

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti greiner assistec s.r.o.

Ondřej Dvořák

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Dvořák**
Osobní číslo: **K11179**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Greiner assistec s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k možnostem měření spokojenosti zaměstnanců. Pozornost věnujte jejím metodám, technikám a komunikaci k zaměstnancům.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybraný subjekt a jeho měření spokojenosti.
4. Analyzujte dosavadní systém měření a jeho komunikaci. Na základě výsledků formulujte proces výzkumu, znění dotazníku, ale i komunikační plán dalšího šetření. Šetření zrealizujte, srovnajte z hlediska návratnosti.
5. Vymezte možnosti a limity Vašich návrhů.

Ve Zlíně dne 7. srpna 2014

doc. Ing. Jana Lodišová, Ph.D.
ředitelka ústavu



Mgr. Ing. Olga Janáková, Ph.D.
vedoucí ústavu

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

FORET, Miroslav. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

MEFFERT, Heribert. Marketing - Management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

SMITH, Paul. Moderní marketing. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.

TOMEK, Gustav. Marketing od myšlenky k realizaci. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
dekanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně
9.4.2014

ONDŘEJ DVOŘÁK
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

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

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo.

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá průzkumem měření spokojenosti zaměstnanců ve firmě greiner assistec s.r.o. Cílem teoretické části práce je zpracovat teoretická východiska a poznatky týkající se témat - vnitropodniková komunikace, firemní kultura, marketingový výzkum a návrh dotazníku pro měření spokojenosti zaměstnanců. Cílem praktické části je nastavení a popsání procesu marketingového průzkumu, vytvoření dotazníku spokojenosti zaměstnanců, nastavení komunikace průzkumu spokojenosti zaměstnanců a srovnání vybraných aspektů průzkumu spokojenosti zaměstnanců v letech 2012 a 2014.

Klíčová slova: vnitropodniková komunikace, firemní kultura, dotazník spokojenosti, kvantitativní výzkum.

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with the measurement of employee satisfaction survey in greiner assistec s.r.o. The theoretical part of this work is to develop the theoretical background and knowledge on the subjects of intracompany communications, corporate culture, marketing research and draft a questionnaire for measuring employee satisfaction. The practical part is set and describe the process of marketing research, a questionnaire of employee satisfaction, communication setting employee satisfaction survey and comparison of selected aspects of the employee satisfaction survey in 2012 and 2014.

Keywords: intracompany communication, corporate culture, satisfaction questionnaire, quantitative research

Úvodem bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za veškerou pomoc při zpracování mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala. Rovněž bych rád poděkoval Bc. Zuzaně Julinové, vedoucí personálního oddělení ve společnosti greiner assistec s.r.o., za spolupráci, dobré rady a poskytnutí důležitých informací, které mi umožnily zpracování bakalářské práce.

Motto:

" Kdo chce stavět vysoké věže, musí se dlouho věnovat základům..."

Mathy

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	11
1.1 PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	12
1.2 ZAMĚSTNANEC.....	13
1.2.1 Představy současného zaměstnance	14
2 FIREMNÍ KULTURA	16
2.1 DEFINICE PODNIKOVÉ KULTURY.....	16
2.1.1 Hodnoty.....	17
2.1.2 Normy.....	17
2.1.3 Artefakty, symboly.....	18
2.2 VHODNÁ FIREMNÍ KULTURA.....	18
2.3 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA.....	19
2.3.1 Objektivistický výzkum	19
2.3.2 Individualisticky-subjektivistický výzkum	19
2.4 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA JAKOST.....	20
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	22
3.1 DEFINICE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	22
3.2 HISTORIE.....	23
3.3 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	24
3.3.1 Definování problému a cíle výzkumu	24
3.3.2 Plán marketingového výzkumu.....	25
3.3.3 Shromažďování informací.....	25
3.3.4 Analýza informací.....	25
3.3.5 Presentace závěrů.....	26
3.3.6 Rozhodování.....	26
3.4 TYPY VÝZKUMU	26
3.4.1 Členění výzkumu dle účelu.....	26
3.5 ČLENĚNÍ VÝZKUMU NA KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ.....	27
3.5.1 Kvalitativní výzkum.....	27
3.5.2 Kvantitativní výzkum.....	28
3.6 ČLENĚNÍ DLE POUŽITÝCH METOD.....	28
3.7 NÁVRH DOTAZNÍKŮ PRO MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	29
3.7.1 Definování otázek pro dotazníky	29
3.7.2 Volba vhodného formátu dotazníku.....	29
3.7.3 Popis vstupních informací pro respondenty	29
3.7.4 Definitivní uspořádání dotazníku.....	30
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI, METODIKA A CÍLE PRÁCE	31
4.1 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
4.2 METODIKA A CÍLE PRÁCE	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ GREINER ASSISTEC S.R.O.	34

5.1	GREINERÁCKÉ DESATERO.....	34
5.2	POPIS PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2012.....	35
5.3	ANALÝZA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2012.....	36
6	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2014	39
6.1	NOVÝ DOTAZNÍK PRO MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	40
6.1.1	Definice otázek dotazníku.....	40
6.2	KOMUNIKACE PRŮZKUMU MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	43
6.2.1	Harmonogram průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců	43
6.2.2	Komunikace měření spokojenosti zaměstnanců	44
6.3	POPIS PROCESU MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU	45
6.3.1	Definování problému a cíle průzkumu.....	45
6.3.2	Plán průzkumu.....	46
6.4	ANALÝZA A PREZENTACE INFORMACÍ	48
7	SROVNÁNÍ PRŮZKUMŮ SPOKOJENOSTI V LETECH 2012 A 2014.....	52
7.1	SROVNÁNÍ Z HLEDISKA KOMUNIKACE PRŮZKUMU.....	52
7.2	SROVNÁNÍ Z HLEDISKA NÁVRATNOSTI DOTAZNÍKŮ	53
7.3	ZJIŠTĚNÉ ZÁVĚRY A NÁVRHY DALŠÍHO ZLEPŠENÍ	53
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve firmě greiner assistec s.r.o. je v současné době aktuálním tématem, a proto jsem jej zvolil jako téma bakalářské práce. Sám ve firmě greiner assistec s.r.o. pracuji a jsem zároveň členem realizačního týmu, který dostal za úkol projekt přípravy a realizace měření spokojenosti zaměstnanců.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců proběhl naposled v roce 2012 a výsledky nebyly uspokojivé, zde je myšlena návratnosti správně a úplně vyplněných dotazníků. Proto se v rámci bakalářské práce chci zaměřit na srovnání průzkumů v letech 2012 a 2014 zejména z hlediska návratnosti úplně a správně vyplněných dotazníků. Dále se zaměřím na komunikaci průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců, na stavbu strukturovaného dotazníku, který bude použit jako nástroj pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců, a nakonec se zaměřím na nastavení procesu marketingového průzkumu.

Práce bude rozdělena na dvě části, na část teoretickou, která se bude zabývat významem vnitrofiremní komunikace, funkcemi vnitrofiremní komunikace a formou její realizace. Následně se práce bude zabývat tématem firemní kultury, které je obecně pro firmu Greiner prioritní. Také z důvodu silné firemní kultury a silného zaměření na zaměstnance jsou právě průzkumy spokojenosti realizovány. Po firemní kultuře bude následovat nejobsáhlejší kapitola, kapitola věnovaná marketingovému výzkumu. V této kapitole bude zmíněna historie, definice marketingového výzkumu a samozřejmě jednotlivé členění výzkumu. Kapitola Marketingový výzkum také pojme jedno důležité téma, a tím je návrh a skladba dotazníku pro měření spokojenosti. Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat teoretická východiska a poznatky týkající se témat výše popsaných. V této části se práce bude opírat o přední české i světové odborníky z praxe a oboru.

Druhou částí práce bude část praktická, ve které bude představena skupina Greiner a proběhne seznámení s výsledky průzkumu spokojenosti z roku 2012. Mezi cíle praktické části bude patřit vytvoření inovovaného dotazníku spokojenosti, jakožto nástroje kvantitativního výzkumu nebo průzkumu. Dalším cílem praktické části bude nastavení a popsání procesu marketingového průzkumu na základě poznatků z teoretické části práce. V rámci dalšího cíle se praktická část práce zaměří na komunikaci průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců. A jako posledním cílem bude srovnání vybraných aspektů průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců v letech 2012 a 2014.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Dobrá vnitrofiremní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy je jedním ze základních kamenů dobře fungující organizace. Nicméně abychom správně pochopili, co vlastně vnitrofiremní komunikace znamená, nejprve si ji musíme objasnit.

Hloušková popisuje a vymezuje pojem vnitrofiremní komunikace takto. Význam slova komunikace je dle encyklopedického slovníku styk, styky nebo spojení a přenos informací. Vnitrofiremní komunikace tedy znamená propojení celé firmy pomocí komunikace. V žádném případě se nejedná, jak si mnohdy někteří manažeři mylně myslí, o nějaké pošťáctví nebo o to, aby se veškeré informace dostaly tam, kam mají, ale vnitrofiremní komunikace znamená a jde v ní o to, aby došlo k propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Nemělo by tedy jít pouze o plnění si povinností. Vnitrofiremní komunikace umožňuje pracovníkům firmy utvářet a vyjasňovat si názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Většina manažerů si uvědomuje pouze vliv slovní a písemné komunikace, nicméně větší část vnitrofiremní komunikace je realizována mimoslovně, především činy manažerů a kolegů, vnitropodnikovým systémem a strukturou a v neposlední řadě firemní kulturou. Někteří manažeři se také mylně domnívají, že vnitrofiremní komunikace je záležitostí techniky - počítačů, elektronické komunikace. Kdyby opravdu měli tito manažeři pravdu, pak by většina firem mohla zadat agentuře jednoduchý úkol ve znění - zajistěte nám fungující vnitrofiremní komunikaci a o vše ostatní se postaráme sami. Nicméně tomu tak není, a tedy technické pojetí komunikace je mylné a nereálné.

