima (Vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Teambuildingová akcia – Zima
<b>Cieľ</b>	Zlepšenie a upevnenie vzťahov medzi zamestnancami zubnej kliniky.
<b>Podporné činnosti</b>	Výber vhodného miesta konania teambuildingovej akcie. Prekonzultovanie ponuky a priebehu akcie s vedením zubnej kliniky. Objednanie ubytovania so stravou. Objednanie dopravy.
<b>Zodpovednosť</b>	Manažérka zubnej kliniky.
<b>Časová náročnosť</b>	Naplanovanie teambuildingovej akcie (5 dni). Trvanie teambuildingovej akcie (2 dni).
<b>Časový plán</b>	1 krát do roka, vždy v mesiaci Január alebo Február.
<b>Finančná náročnosť</b>	Autobus na cestu tam a späť: EUR 600. Ubytovanie so stravou na dve noci pre všetkých účastníkov teambuildingu: 25 x EUR 40 = EUR 1000 1-dňový skipass: 25 x EUR 30 = EUR 750
	<b>Celkom s DPH: EUR 600 + (25 · 40) + (25 · 30) = 2350/rok</b>

Akčný plán súvisiaci s teambuildingom Leto je prezentovaný v tabuľke (Tab. 10).

Tab. 10. Akčný plán – Teambuilding Leto (Vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Teambuildingová akcia – Leto
<b>Cieľ</b>	Zlepšenie a upevnenie vzťahov medzi zamestnancami zubnej kliniky.
<b>Podporné činnosti</b>	Výber vhodného miesta konania teambuildingovej akcie. Prekonzultovanie ponuky a priebehu akcie s vedením zubnej kliniky. Objednanie ubytovania so stravou. Objednanie dopravy. Objednanie raftingu.
<b>Zodpovednosť</b>	Manažérka zubnej kliniky.
<b>Časová náročnosť</b>	Naplánovanie teambuildingovej akcie (8 dní). Trvanie teambuildingovej akcie (2 dni).
<b>Časový plán</b>	1 krát do roka, vždy v mesiaci Júl alebo August.
<b>Finančná náročnosť</b>	Autobus na cestu tam a späť: EUR 600. Ubytovanie so stravou na dve noci pre všetkých účastníkov teambuildingu: 25 x EUR 40 = EUR 1000 Raftovanie na rieke Váh: EUR 30 Eur / osoba = EUR 750
	<b>Celkom s DPH: EUR 600 + (25 · 40) + 750 = 2350/rok</b>

#### 9.4.3 Akčný plán – obdarovanie zamestnancov pri narodeninách a meninách

Lojalita a vernosť zamestnancov sa nedá kúpiť. Treba si ju získať rokmi tým, ako k zamestnancom pristupujeme, či si vážime ich práce a sme ochotní im svoju vďaku patrične vyjadriť. Vybraná zubná klinika v súčasnosti nemá nadstavený žiadny systém obdarovania svojich zamestnancov napríklad pri životných jubileách a sviatkoch.

Pri narodeninách či meninách sa zamestnanci vždy zložia spoločne na darček pre kolegu. Ďalším návrhom by bolo, aby dary pre zamestnancov boli zabezpečované vybranou zubnou klinikou. Klinike by som odporučila zavedenie darčkových poukážok v dvoch cenových reláciách a to EUR 20 pri narodeninách a EUR 10 pri meninách.

Poukážka by sa vždy mohla prispôbiť záujmom a potrebám oslávenca. Mohlo by sa jednať o darčekové poukážky do drogerie, na nákup oblečenia, do kaderníctva či holičstva, kozmetiku a tak podobne. Túto aktivitu by zastrešovala recepčná vybranej zubnej kliniky, ktorá na klinike pracuje takmer najdlhšie a dostatočne pozná celá tím zamestnancov. Akčný plán súvisiaci s darčekovou poukážkou je popísaný v tabuľke (Tab. 11) uvedené nižšie.

Tab. 11. Akčný plán – Darčeková poukážka (Vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Obdarovanie zamestnancov pri oslave narodenín a menín
<b>Cieľ</b>	Zvýšenie spokojnosti zamestnancov ich obdarovaním pri príležitosti narodenín a menín, čím sa dá zamestnancom najavo záujem zo strany vedenia zubnej kliniky, úcta kliniky a vďaka za ich kvalitnú prácu.
<b>Podporné činnosti</b>	Výber vhodného druhu darčekových poukážok. Prekonzultovanie možností s vedením kliniky.
<b>Zodpovednosť</b>	Recepčná zubnej kliniky.
<b>Časová náročnosť</b>	Nákup darčekových poukážok (1 deň).
<b>Časový plán</b>	50 krát do roka, vždy pri narodeninách a meninách zamestnancov zubnej kliniky.
<b>Finančná náročnosť</b>	Hodnota narodeninovej poukážky: EUR 20. Hodnota meninovej poukážky: EUR 10.
	<b>Celkom s DPH: EUR 750/rok</b>

## 9.5 Časová analýza projektu

V rámci projektu je vhodné vytvoriť si časový harmonogram, podľa ktorého sa budú riadiť jednotlivé fázy a kroky. Je treba brať do úvahy následnosť krokov a ich presnú časovú náročnosť. K časovej analýze projektu je využitá metóda CPM a projekt je vyhodnotený aj pomocou QM for Windows 4.

Začiatok realizácie samotného projektu pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky je 14. 06. 2018. Projektu predchádza niekoľko činností, ktoré by mali na seba nadväzovať. Preto je vypracovaný nasledovný časový harmonogram projektu. Doby

trvania jednotlivých činností sú uvedené v tabuľke (Tab. 12) ako časový harmonogram projektu.