Vnitrofiremní komunikaci realizují lidé, jakožto účastníci komunikace. Ta může probíhat hned na několika úrovních- například mezi nadřazeným a podřazeným, mezi spolupracovníky nebo mezi managementem a vlastníky. To však není jediná komunikace, která ve firmě probíhá. Za vnitrofiremní komunikaci lze také brát písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy top managementu, firemní strategie, misí a vizi firmy, tradici firmy, rituály probíhající ve firmě, úspěchy či neúspěchy celé firmy, ale také zájem či nezájem managementu firmy o své spolupracovníky, úroveň jednání se zákazníky, dodavateli, s veřejností a koneckonců do této skupiny spadají také symboly moci a know-how firmy. Ona mimoslovní komunikace je mnohem starší než komunikace slovní, a proto ať už si to uvědomujeme nebo ne, je tato komunikace a její vliv na nás rozhodující. (Hloušková, 1998, s. 11)

I vnitrofiremní komunikace musí mít stanovený cíl a účel, proč a k čemu vlastně je vnitrofiremní komunikace dobrá. Přičemž bychom měli mít na paměti, že cílem a účelem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. Spokojený zaměstnanec je totiž přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, nikoliv jejím cílem. Bez jakékoliv komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat a na kvalitě komunikace záleží úspěch celé firmy a společnosti. Janda píše: *"Komunikace není všechno, ale je za vším"*. (Janda, 2004, s. 10)

Zásadním problémem vnitrofiremní komunikace je to, že si vedoucí pracovníci většinou ani neuvědomují, co a kdo všechno ve firmě hovoří, s jakou silou, s jakou přesvědčivostí a jaký dopad to pak má na celou firmu. Činy totiž hovoří mnohem výmluvněji než slova, přestože síla slova je veliká. Jakou úroveň má vnitrofiremní komunikace, je velice úzce spjata s úrovní firemní kultury. (Hloušková, 1998, s. 12)

1.1 Předpoklady fungování vnitrofiremní komunikace

Pokud funguje systém vnitropodnikové komunikace, pak jsou pracovníci správně komunikačně, informačně a motivačně propojeni. Důležitým faktorem v práci každého zaměstnance je mít ke své práci dostatek informací, být k práci povzbuzován a motivován a dalším důležitým faktorem je vědět, co se od toho daného zaměstnance očekává. Pak jsou všichni zaměstnanci ochotni a schopni táhnout za "jeden provaz". Pokud je úmyslem a cílem firmy budovat systém vnitrofiremní komunikace, pak firma nesmí zapomenout na základní předpoklady jeho fungování. Zkušenosti vyspělých firem ukazují, že jde především o následující podmínky:

- odpovídající organizace práce,
- odpovídající odborná i lidská kvalita managementu, kdy top management tvoří jednotný tým,
- kvalifikovaná personální strategie - jako součást celkové firemní strategie,
- kvalitní realizace personální strategie všemi vedoucími pracovníky firmy,
- pravidelné hodnocení pracovníků a zpětná vazba od podřízených k vedoucím, o tom, jak podřízení vnímají jejich vůdcovství, tedy pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech,
- výcvik top managementu firmy i ostatních vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci,

- dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky firmy,
- těsná spolupráce top managementu firmy s ostatními skupinami vedoucích pracovníků,
- osobní příklady manažerů, tedy příklady pravdivé a otevřené komunikace.

Organizace práce, jasná personální strategie firmy jako součást celkové strategie firmy, to jsou základní podmínky pro fungování vnitrofiremní komunikace. Vše musí samozřejmě vycházet z firemní mise a vize. Vnitropodniková komunikace bude fungující a úspěšná za předpokladu, že top management firmy pochopí, jakou roli hraje systém práce s lidmi. Z toho vyplývá, že největší překážkou v rozvoji vnitrofiremní komunikace je neodborná a nesystémová personální práce vedoucích pracovníků. Samozřejmě odpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace nese top management firmy. Styl a forma komunikace top managementu je naprosto rozhodující vůči zaměstnancům, toho by si měli být top manažeři vědomi a také by měli vědět, jak své činy správně vysvětlit a odkomunikovat, aby ostatní správně pochopili. Je velikou chybou, když si členové top managementu myslí, že své činy nemusejí nikomu z podřízených vysvětlovat, aby všemu porozuměli. Ba naopak, bez skutečného porozumění nelze efektivně komunikovat. (Hloušková, 1998, s. 14)

Vnitrofiremní komunikace je, jak vyplývá z výše popsaného, způsob komunikace uvnitř firmy mezi jednotlivými zaměstnanci na rozličných pracovních pozicích. V drtivé většině se jedná o komunikaci mezi zaměstnancem a druhou stranou (jiný zaměstnanec, vedoucí, podřízený nebo majitel). Nicméně kdo to zaměstnanec je a jaké jsou jeho představy o fungování firmy, v níž pracuje, o tom pojednám v následující podkapitole.

1.2 Zaměstnanec

Každá firma je závislá na svých zaměstnancích, s nimi stojí a padá její úspěch. Zaměstnanec je na prvním místě a zákazník až na místě druhém. Proč tomu tak je, mohla by znít otázka. Odůvodnění lze nastínit na následujícím příkladu. Je-li hotelová recepční nepříjemná na hosty, číšník se očividně nudí nebo pracovník účtárny nereaguje na zanechané vzkazy, přejdou zákazníci i se svými penězi jinam. Takže firmy jako například Marriot nebo British Airways fungují následovně. V prvé řadě je třeba vyškolit zaměstnance, aby byli vstřícní, kompetentní a spolehliví, to povede ke spokojenosti zákazníků, kteří se budou vracet zpátky i se svými penězi. To, jak se cítí zaměstnanec, se odrazí v tom, jak se bude cítit zákazník. Pokud bude firma platit svým zaměstnancům málo, pak bude také na oplát-

ku od svých zaměstnanců málo dostávat. Samozřejmě nábor nových zaměstnanců je dosti finančně i časově náročný, proto je jednodušší zaměstnance motivovat a udržet si je. Dobré podniky platí dobře, snaží se získat ty nejlepší lidi, kteří překonávají průměr, což v konečném důsledku znamená, že se dobrým firmám vyplatí "investovat" do nadprůměrných zaměstnanců větší částky ve formě platu, protože ti průměrní stojí také firmu náklad-plat, ale jejich přidaná hodnota je mnohem nižší. Cílem interní komunikace je předkládat zaměstnancům interní nabídku, podobně jak je tomu u nabídek zákaznických, protože i k zaměstnancům se musí firma chovat jako ke skupině zákazníků. Tím se částečně zajistí, že zaměstnanci budou mít dobrý pocit z práce a z toho, že jsou pro firmu důležití a přínosem. (Kotler, 2003, s. 168).

1.2.1 Představy současného zaměstnance

V současné době kvalifikovaný zaměstnanec pokládá za samozřejmé, že se bude účastnit řešení problematiky týkající se jeho činnosti a spadající do jeho kompetence a že se bude přímo podílet na rozhodnutí, která se ho přímo týkají. Ovšem pokud někdo zadá zaměstnanci úkol, který je v rozporu s jeho názorem na to, jak kvalifikovaně a kompetentně řešit problematiku, kterou se právě zabývá, nelze reálně očekávat, že bude tento úkol plnit. Od padesátých let mohl vedoucí pracovník uplatňovat svoji autoritu bez odporu, protože měl oproti svým podřízeným téměř vždy výhodu vyššího vzdělání a bohatších zkušeností, což mu dovolovalo dávat jakékoliv příkazy, vůči nimž nikdo neprotestoval. Tato situace se však radikálně změnila, zvýšila se i kvalita a dostupnost informací a dnešní zaměstnanci mají takový znalostní základ, který jim umožňuje porozumět problémům. Dnešní zaměstnanci jsou schopni porozumět zadaným úkolům, ale co víc, dnešní zaměstnanci dokáží v mnoha případech navrhnout lepší řešení než jejich vedoucí. Dnešní zaměstnanci nejsou ochotni se vždy bez výhrad přizpůsobit podnikovým pravidlům a ve všem poslechnout svého vedoucího, což nemusí být na škodu, protože pokud vedoucí s takovýmto zaměstnancem umí pracovat, pak může být takový podřízený nositelem inovativních nápadů a aktivním realizátorem firemní mise a vize. Znovu je třeba klást velký důraz na obousměrnou vnitrofiremní komunikaci, tedy jak od vedení směrem dolů, tak od řadových pracovníků směrem k vedení firmy. Tato ne vždy jednoduchá věc by měla vyplývat z firemní kultury. (Hloušková, 1998, s. 31)

Vnitrofiremní komunikace je podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. (Hloušková, 1998, s. 9)

O firemní kultuře se tato práce zmínila již několikrát jako o důležitém nástroji pro správné fungování dobré firmy. Pokud je správná firemní kultura správně vnitrofiremně komunikována, pak jde o zásadní krok správným směrem k tomu být opravdu úspěšnou firmou. I z tohoto důvodu si firemní kultura zaslouží hlubší pohled a komentáře od odborníků z praxe. Následující kapitola tedy bude objasňovat, co je to vlastně firemní kultura a jak by správná firemní kultura, pokud taková existuje, měla vypadat.

2 FIREMNÍ KULTURA

Nejprve se práce pokusí vymezit pojem podniková kultura.

2.1 Definice podnikové kultury

Armstrong definuje kulturu organizace takto- kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Uvedená definice zdůrazňuje to, že kultura organizace se týká spousty abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit, a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné. Jinými slovy, kultura může být považována za "jakousi šifru pro subjektivní stránku organizace". Přesto však může mít kultura vliv na chování lidí. (Armstrong, 2007, s. 257)

Furnham a Gunter (1993), když se pokoušeli shrnout různé definice kultury, uvedli - mimo jiné - následující oblasti, v nichž se jednotlivá pojetí shodovala:

- kulturu je obtížné definovat (často je to marné a zbytečné),
- kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních,
- kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá (je relativně stabilní během krátkých časových období),
- vytvoření, a tudíž i změna podnikové kultury potřebuje čas. (Armstrong, 2007, s. 258).

Müllerová společně s dalšími autory definuje firemní kulturu následovně. Podniková kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí myslí, chová se, ale i vypadá jinak než druhá. Odlišné skupiny mohou mít jiné názory, ale i rozdílnou interpretaci věcí kolem sebe. Znalost podnikové kultury by měla umožnit pochopit chování organizace. Další interpretace podnikové kultury zní takto. Podle Lukášové a Nového lze firemní kulturu chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace - firmy a které se projevují v rámci cítění, chování, myšlení členů organizace a v artefaktech materiálních i nemateriálních. (Müllerová, 2011, s. 5)

Přibližme si pojmy, jako jsou hodnoty, normy a artefakty, o kterých se zmiňují autoři v rámci definic firemní kultury.

2.1.1 Hodnoty

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vytvářeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci, a jaký druh chování je žádoucí. Soustava hodnot organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě.

Oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, mohou být následující:

- péče o pracovníky,
- péče o zákazníky,
- stejná příležitost,
- sociální odpovědnost,
- týmová práce,
- soutěživost,
- podnikavost,
- spravedlnost,
- dokonalost,
- výkonnost, růst,
- inovace,
- kvalita,
- produktivita,
- priority mezi potřebami lidí a organizace.

2.1.2 Normy

Normy jsou pravidla chování, která poskytují návod k tomu, jak si počínat. Říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, jak se budou chovat, v co budou věřit, dokonce i to, jak se budou oblékat.

2.1.3 Artefakty, symboly

Artefakty, symboly jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé vidí, slyší a vnímají. Mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, jazyk používaný v dopisech, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonním hovoru, přijetí, jakého se dostává návštěvám, a způsob jednání. (Gregar, 2010, s. 87)

2.2 Vhodná firemní kultura

Dalo by se říci, že "dobrá" kultura má pozitivní vliv na chování v organizaci. Mohla by napomoci vytvoření kultury "vysokého výkonu", kultury, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku.

Protože kultura se sama vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby, není možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. Neexistuje nic takového jako ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura. To znamená, že pro řízení kultury nemohou platit žádné univerzální předpisy, i když existují určité přístupy, které mohou být užitečné.

Jak nejlépe kultury podporovat a posilovat? Nejvlivnějšími primárními mechanismy zakotvení a posilování kultury jsou:

- čemu věnují vedoucí pozornost, uměřenost a míra kontroly,
- reakce vedoucích na kritické případy a krize,
- dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů,
- kritéria pro rozdělování odměn a postavení,
- kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků,
- soustavné zdůrazňování existujících hodnot,
- zvyšování akceschopnosti hodnot pomocí kroků orientovaných například na zavádění programů komplexní kvality a péče o zákazníky, na poskytování peněžních a nepeněžních odměn za očekávané chování, na zlepšování produktivity, na prosazování a odměňování dobré týmové práce, na vytváření učící se organizace,
- používání souboru hodnot jako bodů pro hodnocení individuálního a týmového výkonu - zdůrazňování toho, že se od lidí očekává, že budou tyto hodnoty zastávat,

- zabezpečování toho, aby postupy při orientaci, (programy a zapracování a adaptace) nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat,
- rozvinutí počátečního vzdělávání na další vzdělávání tvořící součást programu soustavného rozvoje. (Armstrong.2007, s. 266)

V literatuře jsme našli několik rozdílných definic firemní kultury. V podstatě lze říci, že co autor, to subjektivní názor na firemní kulturu. Nicméně lze souhlasit s Armstrongem, že neexistuje nic jako univerzální, ideální firemní kultura. Existuje pouze přiměřená nebo vhodná firemní kultura. Ovšem je podstatné nalézt vhodný výzkumný nástroj pro vymezení firemní kultury.

2.3 Vymezení pojmu firemní kultura

Pro přesné vymezení pojmu firemní kultura lze použít dva základní směry výzkumu nastoupené v německy mluvících zemích, a to objektivistický a individualisticky-subjektivistický výzkum firemní kultury.

2.3.1 Objektivistický výzkum

Tento výzkum podnikové kultury vychází z toho, že podnik má svoji kulturu, zejména ve formě kulturních artefaktů, jako jsou specifické podnikové legendy, rituály a ceremonie. Přitom firemní kultura představuje jednu z více interních proměnných, které mají podstatný vliv na úspěch podniku. Ovládnutí těchto proměnných dává vedení firmy další klíč k efektivnímu vedení a řízení podniku. Na základě empirického zkoumání charakterizují Deal a Kennedy podnikovou kulturu jako systém hodnot a článků víry, které jsou vnímány jako konstitutivní prvky tak zvané silné firemní kultury. Pümpkin, Kobi a Wüthrich rozumí pod pojmem firemní kultura souhrn norem, představy hodnot a myšlení, které se odrážejí v chování všech pracovníků a tím vytvářejí obraz celé firmy.

2.3.2 Individualisticky-subjektivistický výzkum

Tento pohled posuzuje kulturu jako systém významů a interpretací a staví tak do popředí podstatu kultury. O firemní kultuře se mluví v tom smyslu, že samotné podnikání je vlastně kultura. Tím se stává firemní kultura klíčovou veličinou sociálního systému. Cílem tohoto přístupu je méně zkoumat jednotlivé prvky kultury, ale více analyzovat subjektivní interpretace těchto prvků příslušníky firmy, aby na základě toho mohl být odhalen mechanis-

mus chování uvnitř firmy. Heinen a Dill, zástupci tohoto směru, rozumí pod firemní kulturou základní celek společné představy hodnot a norem i odděleného vzoru myšlení a chování, který se odráží v rozhodnutích, jednáních a aktivitách jednotlivých příslušníků firmy. Výše jmenovaní se přiklání k tezi, že podnikání je kultura. Jako znaky kultury také uvádějí základní představy hodnot, norem a artefaktů, o kterých práce hovoří v předchozích kapitolách.

Na podnikovou kulturu se lze podívat i z jiného pohledu než pouze z pohledu managementu a hledání správné definice, či vymezení samotného pojmu firemní kultura. Na firemní kulturu se lze podívat také z pohledu jakosti. A proto se v posledním bloku určeném právě firemní kultuře bude tato práce zabývat firemní kulturou z pohledu řízení jakosti firmy.

2.4 Firemní kultura a její vliv na jakost

Vyspělé firmy se začaly firemní kulturou zabývat již koncem sedmdesátých let minulého století, u nás se začaly firmy věnovat firemní kultuře až po roce 1989. Po začátku vcelku vlažného přístupu k tomuto fenoménu dnešních podnikových aktivit, zvláště pak v souvislosti se zaváděním systému managementu jakosti, se stává tato problematika nadmíru aktuální. V současné době, jak ve světě, tak u nás, se postupně stává management jakosti integrální součástí komplexního systému řízení firem a tím pádem je ovlivněn a zároveň ovlivňuje firemní kulturu. Dnes již nejde pouze o jakost výroby, ale o celý systém řízení, včetně řízení lidských zdrojů a komunikace se zákazníky. Firemní kulturu lze v tomto kontextu chápat jako soustavu sdílených názorů, postojů, představ, zájmů a očekávání v oblasti formálních i neformálních vztahů. Její význam roste v permanentně měnícím se světě a její znalost se stává nutností, neboť při jejím nerespektování může docházet k mylným rozhodnutím, a tím ke snížení jakosti firemních výkonů a i k celkovému snížení prosperity firmy. Tomuto může napomoci zabránit implementace norem řízení jakosti ČSN EN ISO 9000, které kladou důraz především na týmovou práci, komunikaci, kooperaci, motivaci, identifikaci se s cíli firmy apod. Nicméně řada firem přiznává, že i po implementaci ISO 9000 se nic zásadního nezměnilo. Proč tomu tak je? Odpověď je nasnadě, v řadě našich firem jsou stále příliš preferovány ryze administrativní a technokratické přístupy na jedné straně a na straně druhé je zoufale podceněn lidský faktor. Na firemní kulturu se při nezávislých auditech zaměřují i auditoři, neboť jsou si vědomi, že dobře nastavená firemní kultura společně s dobře nastaveným personálním managementem je základem úspěchu firmy v tržním prostředí. (Nenadál a kol., 2002, s. 35)

Firemní kultura, vnitrofiremní komunikace, současný vztah zaměstnanců k dané firmě, to vše bylo popsáno v předchozích kapitolách, nicméně abychom se dozvěděli, jak je reálně vnímána firemní kultura, jak opravdu funguje a jaký má vliv na firemní prostředí kvalita vnitrofiremní komunikace, se musíme zeptat samotných zaměstnanců firmy. K takovému zjišťování slouží celý obor v rámci marketingu, který je obecně známý jako marketingový výzkum. V praktické části se práce bude zabývat výzkumem spokojenosti zaměstnanců od prvotní komunikace celého výzkumu až po konečné vyhodnocení. A jaké jsou dostupné možnosti výzkumu, tak k tomu je vyhrazena celá následující kapitola.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingoví manažeři často zadávají zakázky na formální studie specifických problémů a příležitostí. Mohou požádat o výzkum trhu, test preference výrobků, prognózu tržeb podle oblasti, vyhodnocení výsledků reklamy nebo vyhodnocení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců. K povinnosti marketingového výzkumníka patří zjišťování názorů všech stakeholders. (Kotler, 2007, s. 140)

3.1 Definice marketingového výzkumu

Kotler definuje marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zajištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se firma ocitla. Marketingový výzkum podle asociace ESOMAR, Světové asociace profesionálů v oblasti veřejného mínění a trhu, je odvětvím s celosvětovým obratem v hodnotě cca 16,5 miliardy dolarů. (Kotler, 2007, s. 140)

Pro definování marketingového výzkumu je třeba zvážit klíčové vlastnosti, těmi klíčovými vlastnostmi jsou:

- marketingový výzkum poskytuje komerčním a nekomerčním organizacím informace pro podporu marketingového rozhodování. Informace jsou obecně externě zaměřené, soustředí se na zákazníky, trhy a konkurenci, může také podávat zprávy dalším zainteresovaným stranám, neboli stakeholders,
- marketingový výzkum zahrnuje sběr informací pomocí široké škály zdrojů a technik. Informace mohou být získány z publikovaných zdrojů, pozorováním chování nebo prostřednictvím přímé komunikace s předmětem výzkumu,
- marketingový výzkum zahrnuje analýzu informací. Získání informací se liší dle porozumění informací. Informace je třeba analyzovat, rozvíjet a aplikovat v případě, pokud jsou relevantní pro finální rozhodnutí, která je třeba přijmout,
- marketingový výzkum zahrnuje komunikaci a šíření informací. Efektivní prezentace informací přenáší pochopení jejího obsahu a širšímu publiku nabízí rozhodovací pravomoc a schopnost.

Sběr, analýza a sdělování informací napomáhá při rozhodování v oblastech marketingu. (Wilson, 2006, s. 5)

Foret přidává další dvě definice marketingového výzkumu:

- Marketingový výzkum poskytuje informace marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.
- Marketingový výzkum zahrnuje plánování sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům. (Foret, 2003, s. 13)

A nakonec Malý definuje marketingový výzkum jako systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýzu, interpretaci a prezentaci informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci.

Informace poskytované marketingovým výzkumem umožňují především:

- poznat a porozumět trhu, na kterém firma podniká anebo hodlá podnikat,
- identifikovat příležitosti, problémy a hrozby, které jsou spojeny s podnikáním na tomto trhu,
- formulovat směry marketingové činnosti,
- hodnotit její výsledky.

Marketingový výzkum se však neomezuje jen na výzkum trhu. I když je nejvýraznější aplikace marketingového výzkumu, existují i další, jako např.:

- výzkum průmyslového trhu,
- výzkum konkurence,
- výzkum jednotlivých součástí marketingového mixu,
- výzkum prodeje,
- výzkum image,
- výzkum spokojenosti zaměstnanců,
- výzkum zahraničních trhů

a ani to není vyčerpávající seznam. (Malý, 2006, s. 6)

3.2 Historie

Historie marketingového výzkumu je poměrně bohatá, začíná v 19. století, přesněji v roce 1824, kdy se v USA poprvé uskutečnil empirický výzkum chování a rozhodování voličů v

prezidentských volbách. O století později obohatila generace nastupujících výzkumníků v čele s pány Gallupem a Roperem tyto výzkumy především o statisticky propracované postupy výběru vzorku. Ve 40 letech minulého století Lazarsfeld a Berelson publikují v monografiích *Voting The People's Choice* první explanační modely chování. Šlo o prozkoumání toho, jak dokáží názoroví vůdci ovlivnit hlasy voličů. O chvíli později se tyto poznatky o vlečňákovém a bumerangovém chování a rozhodování voličů přenesly do marketingu. Přenesly se zejména do modelů chování a rozhodování zákazníků a spotřebitelů. Proto jsou právě výzkumy chování a rozhodování voličů považovány za počátky marketingového výzkumu.

Marketingový výzkum, na rozdíl od výzkumu trhu, který chápeme jako jednorázovou záležitost, zajišťující zvolenou výzkumnou technikou aktuální situaci na trhu a poskytující zadavatelům především základní popis této situace, je marketingový výzkum dlouhodobější prací, kombinující hned několik postupů, uplatňující složitější postupy statistického zpracování, porovnávající a vyhodnocující výsledky získané z různých zdrojů a docházející k hlubším poznatkům a souvislostem, jak je představují například výše jmenovaní autoři a jimi popsané modely chování. (Foret, 2003, s. 13)

3.3 Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum můžeme přiblížit jako proces, skládající se z šesti kroků. V podstatě lze výzkum rozdělit na dvě hlavní fáze, a to na fázi přípravy výzkumu a na fázi realizace výzkumu, včetně zpracování a analýzy zjištěných údajů.