Tab. 12. Časový harmonogram projektu (Vlastné spracovanie)

	Činnosť	Doba trvania	Predchádzajúca činnosť	Časové obdobie
A	Vypracovanie analýzy spokojnosti zamestnancov	19 dní	–	02.01.2018 20.01.2018
B	Vyhodnotenie analýzy	10 dní	A	21.01.2018 30.01.2018
C	Zoznámenie vedenia kliniky s výsledkami analýzy	2 dni	A,B	31.01.2018 01.02.2018
D	Vypracovanie projektu pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov	20 dní	B, C	02.02.2018 21.02.2018
E	Predstavenie projektu vedeniu	1 dni	D	22.02.2018
F	Priestor pre úpravu projektu na základe konzultácie s vedením	7 dní	D, E	23.02.2018 01.03.2018
G	Zoznámenie zamestnancov s novinkami v oblasti zamestnaneckých výhod.	3 dni	D, E	01.06.2018 03.03.2018
H	Priestor na úpravu na základe reakcií zamestnancov	10 dní	G	04.06.2018 13.06.2018
I	Zavedenie systému zamestnaneckých benefitov, teambuldingových akcií a darčekových poukážok pre zvýšenie spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky	30 dní	D	Od 14.06.2018

Pre časovú analýzu projektu bola využitá metóda Critical Path Method teda metóda kritickej cesty. Táto metóda spočíva vo vyhľadávaní tak zvané kritickej cesty, čo znamená najkratšiu dobu realizácie daného projektu.

Nižšie uvedená tabuľka (Tab. 13) znázorňuje výstup z programu QM for Windows 4, kde bola vypočítaná dĺžka projektu súčasne s kritickej cestou. Pomocou programu QM for Windows 4 bolo vypočítané, že celková doba realizácie projektu bude trvať 81 dní. Jedná sa o najkratšiu možnú dobu trvania projektu.

Kritické časti projektu sú znázornené na obrázku (Obr. 21) červenou farbou, čo znamená, že majú nulovú časovú rezervu. V prípade nedodržania harmonogramu činností, ktoré sa nachádzajú na kritickej ceste dôjde k oneskoreniu celého projektu.

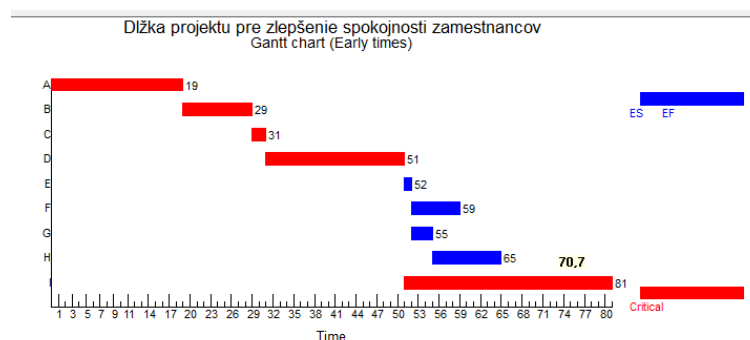
Kritická cesta projektu zameraného na zlepšenie súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike predstavuje nasledujúce činnosti:

- A→B→C→D→I.

Tab. 13. Znážornenie dĺžky projektu a kritickej cesty (Výstup z WinQM)

Project Management (PERT/CPM) Results						
Dĺžka projektu pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	81					
A	19	0	19	0	19	0
B	10	19	29	19	29	0
C	2	29	31	29	31	0
D	20	31	51	31	51	0
E	1	51	52	67	68	16
F	7	52	59	74	81	22
G	3	52	55	68	71	16
H	10	55	65	71	81	16
I	30	51	81	51	81	0

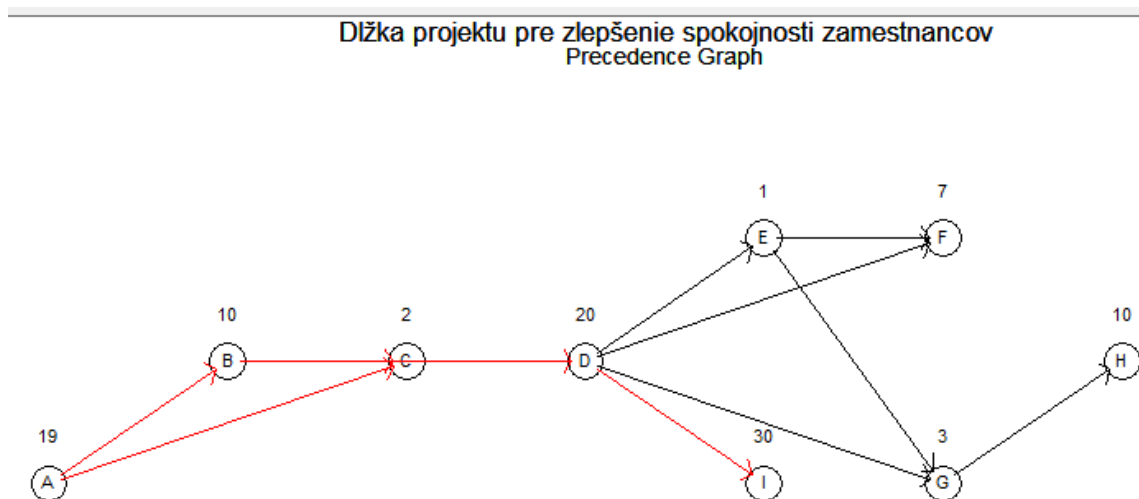
Zobrazenie kritickej cesty pomocou programu QM for Windows 4 je uvedené na obrázku (Obr. 21).