3.3.1 Definování problému a cíle výzkumu

Formulace a definice problému je jednou z nejdůležitějších částí celého výzkumu. Tematicky a obsahově vymezuje oblast, na kterou se zaměříme v dalších fázích výzkumu. Přesná formulace problému umožňuje osobám nebo agenturám provádějícím výzkum stanovit takové postupy, které zabezpečí zajištění informací potřebných k vyřešení problému. Na základě problému je následně stanoven cíl výzkumu nebo cíle výzkumu. Tyto cíle jsou vyjadřovány tzv. programovými otázkami, které by měly přesně vyjadřovat, čeho má výzkum dosáhnout. (Foret, 2003, s. 20)

3.3.2 Plán marketingového výzkumu

Jako další krok v rámci procesu marketingového výzkumu je stanovení plánu. Přesněji specifikujeme potřebné informace, postup jejich získání a plán dalšího postupu výzkumu. Plán by měl obsahovat následující:

- formulaci zkoumaného problému, základní hypotézu řešení a určení výzkumného cíle a jeho zdůvodnění,
- předběžné představy o tom, co lze od výzkumu očekávat na rozdíl od dosavadních znalostí,
- stanovení informačních potřeb, jejich struktury a jejich potřeb,
- navržení výběrového souboru, zdůvodnění jeho velikosti a složení, navržení místa a času realizace výzkumu,
- stanovení techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum,
- určení způsobů kontaktu respondentů,
- předvýzkum, zpřesňující předcházející body na základě praktického ověření sběru informací na malém vzorku,
- vlastní výzkum,
- statistické zpracování výsledků,
- interpretace a prezentace výsledků,
- časový rozvrh jednotlivých etap výzkumu s uvedením odpovědného pracovníka,
- rozpočet nákladů výzkumu. (Foret, 2003, s. 24)

3.3.3 Shromáždění informací

Fáze sběru informací je obvykle ta nejnákladnější a nejvíce náchylná k tvorbě chyb. V přípravě výzkumu vznikají čtyři hlavní problémy. Někteří respondenti nebudou doma k zastížení a musí být kontaktováni opakovaně nebo nahrazeni jinými. Jiní respondenti spolupráci odmítnou anebo budou odpovídat předpojatě nebo nepoctivě. A konečně, někteří dotazovatelé jsou rovněž předpojatí nebo nepoctiví. Proto je velmi důležité získat správné respondenty. (Kotler, 2007, s. 150)

3.3.4 Analýza informací

Následujícím krokem v procesu výzkumu je učinit závěry ze shromážděných informací. Výzkumník nebo agentura setřídí data a zjistí četnost jejich rozšíření. Spočítá průměry a

hodnoty rozptylu pro nejdůležitější proměnné. Dále aplikuje některé pokročilé statistické techniky a modely rozhodování v naději, že zjistí další skutečnosti. (Kotler, 2007, s. 152)

3.3.5 Presentace závěrů

V tomto kroku předloží výzkumník nebo agentura závěry. Měly by být předány závěry relevantní k důležitým marketingovým rozhodnutím, před nimiž stojí vedení, zástupci zadavatele výzkumu. (Kotler, 2007, s. 152)

3.3.6 Rozhodování

Kotler, na rozdíl od Foreta, dodává jako poslední fázi v rámci procesu marketingového výzkumu fázi rozhodování. V této fázi se manažeři zadavatele mohou rozhodnout, zda výsledkům výzkumu věří nebo zda bude k ověření informací zapotřebí další výzkum anebo zda nebudou dbát na výsledky výzkumu a rozhodnou dle svého uvážení. (Kotler, 2007, s. 153)

3.4 Typy výzkumu

Jak již víme, marketingový výzkum má za úkol systematicky specifikovat, shromažďovat, analyzovat a interpretovat informace, které se dále využívají v marketingovém řízení. K naplnění tohoto úkolu využívá řadu nejrůznějších výzkumných přístupů, které lze dělit dle mnoha kritérií.

3.4.1 Členění výzkumu dle účelu

Marketingový výzkum je prováděn za různým účelem. Jedná se především o popis konkrétního stavu, vysvětlování příčin a vzájemných vztahů a odhad budoucího vývoje. V návaznosti na zmiňované účely výzkumu uskutečňujeme v rámci procesu marketingového výzkumu monitorovací, explorativní, deskriptivní, kauzální, prognostický nebo koncepční výzkum.

a) Monitorovací výzkum

Cílem je získávat informace o vnitřním a vnějším marketingovém prostředí firmy a odhalovat možné příležitosti a ohrožení. Proto nepřetržitě zpracovává údaje z interních zdrojů (prodejní výkazy, reklamace, zprávy z obchodních cest, aj.) a externích zdrojů (demografický a inovační vývoj, aktivity a chování subjektu trhu, trendy poptávky, aj.). Podklady získává zejména ze sekundárních údajů nebo dotazováním a pozorováním.

b) Explorativní výzkum

Cílem je vysvětlení nejasných nebo nepřehledných skutečností. Proto zpravidla nepoužíváme standardní postupy a snažíme se spíše neformálním přístupem odhalovat dříve nepoznané skutečnosti.

c) Deskriptivní výzkum

Cílem je popsat určité skutečnosti nebo jevy. zabývá se určením počtu výskytů, stanovením tržních veličin - tržního potenciálu, podílů, definováním profilu spotřebitelů, analýzami prodeje, cen, aj.

d) Kauzální výzkum

Cílem je získat informace o vzájemných vztazích, ke kterým dochází mezi sledovanými jevy nebo vztahy mezi příčinou a následky. Zatímco deskriptivní výzkum má kvantitativní rozměr, kauzální výzkum je orientován kvalitativně. Podle zjištěných skutečností odvozuje příčiny sledovaných skutečností, hledá vztahy mezi jevy, stanoví jejich kauzalitu.

e) Prognostický výzkum

Cílem je predikce budoucího vývoje. Navazuje a využívá informace obou předešlých typů výzkumů. Spojením poznání věcných skutečností a analýzy jejich příčin a vztahů do výsledného modelu se snažíme ukázat nejdůležitější souvislosti budoucího vývoje.

f) Koncepční výzkum

Cílem je získat komplexní výstupy. Představuje nejvyšší stupeň výzkumu. Kromě identifikování skutečností, příčin a pravděpodobného budoucího vývoje zajišťuje dostatek informací o chování ekonomiky. (Kozel, 2006, s. 114-116)

3.5 Členění výzkumu na kvalitativní a kvantitativní

Kvantitativní a kvalitativní výzkum se liší charakterem jevů, které se analyzují. Zatím co kvantitativní výzkum se ptá "Kolik?", kvalitativní výzkum zkoumá otázky "Proč?", "Z jakého důvodu?".

3.5.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného zákazníka, spotřebitele, proto pracujeme s větší mírou nejistoty a potřebujeme často psychologickou interpretaci. Úče-

lem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. K tomuto jsou využívány individuální nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky. (Kozel, 2006, s. 120)

3.5.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Účelem je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohli jsme získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování. (Kozel, 2006, s. 120)

3.6 Členění dle použitých metod

Základní metody marketingového výzkumu jsou:

a) Pozorování

Pozorování je proces poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. Aplikace této metody většinou nepožaduje přímý kontakt se zkoumanými objekty.

b) Experimentální metody

Experimentální metody jsou metody založené na studiu vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za kontrolovaných podmínek. Experiment je vždycky nejhodnotnějším výzkumem. Experimentální výzkum vyžaduje výběr vhodných skupin subjektů, jejich zkoumání pomocí různých postupů, poznání nerelevantních vlivů a ověřování, zda pozorované reakce na různé podněty jsou statisticky významné.

c) Dotazování

Šetření nebo též dotazování, patří mezi nejrozšířenější a nejpoužívanější metody marketingového výzkumu. Z těchto důvodů se často setkáváme s jejím označením jako královské metody marketingového výzkumu. (Malý, 2004, s. 46)

d) Metoda DELFI

Jedná se o metodu opakovaného dotazování expertů. Vychází z vnějšího počtu respondentů, který se postupně opakovaním dotazování a jeho upřesňováním vymezí na množinu skutečných expertů, kteří mají zájem podílet se na řešení daného problému. (Tomek, 2007, s. 52)

3.7 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zaměstnanců

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace zpětné vazby, přičemž tvorba dotazníku by měla zahrnovat tyto kroky.

3.7.1 Definování otázek pro dotazníky

Otázky, které se objeví v dotazníku, by měly co možná nejpřesněji umožnit analýzu pocitů dotazovaných, spojenou s jejich zkušenostmi. Počet otázek by měl být co možná nejnižší. Kromě požadavku na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek je třeba mít na paměti i to, že formulace otázek musí umožňovat následnou kvantifikaci dat. (Nenadál, 2004, s. 78)

3.7.2 Volba vhodného formátu dotazníku

Zvolit vhodný formát dotazníku je důležitým krokem zejména s ohledem na budoucí kvantifikaci dat. Proto se jako použitelné jeví pouze dva formáty.

- formát checklistů - odpovědi formou "ano"- "ne", "souhlasím"- "nesouhlasím",
- formát Likertův - pro příklad "silný souhlas (1)" - "nesouhlas (2)" - "neutrální (3)" - "souhlas (4)" - "silný souhlas (5)". (Nenadál, 2004, s. 79)

3.7.3 Popis vstupních informací pro respondenty

Nutnou podmínkou správnosti odpovědí respondentů je to, aby věděli, jak mají při reakcích na otázky a vyplňování dotazníků postupovat. Tyto vstupní informace by měly splňovat několik funkcí, jako jsou například:

- vysvětlit účel a cíle dotazování,
- poskytnout vyčerpávající a srozumitelný návod k vyplnění dotazníku,
- vysvětlit, kdo a jakým způsobem bude údaje z dotazníku zpracovávat,
- vysvětlit, co znamená navržená hodnotící škála, pokud je využit Likertův formát,
- objasnit smysl některých otázek, pokud z nich přímo nevyplývá,
- naznačit formu motivace respondenta k vyplnění a zaslání dotazníku. (Nenadál, 2004, s. 81)

3.7.4 Definitivní uspořádání dotazníku

Pokud pomineme vstupní informace, což může být návod k vyplnění dotazníku, seznámení s účelem apod., pak doporučujeme strukturu dotazníku měření spokojenosti zaměstnanců rozdělit na základní části. Tyto základní části by mohly vypadat třeba takto:

- otázky souhrnného charakteru,
- otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky,
- všeobecné otázky. (Nenadál, 2004, s. 82)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI, METODIKA A CÍLE PRÁCE

4.1 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce, ve které bylo čerpáno z odborné české a zahraniční literatury, byla popsána funkce a důležitost vnitrofiremní komunikace pro správné fungování organizace firmy. Byly vymezeny hlavní předpoklady pro fungování vnitrofiremní komunikace a zároveň teoretická část popsala, jak vnímá vnitrofiremní komunikaci současný zaměstnanec.

Úzce spjatá s firemní komunikací je firemní kultura, které byla v teoretické části věnována celá kapitola. Z teoretické části jsme zjistili, že na firemní kulturu je v odborné veřejnosti mnoho názorů a mnoho definic. Hodnoty, normy a symboly byly v kapitole *Firemní kultura* také popsány, jelikož se odborníci o tyto pojmy svorně opírají v rámci definic firemní kultury. Teoretická část práce se snažila v podkapitole *Firemní kultura a její vliv na jakost* poukázat, že firemní kultura se dotýká i takových oborů, jako je jakost a kvalita.

Nejklíčovější kapitolu v rámci teoretické části zaujímá kapitola *Marketingový výzkum*. V této kapitole práce pomocí odborné literatury vymezuje pojem marketingový výzkum, nastiňuje původ a historii marketingového výzkumu a větší podkapitola uceleně popisuje proces marketingového výzkumu včetně všech fází (definování problému a cíle výzkumu, plánování marketingového výzkumu, shromažďování, analýzu informací, prezentaci, závěrů a závěrečné rozhodování na základě zjištěných závěrů). Teoretická nezapomněla ani na členění marketingového výzkumu dle účelu, dle použitých metod a také popisuje členění na výzkum kvalitativní a kvantitativní.

Poslední podkapitola teoretické části se věnuje struktuře dotazníku pro měření spokojenosti, definuje jednotlivé části a poukazuje na důležité aspekty dotazníku, které by pro správný výzkum neměly být opomenuty.

4.2 Metodika a cíle práce

Cílem práce je analýza dosavadního systému měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti greiner assistec s.r.o., ale také komunikace tohoto systému a měření spokojenosti zaměstnanců. Na základě dosavadních výsledků, tedy výsledků měření spokojenosti v roce 2012, bude v rámci práce zformulován proces dalšího průzkumu, systému měření spokojenosti zaměstnanců, dále znění dotazníku, ale i komunikační plán dalšího šetření. V nepo-

slední řadě bude v rámci praktické části práce nastaven proces marketingového průzkumu dle principů popsanych v teoretické části.

Po realizaci průzkumu, šetření, které se bude týkat pouze technicko-hospodářských pracovníků, tedy po měření spokojenosti zaměstnanců, budou získaná data srovnána s daty z měření z roku 2012 (v roce 2012 se měření spokojenosti týkalo kompletně všech zaměstnanců firmy greiner assistec s.r.o.). Konkrétně půjde o srovnání z hlediska návratnosti správně a úplně vyplněných dotazníků.

Praktická část vymezí možnosti a limity vyplývající z výsledků práce.

V praktické části budou použity např. metody, jako je kvantitativní marketingový průzkum za pomoci strukturovaných dotazníků, ale také bude použita srovnávací analýza k vyhodnocení úspěšnosti měření spokojenosti v letech 2012 a 2014.

Výstupy z této práce budou sloužit jako podklad pro další měření spokojenosti zaměstnanců ve firmě greiner assistec s.r.o.

Ze stanovených cílů vyplývají tyto výzkumné otázky. Bude měření v roce 2014 úspěšnější než měření v roce 2012 z hlediska návratnosti správně a úplně vyplněných dotazníků ve skupině technicko-hospodářských pracovníků? Napomůže výsledku měření nastavení, stanovení a popsání procesu průzkumu před samotnou realizací? Bude nově sestavený dotazník pro zaměstnance srozumitelnější?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ GREINER ASSISTEC S.R.O.

Historie Greiner Holding AG spadá do německého Nürtingenu roku 1868, kde Carl Albert a Emilie Greiner začali prodávat potraviny, zejména sodovky v lahvích s korkovými uzávěry, které byly postupem času nahrazeny plastovými.

V současné době patří skupina Greiner mezi přední světové výrobce polyuretanové pěny a mezi přední světové zpracovatele plastů pro nábytkářský a automobilový průmysl, dům a zahradu, pro lékařské aplikace a farmaceutický průmysl. Koncern je rovněž významným producentem strojů pro zpracování plastů. Greiner má své výrobní závody na 130 místech po celém světě. (GHO) Holding má svou centrálu v rakouském Kremsmünsteru. Tvoří jej pět provozních skupin: Greiner Packaging International GmbH se sídlem v rakouském Sattledtu, Greiner Foam International GmbH se sídlem v rakouském Kremsmünsteru, Greiner Perfoam GmbH se sídlem v rakouském Ennsu a nakonec Greiner Tool.Tec GmbH se sídlem v rakouském Nussbachu. Holding má také podíl v Greiner Bio-One International AG se sídlem v rakouském Kremsmünsteru. (*Greiner Holding AG: Willkommen!* [online])

Divize Assistec, jejíž součástí je i greiner assistec s.r.o., spadá do skupiny Greiner Packaging International GmbH. Od roku 2003 byl greiner assistec veden jako nezávislá obchodní jednotka v rámci greiner packaking služovice. Společnost greiner assistec s.r.o. (GAB) byla založena v lednu 2010 a nadále pokračuje v tradici poskytování řešení v oblasti technických plastových dílců a služeb s tímto spojených. Obrat, který osciluje kolem 1 mld. CZK při 270 zaměstnancích, společnost generuje zejména ve spolupráci se zahraničními partnery a zákazníky a to především v segmentech dům a zahrada, hračky a volný čas, kancelářská technika a automotive.

Společnost greiner assistec s.r.o., jakožto hrdý člen rodinné firmy, dodržuje Greinerácké desatero, které popisuje kodex chování pro jednotlivé zaměstnance a zároveň nastiňuje PR celé společnosti. Firemní kultura celé společnosti je stručně zachycena v Greineráckém desateru.

5.1 Greinerácké desatero

Moderní firma musí rozvíjet své cíle a strategie v součinnosti s potřebami zákazníků, směřovat své úsilí ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti své činnosti ve všech oblastech. Významným úkolem je zvyšování produktivity práce podmíněné zlepšeným využíváním pracovní doby, procesů, kvalitou práce a využitím nových technologií. Základem

kvalitního plnění všech úkolů je kvalifikovaný, motivovaný a iniciativní zaměstnanec ztožněný s filozofií firmy, jejími cíli, strategií, misí a vizí.

Greinerácké desatero je deset tezí, které odrážejí filozofii firmy Greiner.

1. SPOKOJENOST zákazníka je naším hlavním programem.
2. KVALITA výroby je naší vizitkou.
3. KRITIKA A REKLAMACE je pro nás vždy závažnou situací a poučením.
4. IDENTIFIKUJEME se s cíli a strategií firmy.
5. JEDNÁME vždy v zájmu firmy.
6. EFEKTIVITA A HOSPODÁRNOST je předpokladem dobrých výsledků.
7. CTÍME individualitu, týmovou práci, prostředí důvěry a úcty.
8. INICIATIVA A SAMOSTATNOST je nám vlastní.
9. VZDĚLÁVÁME SE a zvyšujeme svou odbornost.
10. REPREZENTUJEME firmu navenek jako úspěšný podnik.

Proto, aby bylo zřejmé, že Greinerácké desatero není zapomenuto a že těchto deset tezí je stále aktuálních, se vedení společnosti greiner assistec s.r.o. rozhodlo ověřit si, jak zaměstnanci vnímají firmu greiner assistec s.r.o. na konci roku 2012.

5.2 Popis průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2012

Vedení společnosti se rozhodlo pro průzkum spokojenosti zaměstnanců použít metodu marketingového výzkumu dotazování, a to konkrétně za použití strukturovaných dotazníků. Tato metoda byla použita, jelikož se pro tento účel jevila jako nejlepším řešením, a to hned z několika důvodů. Do dotazníkového šetření měli být zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti, kterých k datu vyhlášení ankety spokojenosti bylo 270. Dále se metoda dotazování pomocí strukturovaných dotazníků jevila výhodná díky objektivitě a stejným podmínkám pro všechny dotazované. Při osobním dotazování, například vedoucími, by dle obav vedení společnosti mohlo docházet k ovlivňování dotazovaných, ke zkreslování výstupních informací a k nepřesné interpretaci odpovědí dotazovaných zaměstnanců. Využití externích zdrojů nebylo vedením společnosti odsouhlaseno zejména z důvodu finanční náročnosti a náročnosti na čas členů vedení společnosti.

První informace o chystajícím se průzkumu spokojenosti zazněla počátkem měsíce září 2012 e-mailovou formou. V této první komunikaci, e-mailové komunikaci, se zaměstnanci dozvěděli, že vyplněním dotazníku pomohou získat objektivní pohled na spokojenost

všech zaměstnanců ve společnosti, a tím mohou pomoci při zlepšování pracovních podmínek. Dále se zaměstnanci dozvěděli, že je dotazník anonymní a že je požadována upřímnost a otevřenost. Na konci mailu se zaměstnanci dozvěděli, dokdy a kam mají své vyplněné dotazníky odevzdat a kdy budou zveřejněny výstupy z tohoto průzkumu spokojenosti.

Dotazníky spokojenosti byly v tištěné podobě k dispozici u jednotlivých vedoucích, na personálním oddělení a také volně na jednotlivých pracovištích. Box na vyplněné dotazníky byl připraven ve foyer společnosti, hned vedle dveří personálního oddělení. Dotazník spokojenosti přikládám jako přílohu PI Dotazník spokojenosti 2012.

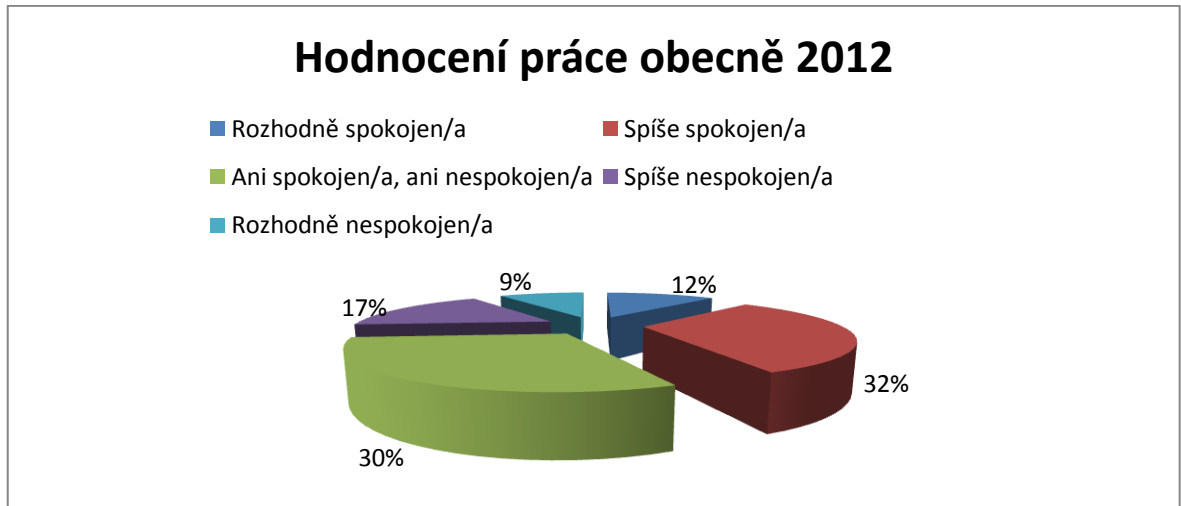
5.3 Analýza průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2012

Celkem bylo distribuováno 270 hodnotících dotazníků (pro každého zaměstnance jeden hodnotící dotazník). Z celkového počtu 270 zaměstnanců je 170 zaměstnanců kmenových a 100 zaměstnanců je agenturních. Z celkového počtu 270 zaměstnanců je 51 technicko-hospodářských pracovníků. Z celkového počtu 270 zaměstnanců je 47% žen a 53% mužů.

Celkem bylo odevzdáno 87 hodnotících dotazníků, což je 32% odevzdaných hodnotících dotazníků. V rámci technicko-hospodářských pracovníků bylo odevzdáno 31 hodnotících dotazníků, což je 61% odevzdaných hodnotících dotazníků ve skupině technicko-hospodářských pracovníků.