Obr. 21. Zobrazenie kritickej cesty (Výstup z WinQM)



Na obrázku (Obr. 22) je znázornený sieťový graf projektu. Ide o ďalšie grafické zobrazenie kritickej cesty, ktoré je možné získať prostredníctvom programu QM for Windows 4. Sieťový graf poskytuje prehľadnosť nakoľko veľmi dobre vykresľuje kritickú cestu projektu. Kritická cesta je znázornená taktiež červenou farbou a ostatné činnosti súvisiace s projektom farbou čiernou.



Obr. 22. Sieťový graf projektu (Výstup z WinQM)

Kritická cesta projektu zameraného na zlepšenie súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike predstavuje činnosti:  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow I$ .

## 9.6 Nákladová analýza projektu

Pre navrhnutý projekt a jeho realizáciu možno náklady vyčíslit' aspoň približne. Niektoré výhody, benefity a akcie môžu byť variabilné, môžu byť dodatočne upravené prípadne nemusia byť zavedené hneď od začiatku, teda reálne náklady môžu byť v skutočnosti trochu odlišné. V tabuľke (Tab. 14) je uvedený rozpočet všetkých návrhov a opatrení, ktoré boli vypracované v rámci projektu pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Náklady sú vyčíslené na obdobie jedného roku.

Tab. 14. Náklady na navrhnuté opatrenia (Vlastné spracovanie)

Akčné plány pre zvýšenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike	Náklady na dané opatrenie
Cafeteria systém zamestnaneckých výhod	EUR 7612
Teambuilding – Leto	EUR 2350
Teambuilding – Zima	EUR 2350
Obdarúvanie pri narodeninách/meninách	EUR 750
<b>Celkové náklady na opatrenia</b>	<b>EUR 13062</b>

Pre účely tohto projektu vedenie vybranej zubnej kliniky vyhradilo rozpočet do maximálnej výšky EUR 15000 na rok. Z tabuľky (Tab. 14) je zrejmé, že celkové náklady na projekt by mali byť približne EUR 13000, čo spĺňa finančný limit zadaný od vedenia vybranej zubnej kliniky. Najviac nákladným návrhom projektu je zavedenie cafeteria systému, ktorý ukrojí viac ako polovicu celkového rozpočtu. Je však najviac prispôsobení prániam a preferenciám zamestnancov a každý zamestnanec si bude môcť vybrať z menu cafeteria podľa svojich preferencií a záujmov. Druhým nákladovo náročným návrhom je zavedenie pravidelného teambuildingu dva krát ročne. Tieto teambuildingové akcie a ich zimná a letná verzia by mali byť cenovo približne vyrovnané a cena by sa mala pohybovať okolo EUR 2350. Nákladovo najnižším návrhom je zavedenie obdarovanie zamestnancov pri ich narodeninách alebo meninách. Zamestnanci by boli obdarovaný poukážkou EUR 20 pri narodeninách a poukážkou 10 EUR pri meninách. Tento návrh by predstavoval náklady v hodnote EUR 750 na rok pri obdarovaní všetkých zamestnancov.

## 9.7 Riziková analýza projektu

Pri vytváraní a následnej realizácii každého projektu je treba brať aj do úvahy prirodzenú mieru rizík, ktorým by sa malo efektívne a účinne predchádzať. Riziká by nemali byť podceňované a v prípade, že vzniknú by sa s nimi malo pracovať. Rizikám je možné predísť pravidelnou kontrolou, opakovaným vyhodnocovaním situácie a konzultáciami s odborníkmi.

Kvôli týmto dôvodom bude projekt na zlepšenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike podrobený analýze rizík. Hlavnou príčinou realizácie tejto analýzy je

zistiť, aké riziká a s akou pravdepodobnosťou a významnosťou môžu vzniknúť, a aký môže byť ich prípadný dopad na projekt. V prípade, že možné riziká budú známe, je možné na nich reagovať a zmierniť ich dopad na implementáciu celého projektu. Identifikované riziká, ktoré môžu ohroziť projekt:

- vedenie vybranej zubnej kliniky sa môže postaviť negatívne k navrhnutému projektu.
- riziko nezájmu zamestnancov o ponúkané zamestnanecké výhody.
- motivačný efekt bude mať iba krátkodobú trvácnosť.
- rast nákladov v priebehu projektu.
- zhoršenie vzťahov medzi zamestnancami na základe hodnotiaceho systému podľa počtu odpracovaných mesiacov.
- nedostatok času zamestnancov zodpovedných za realizáciu jednotlivých akčných plánov, čím dôjde k ich nenaplneniu.

Jednotlivým rizikám sú priradené hodnoty podľa nasledujúcej stupnice:

- Pravdepodobnosť vzniku rizika:
  - nízka hodnota – 0,25.
  - stredná hodnota – 0,50.
  - vysoká hodnota – 0,75.
- Významnosť rizika:
  - nízka hodnota – 0,25.
  - stredná hodnota – 0,50.
  - vysoká hodnota – 0,75.

Tabuľka (Tab. 15) zobrazuje rizikovou analýzu projektu zameraného na zlepšenie súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike.

Tab. 15. Riziková analýza projektu (Vlastné spracovanie)

Riziko	Pravdepodobnosť rizika			Významnosť rizika			Výsledok
	0,25	0,50	0,75	0,25	0,50	0,75	
Negatívny postoj vedenia	X					X	<b>0,1875</b>

Riziko	Pravdepodobnosť rizika			Významnosť rizika			Výsledok
	0,25	0,50	0,75	0,25	0,50	0,75	
Nezáujem od zamestnancov o výhody	X					X	<b>0,1875</b>
Krátkodobý motivačný efekt		X				X	<b>0,3750</b>
Rast nákladov v priebehu projektu			X			X	<b>0,5625</b>
Zhoršenie vzťahom medzi zamestnancami	X				X		<b>0,1250</b>
Nedostatok času zamestnancov zodpovedných za akčné plány		X				X	<b>0,3750</b>

Za vyslovene vysoké riziko je možné považovať rast nákladov v priebehu trvania projektu zameraného na zlepšenie súčasného stavu spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike.