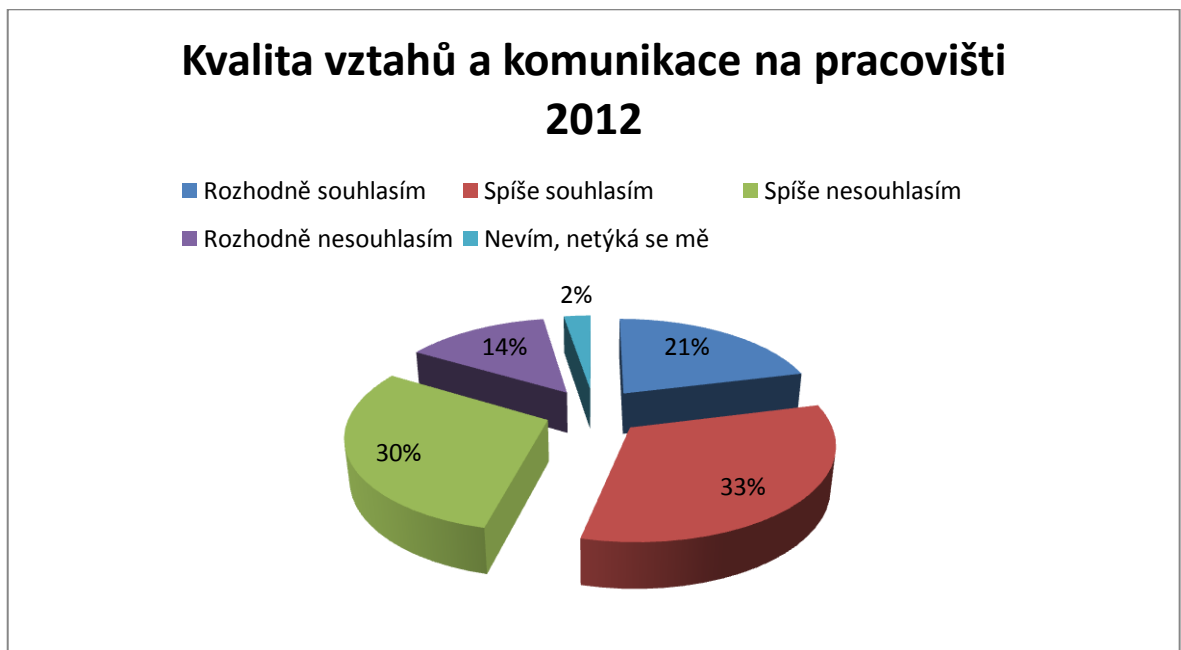
Nízký počet odevzdaných a správně vyplněných dotazníků byl po přezkoumání vedením firmy způsoben nejasnou komunikací cílů dotazníkového šetření ze strany vedení společnosti. Jako další důvod byla často zmiňována složitost a nejasnost samotného dotazníku. Právě na tyto dva důvody se v rámci dalšího průzkumu spokojenosti zaměstnanců chtějí odpovědné osoby zaměřit.

Pro ukázkou uvádím několik výstupů z průzkumu spokojenosti v grafické podobě.



*Obrázek 1 Hodnocení práce obecně
(vlastní zpracování)*

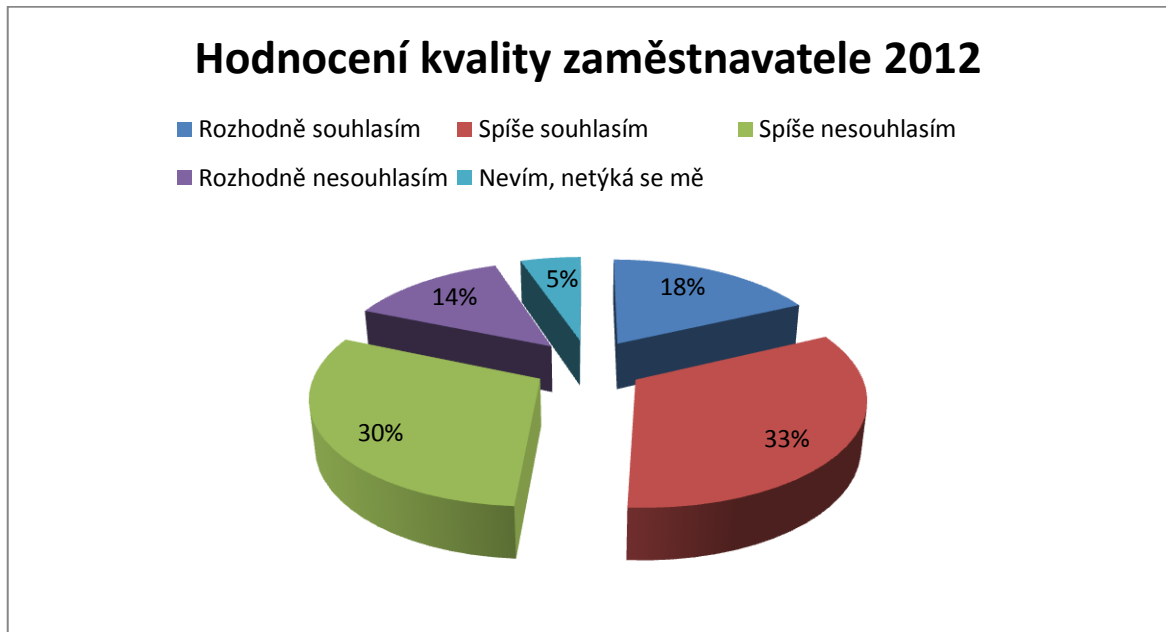
Jak z obrázku (Obr. 1) vyplývá, zaměstnanci firmy GAB jsou ve 32% spíše spokojeni se svojí prací. Celých 30% zaměstnanců je ve svém hodnocení nerozhodných. Extrémně rozhodně spokojen a rozhodně nespokojen jsou téměř na stejné úrovni. Obecně lze tedy usoudit, že spokojenost s prací ve firmě GAB je spíše pozitivní.



*Obrázek 2 Kvalita vztahů a komunikace na pracovišti
(vlastní zpracování)*

Dalším aspektem, na který se dotazník zaměřil, byla kvalita vztahů a komunikace na pracovišti, jak je patrné z (Obr. 2), zaměstnanci firmy GAB měli tendenci na tento soubor otázek odpovědět, což vyplývá z faktu, že variantu odpovědi "Nevím, netýká se mě" zvolila

pouze 2% zaměstnanců. Z hodnocení lze vyvodit, že zaměstnanci firmy GAB jsou spíše spokojeni se vztahy a s komunikací uvnitř firmy. Nicméně 14% zaměstnanců, kteří rozhodně nesouhlasili, je dosti vysokou hodnotou na to, aby vedení firmy pátralo po možných příčinách.



*Obrázek 3 Hodnocení kvality zaměstnavatele
(vlastní zpracování)*

Vedení firmy zajímalo, jak zaměstnanci vnímají firmu jako zaměstnavatele. Jak je patrné z (Obr. 3), zaměstnanci hodní firmu z hlediska kvality zaměstnavatele jako spíše kvalitního zaměstnavatele. Nicméně jde o velice podobné hodnocení jako v případě hodnocení vztahů a komunikace na pracovišti. Proto i zde se vedení společnosti bude věnovat 14% procentům respondentů, kteří rozhodně nesouhlasí s tím, že firma je kvalitní zaměstnavatel.

Z následných rozhovorů se zaměstnanci ohledně průzkumu spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že dotazník byl příliš dlouhý, a proto zabral mnoho času. Jedním z dalších poznatků byl fakt, že otázky v dotazníku byly pro některé zaměstnance špatně pochopitelné. Pro některé otázky nebylo jednoduché zvolit odpověď v rámci škály, a tedy bylo jednodušší zvolit "zlatou střední cestu", jak okomentovali někteří z tázaných zaměstnanců.

Z výstupů měření 2012 tedy vyplývá, že v rámci dalšího měření se realizační tým musí zaměřit zejména na nový dotazník, na komunikaci průzkumu směrem k zaměstnancům a lepší průběh měření musí být jasně stanoven proces průzkumu, přičemž se musí zároveň nastavit kompetence a pravomoci jednotlivých členů realizačního týmu.

6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2014

Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti greiner assistec s.r.o. pravidelně probíhá už od založení této společně. Průzkumy probíhaly dokonce ještě mnohem dříve, ještě v dobách, kdy byla nynější společnost GAB součástí společnosti greiner packaging slušovice s.r.o., což znamená, že mají více jak dvacetiletou tradici. Poslední průzkum spokojenosti, který proběhl v GAB v roce 2012, nedopadl dle očekávání, jak je již popsáno v předchozí kapitole. Proto se vedení GAB rozhodlo realizovat další měření spokojenosti zaměstnanců s tím, že se poučí z předchozích chyb. Poučení z předchozích chyb znamená, že se odpovědní pracovníci zaměřili na úpravu dotazníku spokojenosti, aby nedocházelo k nedorozuměním v rámci vyplňování dotazníku. Dalším aspektem, na který se tým zodpovědný za realizaci průzkumu spokojenosti zaměřil, byla komunikace měření spokojenosti. Jako poslední aspekt, na který se realizační tým zaměřil, bylo nastavení celkového procesu tohoto marketingového výzkumu.

Tým stanovený pro přípravu a realizaci průzkumu spokojenosti zaměstnanců v GAB zvolil kvantitativní výzkum za pomoci strukturovaného dotazníku. Tým také přemýšlel o kvalitativním výzkumu, nicméně definování diskusních skupin nebo stanovení tzv. focus groups by bylo příliš finančně náročné a zároveň by vedení a moderování diskusních skupin bylo náročné na moderátory, tedy na jednotlivé členy týmu, kteří přípravu a realizaci průzkumu spokojenosti dostali za úkol.

Jedním z aspektů, proč jako nástroj pro zjišťování a měření spokojenosti zaměstnanců byl zvolen právě dotazník, byl ten, že již v předchozích letech společnost GAB měřila spokojenost právě za pomoci dotazníku spokojenosti.

Pracovní tým se rozhodl, že do měření spokojenosti v roce 2014 zapojí pouze technicko-hospodářské pracovníky a pokud se celý nově nastavený proces (včetně nového dotazníku spokojenosti) osvědčí, pak koncem roku 2014 bude průzkum měření spokojenosti implementován i v rámci dělnických profesí, což jsou zejména pracovníci ve výrobě na lisovně plastů a na montážích.

Jako první úkol, který si tým stanovil, bylo sestavení dotazníku na základě poznatků získaných v rámci průzkumu v roce 2012, dalším krokem bylo stanovení procesu komunikace průzkumu, přičemž realizační tým znovu vycházel ze zpětné vazby z roku 2012, a nakonec tým stanovil a popsal celkový proces marketingového průzkumu.

6.1 Nový dotazník pro měření spokojenosti zaměstnanců

V roce 2012, kdy probíhal poslední průzkum měření spokojenosti zaměstnanců, vyplynulo z výsledků, že jedním z důvodů nízké návratnosti dotazníků byla špatná srozumitelnost až zmatečnost dotazníků. Velký problém respondentům dělalo škálování odpovědí, které dle slov některých zaměstnanců svádělo k odpovědi " *Ani spokojen/a, ani nespokojen/a*" nebo " *Nevím, netýká se mě*" v případech, kdy se zaměstnancům nechtělo odpovídat, neboť už vyplňování dotazníku trvalo dlouho. Vyplnění celého dotazníku trvalo v průměru 40 minut.

I proto se realizační tým rozhodl dotazník inovovat tak, aby se zvýšila návratnost správně a úplně vyplněných dotazníků. Tým vycházel z předchozího dotazníku, který byl sestaven dle manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který vypracoval Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.

Cílem bylo zjednodušení dotazníku, zkrácení časové náročnosti na vyplnění dotazníku a zjednodušení škálování neboli formátu dotazníku.

Tým vycházel z Likertova formátu dotazníku. Konkrétně byly odpovědi rozděleny takto:

- " *Rozhodně spokojen/a*", " *Spíše spokojen/a*", " *Spíše nespokojen/a*", " *Rozhodně nespokojen/a*",
- další varianta, která se v dotazníku objevila, vypadala následovně " *Rozhodně souhlasím*", " *Spíše souhlasím*", " *Spíše nesouhlasím*", " *Rozhodně nesouhlasím*",
- v jedné z otázek, konkrétně se jednalo o vedení zaměstnanců, byl použit i druhý doporučený formát stavby dotazníku, a tím je formát checklistů, přičemž byly uvedeny čtyři možné odpovědi a respondent zaškrtnul dle něj tu správnou.

6.1.1 Definice otázek dotazníku

Dotazník byl rozdělen do devíti modulů a hlavičky dotazníku následovně:

- **Hlavička dotazníku**, ve které je stručně popsán důvod a účel tohoto měření spokojenosti, dále je zde krátká informace o metodice vyplnění dotazníku. Důležité sdělení je, že pokud si zaměstnanec neví rady s vyplněním dotazníku, tak se může obrátit na svého vedoucího, který mu s vyplněním, respektive s interpretací otázek, poradí. V hlavičce nechybí informace o tom, kdo bude data z dotazníků zpracovávat a kdo bude zaměstnancům prezentovat výsledky průzkumu. A jako poslední in-

formace je zde ohledně anonymity dotazníku s tím, že firma očekává otevřenost a upřímnost.

- **Modul 1 Práce obecně.** Tento modul nabízí základní a stručnou informaci o tom, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Míra spokojenosti vypovídá obecně o kvalitě pracovního života jednotlivce a o tom, jak se pracovník ve svém zaměstnání cítí. Do tohoto modulu spadají otázky zaměřující se zejména na platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky (fyzické podmínky, autonomie, zajímavost práce atd.) a celkovou atmosféru na pracovišti (mezilidské vztahy).
- **Modul 2 Komunikace, informace a vztahy na pracovišti.** Modul nabízí uživateli hodnocení komunikace ze strany zaměstnanců. Stěžejní oblastí je komunikace na úrovni nadřízený – podřízený a systém informování obecně. Modul lze rozdělit do 3 tematických oblastí. Nejprve mapuje celkový systém komunikace a informovanost od vedení podniku. Následuje komunikace se spolupracovníky a kvalita spolupracovníků a nakonec jsou otázky zaměřeny na komunikaci a vztah s nadřízeným. Obecně lze v jednoduchosti říci, že tento modul se věnuje komunikaci mezi spolupracovníky a komunikaci mezi útvary.
- **Modul 3 Hodnocení zaměstnavatele.** Tento modul se ptá na komplexní hodnocení zaměstnavatele, zda jsou respekt a důvěra opravdovými hodnotami, které jsou zmíněny i v Greineráckém desateru. Dále se ptáme na loajalitu zaměstnanců, na to, zda je firma prozákaznický orientovaná nebo na podporu zaměstnavatele novým nápady, které přicházejí ze strany zaměstnanců. Jednou z otázek je také možnost sebevzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- **Modul 4 Ocenění práce.** Modul se zaměřuje na vnější zdroje motivace, kterými jsou zejména transparentní a spravedlivý systém odměňování. Jsou zde i otázky týkající se informovanosti o složkách mzdového hodnocení, ale také se otázky tohoto modulu ptají na to, zda byl zaměstnanec za svoji práci pochválen, což je vnitřní zdroj motivace.
- **Modul 5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.** Tento modul zjišťuje, zda je kladen patřičný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- **Modul 6 Organizace práce.** Modul Organizace práce poskytuje informaci o jednotlivých aspektech organizace práce, jako jsou jasné cíle a úkoly, dostatek času, autonomie v organizaci vlastní práce, dostatek pracovníků a informací pro výkon práce.

- **Modul 7 Komunikace.** V rámci tohoto modulu se ptáme na otázky týkající se komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, zda se mohou zaměstnanci ke své práci vyjádřit, dále se ptáme na komunikaci uvnitř organizační jednotky, tedy fraktálu. Modul také zjišťuje úroveň komunikace mezi jednotlivými fraktály navzájem. A nakonec se ptáme na to, zda firma vynakládá dostatečné úsilí na to, aby zjistila názory a postoje jednotlivých zaměstnanců.
- **Modul 8 Vedení zaměstnanců.** V rámci tohoto modulu byly položeny čtyři otázky týkající se zapojení jednotlivých zaměstnanců svým nadřízeným do procesu rozhodování z hlediska pracovních postupů a řešení jednotlivých úkolů.
- **Modul 9 Pracovní úkoly.** Obecně lze baterii otázek v tomto modulu shrnout jako "Vím, proč to dělám?", tedy zda jsou zadané úkoly shodné se strategií firmy, ptáme se zde také na procesy ve firmě, kompetence a pravomoci jednotlivých zaměstnanců.

Takováto struktura dotazníku byla pro zaměstnance srozumitelná a jasná. Vyplnění dotazníku nezabralo více jak 20 minut, což bylo přínosem pro správnost a úplnost dotazníků. Jelikož každé odpovědi bylo přiděleno číslo 1-4 (dle počtu možností odpovědi), bylo v rámci analýzy dat jednoduché veškerá data zpracovat a vyhodnocovat. Na rozdíl od průzkumu, který probíhal v roce 2012, tentokrát tým vypustil "neutrální" možnost odpovědi. Tím bylo docíleno, že se každý zaměstnanec musel svou odpovědí přiklonit ke kladné či záporné nebo k pozitivní či negativní odpovědi. Samotný dotazník spokojenosti 2014 je přílohou P II Dotazník spokojenosti 2014. Dotazník byl distribuován pouze v tištěné podobě, elektronická forma, jako další možnost, byla realizačním týmem zavrhnuta a to z toho důvodu, že by se tím zkomplikoval sběr dotazníků a následné vyhodnocení.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci ohledně průzkumu jednoznačně vyplynulo, že nově sestavený dotazník byl srozumitelnější a pochopitelnější než dotazník z průzkumu v roce 2012, což také napomohlo k dosažení vysokého procenta odevzdaných dotazníků.

K tomu, aby byl správně pochopen účel a cíl celého průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců, musela být nejprve realizována osvěta, tedy správná komunikace celého průzkumu. Komunikaci průzkumu se bude věnovat další kapitola.

6.2 Komunikace průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců

Realizační tým si byl již od první chvíle vědom toho, že průzkum spokojenosti musí být správně a včas komunikován všem zapojeným zaměstnancům. Proto byl zhotoven harmonogram celého procesu průzkumu a následně byla vytvořena komunikační a osvětová kampaň průzkumu spokojenosti.

6.2.1 Harmonogram průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců

Měření spokojenosti zaměstnanců bylo vedením firmy GAB pojato jako projekt, který má svého vedoucího, tým, harmonogram, náklady a tento realizační tým je odpovědný přímo vedení GAB. Vedoucí realizačního týmu byla stanovena HR manažerka, o stavbě týmu a nákladech na realizaci se zmíní kapitola 6.3. Nyní si tedy shrňme harmonogram projektu, který byl rozdělen do čtyř hlavních fází. Fáze zahájení projektu, fáze komunikace a osvěty projektu, fáze realizace průzkumu a nakonec fáze vyhodnocení a interpretace získaných dat.

- Termín zahájení projektu, v rámci kterého byl stanoven tým, cíle a důvody měření, harmonogram, odpovědnosti a pravomoci, byl stanoven na 2.12.2013. Od tohoto data do 6.1.2014 měl realizační tým připravit - inovovat dotazník spokojenosti, dále měl připravit informační kampaň celého projektu. Za přípravu dotazníku spokojenosti bylo odpovědná HR manažerka, za přípravu informační kampaně byl odpovědný vedoucí obchodního a marketingového oddělení. Cílem a zároveň také důvodem, proč se firma GAB rozhodla realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců, bylo ověření si, zda je stále platné Greinerácké desatero anebo zda se na hodnoty, které firmu provází již několik let, zapomíná. Dalším cílem bylo zjistit, zda je GAB stále vnímán jako kvalitní a žádaný zaměstnavatel v rámci zlínského regionu a neméně významným cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Na všechny tyto otázky dotazník více či méně dokázal odpovědět.
- Komunikace a osvěta průzkumu probíhala od 6.1.2014 do 27.1.2014.
- Fáze realizace průzkumu probíhala od 27.1.2014 do 7.3.2014. V této fázi měli zaměstnanci čas na vyplnění dotazníků, případně na dotazování se svých vedoucích, potažmo členů realizačního týmu ohledně nejasností v otázkách nebo v systému vyplňování dotazníku. Po celou dobu této fáze byla v jídelně firmy GAB označená (Měření spokojenosti zaměstnanců) neprůhledná papírová krabice, do níž mohli zaměstnanci kdykoliv vhodit vyplněný dotazník. Tako krabice byla otevřena reali-

začním týmem až 10.3.2014, kdy byly veškeré dotazníky vyjmuty a přichystány k vyhodnocení.

- Poslední fáze byla fáze vyhodnocení a interpretace získaných dat, za kterou byla zodpovědná HR manažerka. Na samotném vyhodnocení a grafické interpretaci dat se velkou částí podílela asistentka prodeje, jakožto členka realizačního týmu. Samotná prezentace výsledků je plánována na 5.5.2014, což je po termínu odevzdání této práce. Po prezentaci výsledků měření vedení společnosti GAB bude následovat prezentace výsledků jednotlivých vedoucích fraktálů svým podřízeným kolegům.

6.2.2 Komunikace měření spokojenosti zaměstnanců

Správná a dobrá komunikace projektu měření spokojenosti zaměstnanců je základem úspěchu celého měření. Na tom se shodl realizační tým. Cílem komunikace bylo zajistit, aby se informace o plánovaném měření dostala všem zaměstnancům, kteří měli být zapojeni do měření spokojenosti zaměstnanců. Jak je popsáno v teoretické části práce, konkrétně v kapitole 1, vnitrofiremní komunikace znamená propojení celé firmy pomocí komunikace. Projektový tým chtěl maximálně zapojit do komunikace projektu měření spokojenosti zaměstnance vedení firmy GAB. Nedá se než souhlasit s komentářem, že přesvědčení manažeri dokáží "rozhybat" vnitrofiremní komunikaci pozitivním a správným směrem, naopak nepřesvědčení manažeri, kteří se spoléhají pouze na písemnou formu sdělení, budou působit nedůvěřivě a zaměstnanci nebudou vedení, a tím celému projektu, důvěřovat.

Jako první bylo s projektem seznámeno vedení společnosti. Informace o projektu byla prezentována v rámci porady vedení a v rámci této porady bylo vedení seznámeno s realizačním týmem, s cíli projektu a s kompletním harmonogramem. Vedoucím byl vysvětlen účel měření a byl kladen důraz na firemní kulturu, na které si celá skupina Greiner velmi zakládá. Firemní kultura byla vůbec jedním z důvodů, proč chtěl realizační tým do osvěty projektu zapojit vedení firmy. Firemní kultura firmy říká, slovy Greineráckého desatera, že vedení firmy ctí týmovou práci, důvěru a úctu, proto kdo jiný by měl být pozitivním šířitelem informace o plánovaném měření spokojenosti zaměstnanců, než právě vedení firmy. Poté co bylo celé vedení seznámeno se všemi aspekty projektu, následoval další krok.