Na projekt boli vyčlenené určité finančné prostriedky, ktoré predstavujú obmedzenie projektu. Tento rozpočet bol dodržaný avšak v priebehu trvania projektu môže dôjsť k zvýšeniu nákladov. Tento fakt môže byť spôsobený ekonomickou situáciou, rastom cien ponúkaných služieb, rastom počtu zamestnancov a teda zvýšením nákladov na zamestnanecké výhody a tak podobne.

Za stredné riziko možno považovať fakt, že zamestnanci zodpovedný za naplánovanie a realizáciu jednotlivých akčných plánov nebudú mať v dôsledku iných pracovných povinností dostatok času. Následkom môže byť oneskorenie v začiatku plnenia akčných plánov, teda v poskytovaní jednotlivých zamestnaneckých výhod prípadne, že k ich realizácii nedôjde vôbec. Druhé riziko spadajúce do strednej úrovne je fakt, že motivačný efekt môže byť iba krátkodobý a zamestnanci po určitej dobe upadnú znovu do akéhosi stereotypu a poskytované výhody nebudú pre nich naďalej motivujúce. Problémom súvisiacim

s týmto rizikom môže byť aj nepravidelná kontrola spokojnosti a motivácie zamestnancov vybranej zubnej kliniky a prispôsobenie potrebám zamestnancov.

Za riziko nízke sa považujú ostatné tri možnosti. A to negatívny postoj vedenia vybranej zubnej kliniky k samotnému projektu. Tento fakt nie je príliš braný do úvahy nakoľko vedenie vybranej zubnej kliniky súhlasilo so spoluprácou tohto druhu a sú otvorený návrhu určitého systému zamestnaneckých výhod. Určité riziko môže byť iba v tom, že navrhnuté zamestnanecké výhody nebudú považované za vhodne zvolené. To však môže byť po spoločnej konzultácii a iných alternatívnych výhodách zmenené. S tým súvisí aj druhé riziko, že zamestnanci nebudú mať záujem o vybrané typy výhod, riešenie však bude rovnaké ako pri predchádzajúcom riziku. Ponúkané benefity, môžu byť upravené, aby čo vedeli čo najlepšie uspokojiť potreby a prania zamestnancov.

Za najmenšie riziko je považované riziko zhoršenia vzťahov medzi zamestnanci spojené s určitou osobnou závišťou. Cafeteria systém len totiž nadstavený podľa lojality zamestnancov vybranej zubnej kliniky, teda ten, kto pracuje vo vybranej zubnej klinike najkratšie, si môže vybrať najmenej výhod respektíve menej atraktívne výhody. Všetky výhody však budú poskytovať určitú dávku uspokojenia potrieb a prání zamestnancov, a preto sa predpokladá, že každý zamestnanec vybranej zubnej kliniky bude spokojný a následne takisto motivovaný.

## 10 ZHRNUTIE PROJEKTU

V rámci projektu zlepšenia spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej kliniky bolo ako riešenie navrhnutých niekoľko opatrení. Tieto opatrenia môžu prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov a tak aj k zvýšeniu celkového pracovného výkonu vybranej zubnej kliniky. Toto riešenie bolo navrhnuté na základe zistení dosiahnutých analýzou spokojnosti súčasného stavu zamestnancov a na základe pološtandardizovaných interview s vedením zubnej kliniky.

Ciel projektu bol vytvoriť určitý systém zamestnaneckých výhod či benefitov, ktoré by viedli k zvýšeniu spokojnosť zamestnancov. Toto opatrenie by malo okrem zvýšenia spokojnosti zamestnancov viesť aj k zvýšeniu ich pracovných výkonov, zvýšeniu lojality, zlepšeniu pracovných vzťahov a malo by byť prevenciou pred prípadnými odchodmi zamestnancov vybranej zubnej kliniky.

V úvode projektu bol definovaný počiatočný stav a popis projektu. Následne bol popísaný cieľ projektu. Projekt pokračuje vypracovaným jednotlivých akčných plánov, ktoré obsahujú opatrenia pre zlepšenie spokojnosti a popis ich časovej náročnosti, finančnej náročnosti a zodpovednosti.

Projekt uzatvárajú analýzy zamerané na zhodnotenie časovej náročnosti, finančnej náročnosti a možný výskyt rizík spojených s projektom. Časová analýza bola zameraná na harmonogram projektu. Využitím programu QM for Windows 4 a metódy CPM bola stanovená predpokladaná dĺžka projektu a jeho kritická cesta. Celková dĺžka prípravy projektu bola stanovená na 81 dní.

Nasledovala nákladová analýza, ktorá sa venovala finančnej oblasti projektu. Celkové náklady vyčíslené na projekt boli v hodnote EUR 13062. Finančné obmedzenie zo strany vedenia zubnej kliniky predstavovalo čiastku EUR 15000 na rok. Je teda možné potvrdiť, že navrhovaný projekt nepresiahol stanovený limit.

V neposlednej rade boli zhodnotené jednotlivé riziká, ktorá by mohli v priebehu projektu vzniknúť a implementáciu projekt tak ohroziť. Za najväčšie riziko je možno považovať rast nákladov v priebehu trvania projektu. Nakoľko zavedenie zamestnaneckých benefitov nie je jednorazový projekt, ale jeho trvanie je dlhodobé hrozbou je zmena respektíve zvýšenie cien poskytovaných benefitov. Uvedené riziko bolo s vedením zubnej klinike prekonzultované a prijaté, ako súčasť vývoja ekonomickej situácie na Slovensku.

## ZÁVER

Spokojnosť zamestnancov by mala byť prioritou každej fungujúcej a prosperujúcej spoločnosti v dnešnej dobe. Bez oddaných, spokojných a motivovaných zamestnancov môže firma len ťažko dosahovať svoj najlepší pracovný výkon. Vedenie vybranej zubnej kliniky pociťovalo už dlhšiu dobu určitú nespokojnosť zo strany svojich zamestnancov. Preto dospeli k záveru, že je na čase zistiť príčinu danej situácie a taktiež túto situáciu určitým spôsobom riešiť a samozrejme takisto zmeniť.

Hlavným cieľom diplomovej práce tak bolo vytvorenie projektu zameraného na zlepšenie spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike.

Diplomová práca sa pozostáva z troch častí a to teoretickej, praktickej a projektovej. Teoretická časť mala za úlohu poskytnúť základný prehľad informácií orientovaných do oblasti ľudských zdrojov, riadenia ľudských zdrojov, motivácie a zamestnaneckých výhod. V tejto časti práce bola taktiež riešená problematika pracovnej spokojnosti a faktorov pracovnú spokojnosť ovplyvňujúcich a bol taktiež vysvetlený pojem fluktuácia, ktorá výrazne súvisí s pracovnou spokojnosťou či nespokojnosťou. Poznatky, ktoré priniesla táto časť diplomovej práce slúžili ako podklad pre vypracovanie praktickej časti diplomovej práce. V závere teoretickej časti diplomovej práce sú definované tri výskumné hypotézy a jedna výskumná otázka, s ktorými bolo pracované v priebehu spracovania praktickej časti celej diplomovej práce.

Praktická časť diplomovej práce sa delila na analytickú časť, na základe ktorej je následne vypracovaná druhá časť, a to projekt venovaný zlepšeniu spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky. Analýza tvorila prevažnú väčšinu praktickej časti a bola zameraná na výskum spokojnosti zamestnancov vo vybranej zubnej klinike. Analyzovala tak celkovú spokojnosť zamestnancov, ako aj dielčiu spokojnosť s pracovným prostredím, finančným ohodnotením, pracovnými vzťahmi, zamestnaneckými výhodami. Realizovaná analýza preukázala určitú nespokojnosť zo strany zamestnancov a najmä veľkú nespokojnosť s ponukou zamestnaneckých výhod. Preto bolo na základe výsledkov analýzy navrhnuté riešenie, pre ktoré bol vypracovaný projekt.

Poznatky získané analýzou boli využité pri návrhu projektu. V projektovej časti diplomovej práce bolo navrhnuté riešenie formou zavedenia určitých zamestnaneckých výhod či benefitov. Toto riešenie by malo prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov, a teda aj k podávaniu lepších pracovných výkonov a zamestnanci by mali byť viac motivovaný

k práci. Tento návrh možno považovať aj za určitý druh opatrenia pred odchodom zamestnancov ku konkurenciám. Projekt bol vypracovaný formou akčných plánov, kedy sa každý akčný plán zameriaval na jednotlivý druh benefitov. Prvý akčný plán sa venoval tak zvanému cafeteria systému, teda ponuke či menu zamestnaneckých výhod. Z tejto ponuky si zamestnanci budú môcť vybrať na základe bodového ohodnotenia. Tieto body nebudú pridelené v súvislosti s pracovným výkonom, ale v súvislosti s lojalitou voči vybranej zubnej klinike čo znamená, že kritériom bude počet odpracovaných mesiacov každého zamestnanca vo vybranej zubnej klinike. Druhý akčný plán sa venoval organizácií teambuildingových akcií pre zamestnancov vybranej zubnej kliniky. Tieto teambuildingové akcie by mali prispieť k zlepšeniu vzájomných vzťahov medzi zamestnancami, ktoré tiež svojou mierou ovplyvňujú ich celkovú spokojnosť a výkonnosť zamestnancov. Tretí akčný plán je najmenej náročným ako na realizáciu, tak po finančnej stránke. Navrhuje obdarúvanie zamestnancov pri ich narodeninách a meninách. Toto riešenie by okrem spokojnosti zamestnancov malo prispieť aj k pocitu, že si ich vedenie vybranej zubnej kliniky váži a chce im prejaviť vďaku za vykonávanú prácu.

Na realizáciu projektu vedenie vybranej zubnej kliniky vyhradilo čiastku EUR 15000 na rok. Táto suma bola finančným obmedzením a limitom celého projektu. Tento limit sa v rámci projektu podarilo dodržať. Vedenie vybranej zubnej kliniky bolo oboznámené, ako s výsledkami analýzy, tak následne aj s projektom. Projekt sa dočkal pozitívneho prijatia zo strany vedenia vybranej zubnej kliniky. Záver projektovej časti sa pozostáva z časovej, nákladovej a rizikovej analýzy projektu. Na základe týchto analýz nebola zistená žiadna prekážka, ktorá by znemožnila tento projekt zrealizovať.

Na záver je možné povedať, že cieľ tejto diplomovej práce bol splnený, nakoľko bolo navrhnutých niekoľko opatrení, ktoré by mali pozitívne ovplyvniť nielen spokojnosť zamestnancov, ale takisto ich vnútornú motiváciu, výkonnosť a lojalitu.

Výsledok však od teraz závisí na vedení vybranej zubnej kliniky a na tom, ako sa im podarí implementovať navrhnuté zlepšenia do chodu celej zubnej kliniky.

Do budúcnosti by sa táto diplomová práca mohla posunúť smerom k personálnej činnosti a venovať sa zavedeniu personálneho oddelenia na vybranej zubnej klinike, nakoľko sa vybraná zubná klinika plánuje rozširovať a starostlivosť o väčší počet zamestnancov by mal byť v réžii skúseného HR manažéra – personalistu.



## ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: New York, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 113 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 134 s. ISBN 978-80-244-3288-5.

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 462 s. ISBN 8072265156.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.ko

LEWTHWAITE, Julie, 2007. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

NOE, Raymond A., 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI, 207 s. ISBN 807357019X.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Internetové zdroje**

ZIKMUND, M., © 2010. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podlejejich-gusta>>.

MANAGEMENTMANIA, © 2016. *Maslowova pyramída potrieb (Maslow's Pyramid of Needs)* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/sk/maslowova-pyramida-potrieb>>.

VYBRANÁ ZUBNÁ KLINIKA, © 2006 – 2018. *O nás* [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupný z WWW: <<https://vybranazubnaklinika.sk/o-nas/>>.

### **Interné zdroje**

Interné zdroje vybranej zubnej kliniky.

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1. Pohlavie respondentov (Vlastné spracovanie)</i> .....	49
<i>Obr. 2. Vek respondentov (Vlastné spracovanie)</i> .....	50
<i>Obr. 3. Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov (Vlastné spracovanie)</i> .....	50
<i>Obr. 4. Vzdelanie respondentov v odbore (Vlastné spracovanie)</i> .....	51
<i>Obr. 5. Dôvod respondentov pracovať vo vybranej zubnej klinike (Vlastné spracovanie)</i> .....	51
<i>Obr. 6. Celková spokojnosť respondentov so zamestnaním (Vlastné spracovanie)</i> .....	52
<i>Obr. 7. Faktory vedúce k zvýšeniu spokojnosti respondentov (Vlastné spracovanie)</i> .....	53
<i>Obr. 8. Spokojnosť s pracovnou dobou respondentov (Vlastné spracovanie)</i> .....	54
<i>Obr. 9. Zmena zamestnania respondentov (Vlastné spracovanie)</i> .....	54
<i>Obr. 10. Pracovné podmienky vo vybranej zubnej klinike (Vlastné spracovanie)</i> .....	55
<i>Obr. 11. Nepriaznivé faktory v pracovnom prostredí (Vlastné spracovanie)</i> .....	56
<i>Obr. 12. Spokojnosť respondentov s finančným ohodnotením (Vlastné spracovanie)</i> .....	56
<i>Obr. 13. Spokojnosť respondentov so zamestnaneckými výhodami (Vlastné spracovanie)</i> .....	57
<i>Obr. 14. Vyber zamestnaneckých výhod (Vlastné spracovanie)</i> .....	58
<i>Obr. 15. Spokojnosť respondentov s pracovnými vzťahmi (Vlastné spracovanie)</i> .....	58
<i>Obr. 16. Spokojnosť respondentov s pracovnými oblasťami (Vlastné spracovanie)</i> .....	59
<i>Obr. 17. Vnútoraná motivácia respondentov (Vlastné spracovanie)</i> .....	59
<i>Obr. 18. Riešenie pochybenia s nadriadeným (Vlastné spracovanie)</i> .....	60
<i>Obr. 19. Dôvera voči nadriadenému (Vlastné spracovanie)</i> .....	61
<i>Obr. 20. Pochvala od nadriadeného (Vlastné spracovanie)</i> .....	61
<i>Obr. 21. Zobrazenie kritickej cesty (Výstup z WinQM)</i> .....	80
<i>Obr. 22. Sieťový graf projektu (Výstup z WinQM)</i> .....	81

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1. Tabuľka rozdelenia početností pre H1 (Vlastné spracovanie)</i> .....	62
<i>Tab. 2. Tabuľka rozdelenia početností pre H2 (Vlastné spracovanie)</i> .....	63
<i>Tab. 3. Tabuľka rozdelenia početností pre H3 (Vlastné spracovanie)</i> .....	64
<i>Tab. 4. Údaje zistené dotazníkovým šetrením (Vlastné spracovanie)</i> .....	65
<i>Tab. 5. Tabuľka hypotetických početností (Vlastné spracovanie)</i> .....	65
<i>Tab. 6. Akčný plán – Cafeteria systém (Vlastné spracovanie)</i> .....	72
<i>Tab. 7. Počet odpracovaných mesiacov (Vlastné spracovanie)</i> .....	73
<i>Tab. 8. Príklad ponuky cafeteria systém (Vlastné spracovanie)</i> .....	75
<i>Tab. 9. Akčný plán – Teambuilding Zima (Vlastné spracovanie)</i> .....	76
<i>Tab. 10. Akčný plán – Teambuilding Leto (Vlastné spracovanie)</i> .....	77
<i>Tab. 11. Akčný plán – Darčeková poukážka (Vlastné spracovanie)</i> .....	78
<i>Tab. 12. Časový harmonogram projektu (Vlastné spracovanie)</i> .....	79
<i>Tab. 13. Znárodnenie dĺžky projektu a kritickej cesty (Výstup z WinQM)</i> .....	80
<i>Tab. 14. Náklady na navrhnuté opatrenia (Vlastné spracovanie)</i> .....	82
<i>Tab. 15. Riziková analýza projektu (Vlastné spracovanie)</i> .....	83

## ZOZNAM VZORCOV

- (1) Pearsonov kontingenčný koeficient.
- (2) Vzorec pre výpočet hypotetických četností.
- (3) Výpočet testového kritéria.

## ZOZNAM PRÍLOH

- P I        Rozhovor s majiteľom vybranej zubnej kliniky.
- P II        Dotazník pre zamestnancov vybranej zubnej kliniky.

# **PRÍLOHA P I: ROZHOVOR S MAJITEĽOM VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKY**

## **Informácie o respondentovi**

**Funkcia:** Majiteľ a súčasne hlavný implantológ zubnej kliniky

### **1. Koľko pracovníkov v súčasnej dobe vaša klinika zamestnáva:**

*Klinika v súčasnosti zamestnáva 25 zdravotníckych aj nezdravotníckych pracovníkov.*

### **2. Čo vás viedlo k rozhodnutiu, že Vaša klinika by uvítala spoluprácu formou diplomovej práce na tému zlepšenia spokojnosti svojich zamestnancov:**

*Za posledné obdobie sme zaznamenali narastajúcu nespokojnosť zamestnancov, časté sťažnosti či už priamo nám ako vedeniu kliniky alebo medzi zamestnancami navzájom, upadla dobrá nálada v kolektíve a zamestnanci pôsobia negatívne. Preto sme sa rozhodli, že je na čase niečo podniknúť a návrh na spracovanie Vašej diplomovej práce prišiel v tom správnom čase. Nakoľko sme všetci veľmi pracovne vyťažení keď sa nám naskytla príležitosť, že niekto vypracuje tento prieskum za nás ponuku sme prijali.*

### **3. Čo očakávate, že Vám spracovanie diplomovej práce prinesie?**

*Od Vašej práce očakávame, že nám prinesie odpoveď na otázku čo je hlavnou príčinou zníženej spokojnosti, čo by sme mohli zmeniť aby naši zamestnanci boli viac spokojný a taktiež očakávame určité návrhy ako môžeme zistený problém riešiť.*

### **4. Čo si myslíte, že by mohlo byť hlavnou príčinou zníženej spokojnosti Vašich zamestnancov?**

*Zamestnanci určite nie sú nadšený pracovným tempom na našej zubnej klinike. Klinika má veľkú klientelu či už slovenskú alebo zahraničnú a snažíme sa denne ošetriť čo najviac pacientov. Z toho však vzniká veľa krát veľmi rýchle tempo a napätie počas pracovného dňa čo niekedy naši zamestnanci znášajú ťažšie a je to pre nich stresujúce. Je to však vec, ktorú nevieme zmeniť, a s ktorou je každý zamestnanec oboznámený už pri pracovnom pohovore a je na jeho rozhodnutí či je ochotný ísť do toho naplno s nami.*

*Ďalšia vec, ktorú si všímame sú slabšie vzťahy medzi zamestnancami. Je to možno spôsobené tým, že za obdobie posledného roku a pol sa zmenila pôvodná zamestnanecká základňa a to najmä z dôvodu odchodu našich zamestnankýň na materskú dovolenku. Pôvodné*



*zloženie zamestnancov spolu fungovalo perfektne niekoľko rokov. Aktuálne zloženie zamestnancov pozostáva z viacerých nových prírastkov do tímu a vzťahy medzi novými a pôvodnými zamestnancami nie sú také pevné aké by mohli byť. Určite by sme túto skutočnosť chceli do budúcnosti zmeniť.*

*A v neposlednej rade naši zamestnanci určite pociťujú, že ich platové podmienky by sa mohli zlepšiť. Peniaze sú podľa mňa vždy otázka číslo jedna v každej spoločnosti. Aj keď sme si tejto skutočnosti vedomí a naša klinika v posledných rokoch prosperuje a veľmi dobre sa nám darí v súčasnosti sa ako firma nechystáme podstupovať hromadné zvyšovanie platov našich zamestnancov. Čo by sme však mohli zmeniť je určitá forma zamestnanckých výhod, ktoré by sme ponúkli našim zamestnancom navyše ku mzde. Mohlo by to istým spôsobom zvýšiť ich motiváciu, spokojnosť a pocit toho, že si ich ceníme a chceme sa im odvdáčiť niečím navyše. Je to totiž pravda, ceníme si každého nášho zamestnanca a sme radi, že pre nás pracujú a pomáhajú nám budovať dobré meno.*

#### **5. Čo robí Vaša klinika preto aby si udržala svojich zamestnancov?**

*Musím priznať, že nemáme žiadne zvláštne opatrenia, ktorými by sme si zamestnancov udržali. V súčasnosti im poskytujeme stravné lístky a bezplatné zubné ošetrovanie. Ale sme si vedomí, že je načas niečo zmeniť nakoľko konkurencia je veľká a je možné že konkurenčné zubné kliniky alebo ambulancie môžu našim zamestnancom v prípade záujmu o nich poskytnúť niečo viac. Preto sa budeme určite snažiť na základe výsledkov Vašej práce podstúpiť určité nápravné kroky vedúce k spokojnosti a udržateľnosti zamestnancov.*

#### **6. Ako hodnotíte aktuálne pracovné prostredie kliniky:**

*Pracovné prostredie bolo niekoľko rokov našej existencie vyhovujúce. V súčasnosti sa však našej klinike veľmi darí a stále narastá klientela. Tento fakt si však vyžaduje aj väčší počet zamestnancov a väčšie pracovné priestory. V súčasnosti je naplánovaná rozsiahla rekonštrukcia kliniky, ktorej výsledkom bude väčšie a modernejšie priestory ako pre pacientov tak aj pre zamestnancov kliniky. Veríme, že všetci budú z výsledkom spokojný a sami od tejto rekonštrukcie veľa očakávame. Rekonštrukcia by mala začať v mesiaci marec tohto roku.*

## **PRÍLOHA P II : DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV VYBRANEJ ZUBNEJ KLINIKY**

Vážení kolegovia,

volám sa Natália Madunická a som študentkou 5. ročníka Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V súčasnej dobe venujem svoj čas spracovaniu diplomovej práce na tému „Projekt zlepšenia spokojnosti zamestnancov vybranej zubnej kliniky“. V rámci spracovania praktickej časti práce vy som Vás chcela poprosiť o spoluprácu a vyplnenie nasledujúceho dotazníku. Tento dotazník bude slúžiť ako zdroj informácií pri riešení danej problematiky.

Dotazník je anonymný a získané výsledky budú slúžiť pre spracovanie diplomovej práce. Výsledky dotazníkových šetrenia môžu pomôcť k budúcemu zvýšeniu spokojnosti Vás a Vašich kolegov.

Vopred ďakujem za Váš čas a ochotu vyplniť tento dotazník.

S úctou

Bc. Natália Madunická

(madunickanatalia1@gmail.com)

### **ČASŤ 1 – PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ**

**1. Ako dlho ste vo vybranej zubnej klinike zamestnaný/á:**

.....

**2. Aká je Vaša súčasná pracovná pozícia na zubnej klinike?**

.....

**3. Odpovedá Vaše vzdelanie pracovnému zaradeniu?**

- áno
- nie

**4. Z akého dôvodu ste sa rozhodli pracovať vo vybranej zubnej klinike? (označte jednu možnosť):**

- klinika je v mieste môjho bydliska
- na základe odporučení priateľov (známych)
- dobrá povest' a prestíž kliniky
- na základe odporučení úradu práce
- na základe svojej doterajšej praxe
- možnosť kariérneho rastu
- iné:.....

**5. Ako ste celkovo spokojný/á so svojim súčasným zamestnaním?**

- veľmi spokojný/á
- skôr spokojný/á
- skôr nespokojný/á
- veľmi nespokojný/á

**6. Ak ste odpovedal/a „skôr nespokojný/a“ alebo „veľmi nespokojný/a“, čo by pomohlo k zvýšeniu Vašej spokojnosti? (označte ľubovoľné množstvo):**

- lepší prístup vedenia kliniky
- pochvala a uznanie od nadriadeného
- lepšie pracovné vzťahy a atmosféra
- vyššie finančné ohodnotenie
- možnosť zvyšovať si kvalifikáciu
- zlepšenie pracovného prostredia
- portfólio zamestnaneckých výhod a benefitov
- iné: .....

**7. Vyhovuje Vám pracovná doba?**

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

**8. Do budúca ste rozhodnutý/á:**

- zmeniť zamestnanie čo najskôr to bude možné
- zmeniť zamestnanie v horizonte jedného roku
- zmeniť zamestnanie v horizonte niekoľkých rokov
- zostať vo vybranej zubnej klinike dlhodobo v prípade, že to bude možné

## ČASŤ 2 – PRACOVNÉ PROSTREDIE

**9. Ako by ste celkovo charakterizoval/a pracovné podmienky (čistota prostredia, pracovné pomôcky vybavenie pracoviska) vo vybranej zubnej klinike?**

- veľmi vyhovujúce
- pomerne vyhovujúce
- pomerne nevyhovujúce
- veľmi nevyhovujúce

**10. U nižšie uvedených faktorov označte prosím tie, s ktorými nie ste spokojný/á v rámci pracovného prostredia vo vybranej zubnej klinike (označte ľubovoľné množstvo):**

- prašnosť
- nevyhovujúce osvetlenie
- hluk
- vizuálne nepríjemné prostredie (farby, obklady)
- nečistota
- nedostatočná technická vybavenosť
- zápach
- zlé usporiadanie pracoviska
- nedostatočná veľkosť priestorov
- zlá klimatizácia či odvetrávanie
- žiadne
- iný:.....

## ČASŤ 3 – ODMEŇOVANIE A ZAMESTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)

**11. Ako ste spokojný/á s Vaším súčasným finančným ohodnotením pri zohľadnení Vašej pracovnej náplne, zodpovednosti, výkonu či pracovného zaťaženia?**

- veľmi spokojný
- skôr spokojný
- skôr nespokojný
- veľmi nespokojný

**12. Ako ste spokojný/á so zamestnaneckými výhodami či benefitmi vo vybranej zubnej klinike?**

- veľmi spokojný
- skôr spokojný
- skôr nespokojný
- veľmi nespokojný

**13. Akú zamestnaneckú výhodu by ste rád/a uvítal/a vo vybranej zubnej klinike? (označte ľubovoľné množstvo):**

- jazykové kurzy
- permanentky do fitness centra, plaváreň, jógu a pod.
- poukážka na masáž
- vstupenky do divadla, na koncerty
- darček pri narodeninách a meninách
- teambuildingové akcie
- príspevok na dopravu
- iné: .....

**14. Ako by ste ohodnotil/a pracovné vzťahy v rámci Vášho pracovného kolektívu?**

- veľmi priateľské
- pomerne priateľské
- pomerne nepriateľské
- veľmi nepriateľské

**15. S ktorou z uvedených oblastí ste v spojení s Vaším zamestnaním najmenej spokojný/á? (označte jednu možnosť):**

- platové podmienky
- zamestnanecké výhody a benefity
- vzťahy na pracovisku
- pracovné prostredie

**16. Keď sa dopustíte chyby, ako sa zachová Váš nadriadený? (označte jednu možnosť):**

- vyčíta chybu pred kolektívom
- rázne sa s Vami porozpráva v kancelárií
- vyriešime chybu v klúde v kancelárií
- poradí mi ako sa chyby vyvarovať
- nadriadený so mnou chyby nerieši
- iné: .....

**17. Môžete sa zveriť svojmu nadriadenému s akýmkoľvek (aj osobným) problémom?**

- áno
- čiastočne áno
- skôr nie
- vôbec nie

**18. Chváli Vás nadriadený za vynikajúce výsledky Vašej práce?**

- áno
- čiastočne áno
- skôr nie
- vôbec nie

**19. Motivuje Vás vybraná zubná klinika k podávaniu lepších výkonov?**

- áno
- čiastočne áno
- skôr nie
- vôbec nie

**ČASŤ 4 – OSOBNÉ INFORMÁCIE**

**20. Vaše pohlavie:**

- žena
- muž

**21. Váš vek:**

- do 24 rokov (vrátane)
- 25 – 30 rokov
- 31 – 40 rokov
- 41 – 50 rokov

**22. Vaše najvyššie ukončené vzdelanie:**

- základné
- stredoškolské s maturitou
- vysokoškolské