Realizační tým vytvořil informační e-mail, který byl zaslán všem respondentům, zapojeným do průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců. Tento informativní e-mail je přiložen jako příloha P III Informační e-mail. Zároveň s tímto e-mailem začali jednotliví vedoucí osvětu v rámci pravidelných porad svých fraktálů. Na těchto poradách bylo zaměstnancům

vysvětleno, proč takovýto průzkum firma realizuje, co je cílem, jaký je harmonogram a jakým způsobem budou výsledná data zpracována a následně výsledky prezentovány. Velký důraz byl kladen na anonymitu průzkumu, která byla v předchozích průzkumech zpochybňována. Také zaměstnanci dostali informaci, že se v případě potřeby mohou kdykoliv obrátit na svého vedoucího nebo na jednotlivé členy realizačního týmu, pokud si nebudou, v rámci vyplnění dotazníku, s něčím vědět rady.

Dalšími podpůrnými informačními kanály byly firemní nástěnky, firemní obrazovky a samozřejmě firemní "šuškanda", ke které byli nabádáni a samotní vedoucí.

Tato informační kampaň byla jedním z důvodů, proč byla úspěšnost úplných a správně vyplněných dotazníků úžasných 89%.

6.3 Popis procesu marketingového průzkumu

Po sestavení nového dotazníku spokojenosti a po stanovení postupu komunikace průzkumu se tým rozhodl popsat a definovat celý proces průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Při stanovení procesu marketingového průzkumu vycházel realizační tým z šesti základních bodů, přesně jak je popisují Kotler a Foret v rámci kapitoly 3.3. Jedním z důvodů, proč stanovit a popsat proces, byla absence procesu v rámci průzkumu 2012, který by se opíral o odbornou literaturu nebo praktické zkušenosti. Marketingový proces dle kapitoly 3.3. se nakonec ukázal jako přínos pro organizaci celého průzkumu spokojenosti.

Je třeba doplnit informaci o realizačním týmu, o kterém se již od počátku praktické části práce píše. Realizační tým se skládá z vedoucí personálního oddělení, vedoucího obchodního a marketingového oddělení a asistentky prodeje, která má v popisu práce i marketingovou činnost. Všichni členové týmu jsou pracovníky společnosti GAB, pouze s výjimkou vedoucí personálního oddělení, která je zaměstnaná ve společnosti greiner packaging služovice s.r.o., ale technicky i metodicky je odpovědná za řízení lidských zdrojů v rámci společnosti GAB.

6.3.1 Definování problému a cíle průzkumu

Stejně jako popisuje odborná literatura i realizační tým nejprve definoval problém a cíle průzkumu měření spokojenosti. Problém zasahoval až do samotného procesu, jelikož proces pro průzkum a měření spokojenosti zaměstnanců doposud nebyl nastaven, proto jedním z cílů bylo nastavení samotného procesu průzkumu. Dalším cílem bylo nastavení komunikačních kanálů a systému komunikace průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců. A

jako posledním cílem byla samotná realizace průzkumu měření spokojenosti s následnou interpretací výsledků a prezentací těchto výsledků vedení společnosti GAB.

Praxe dala zapravdu odborné literatuře, před každým projektem musí být jasně stanoven cíl a vydefinován problém, který se má projektem vyřešit.

6.3.2 Plán průzkumu

Po stanovení cílů byl týmem nastaven plán průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců, při kterém byly přesněji specifikovány potřebné informace, postup jejich získání a plán dalšího postupu.

1. Byl formulován základní problém a byly stanoveny a zdůvodněny cíle viz. kapitola 6.3.1 Defínování problému a cíle průzkumu.
2. Tým si stanovil otázku, co lze od výzkumu, tedy od měření spokojenosti očekávat, a jak se bude průzkum a jeho výsledky lišit od průzkumů předchozího. Největší očekávání bylo v procentu návratnosti správně a úplně vyplněných dotazníků. Zde se celý realizační tým shodl na tom, že pokud bude správně průzkum komunikován, pokud bude správně vysvětlen účel průzkumu a pokud bude správně a srozumitelně formulován dotazník spokojenosti, pak by mohly být výsledky lepší než v předchozím průzkumu spokojenosti.
3. Pro stanovení informačních potřeb a jejich struktury byl určen strukturovaný dotazník, kterému je věnována kapitola 6.1.
4. Dalším krokem v rámci průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců bylo navržení výběrového souboru, zdůvodnění jeho velikosti a složení, dále navržení místa a času realizace průzkumu. Jak již bylo dříve zmíněno, realizační tým se rozhodl měření provádět na vzorku složeného pouze z technicko-hospodářských pracovníků společnosti GAB. To z toho důvodu, aby bylo měření realizačně a časově jednodušší, než kdyby byli zapojeni do měření všichni zaměstnanci společnosti. Velikost testovaného vzorku, tedy těch, kterým byly dotazníky distribuovány, byl 55 technicko-hospodářských pracovníků společnosti GAB. Místem realizace průzkumu byly prostory společnosti greiner assistec s.r.o. Termín zahájení realizace byl stanoven na 6.1.2014, přičemž realizační tým na projektu začal pracovat již na začátku prosince v roce 2013. Podrobnějším informacím o termínovém plánu celého projektu se věnuje kapitola 6.2.1.

5. Pro průzkum byla stanovena metoda kvantitativního průzkumu s pomocí strukturovaného dotazníku.
6. Dalším krokem bylo stanovení a nastavení procesu kontaktování respondentů. O tomto velice důležitém kroku pro úspěch celého měření se již zmiňovala kapitola 6.2.
7. Jak je také popsáno v teoretické části práce v kapitole 3.3.2 Plán marketingového výzkumu, doporučuje Foret provést tzv. předprůzkum, který zpřesňuje předcházející body plánu průzkumu a zároveň v rámci předprůzkumu dochází k ověření sběru dat a informací. Předprůzkum, jak píše odborná literatura, se provádí na malém vzorku respondentů. Jelikož průzkum měření spokojenosti zaměstnanců v GAB se bude týkat pouze 55 pracovníků, tak se realizační tým rozhodl předprůzkum nerealizovat. Rozhodnutí bylo učiněno s plným vědomím možných následků, tedy že nebude proveden test, a tudíž nebudou odhaleny možné nesrovnalosti, které by mohly celý průzkum zhatit. Ve prospěch nerealizace předprůzkumu hovořila značná časová ztráta a nutnost participace člena nebo členů realizačního týmu na předprůzkumu, což nebylo žádoucí.
8. Následujícími kroky byly: vlastní výzkum včetně sběru dotazníků, statistické zpracování výsledků, interpretace výsledků.
9. Jednou ze zásadních etap v rámci procesu průzkumu je stanovení časového harmonogramu, rozdělení průzkumu do jednotlivých etap, které mají svoji konkrétní zodpovědnou osobu a jsou jasně vymezeny "mantinely" dané etapy. Zodpovědná osoba za danou etapu má jasné kompetence a pravomoci k plnění dané etapy procesu nebo také můžeme říci projektu. S časovým harmonogramem a jednotlivými etapami projektu nás blíže seznámí kapitola 6.2.
10. Nedílnou součástí všech projektů je rozpočet nákladů. V tomto případě se rozpočet nákladů na průzkum rozpadl na dvě nákladové skupiny.
 - Člověkohodiny realizačního týmu strávené na projektu. Realizační tým plánoval pro projekt celkem (od přípravné fáze až po prezentaci výsledků) 450 člověkohodin.
 - Finanční náklady na projekt byly odhadované na částku 10.000,- Kč, přičemž bylo počítáno pouze s čerpáním finančních prostředků na tisk dotazníků a na občerstvení (spotřebu) realizačního týmu.

Plán průzkumu podle Foreta a Kotlera byl stanoven správně, jen bych se osobně více zaměřil na stanovení realizačního týmu, na který jmenování pánové trochu opomněli, také bych jmenoval garanta a sponzora projektu, kteří by metodicky vedli a dohlíželi nad realizací projektu.

6.4 Analýza a prezentace informací

Shromažďování informací je fáze, která trvala v rámci celého procesu a zabrala nejvíce času. Dotazníky musely být distribuovány ke všem technicko-hospodářským pracovníkům, kteří museli mít dostatek času k tomu, aby mohli vyplnit dotazníky, případně aby se mohli zeptat vedoucích pracovníků, pokud by jim bylo něco nejasné. Také musel realizační tým počítat s tím, že někteří z pracovníků jsou na pozicích například jako Key Account Manager a v rámci takovýchto pracovních pozic jsou často mimo firmu. Proto fázi shromažďování byl věnován největší časový úsek.

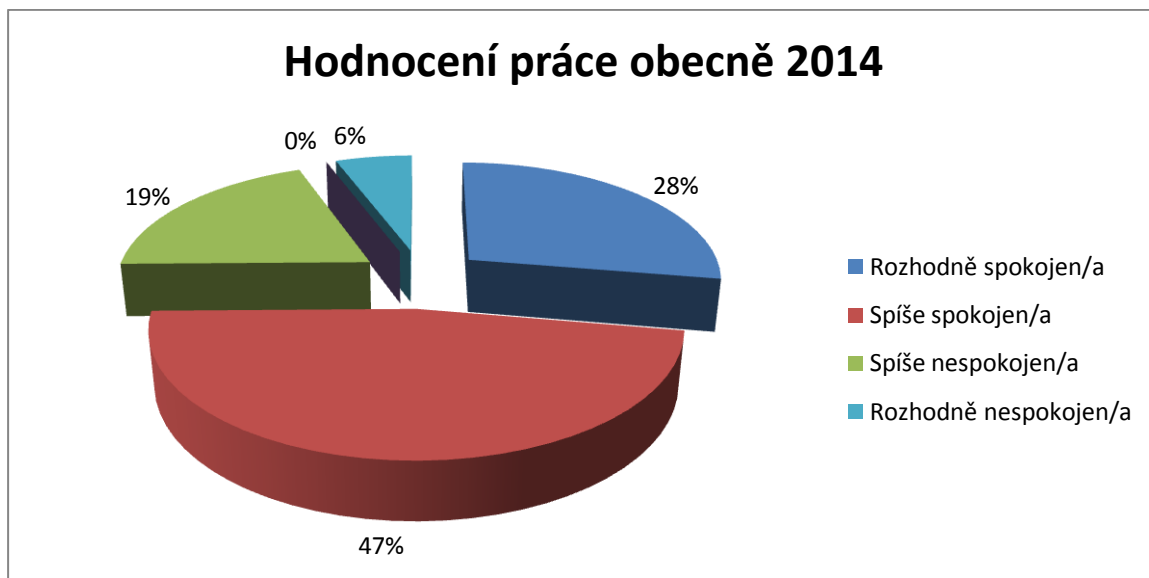
Do průzkumu bylo zapojeno celkem 55 zaměstnanců, tedy všichni technicko-hospodářští pracovníci, genderově lze tuto skupinu rozdělit takto:

- mužů ve skupině technicko-hospodářských pracovníků je 32, tedy 58%,
- žen ve skupině technicko-hospodářských pracovníků je 23, tedy 42%.

Všech 55 zaměstnanců obdrželo Dotazník spokojenosti 2014. Velikým úspěchem byl fakt, že z distribuovaných dotazníků bylo vráceno celkem 49. Co však bylo opravdu překvapující a potěšující, byla skutečnost, že ze všech odevzdaných dotazníků nebyl ani jeden vyřazen z důvodu neúplného nebo špatného vyplnění. Proto všech 49 odevzdaných dotazníků mohlo být použito pro následnou analýzu.

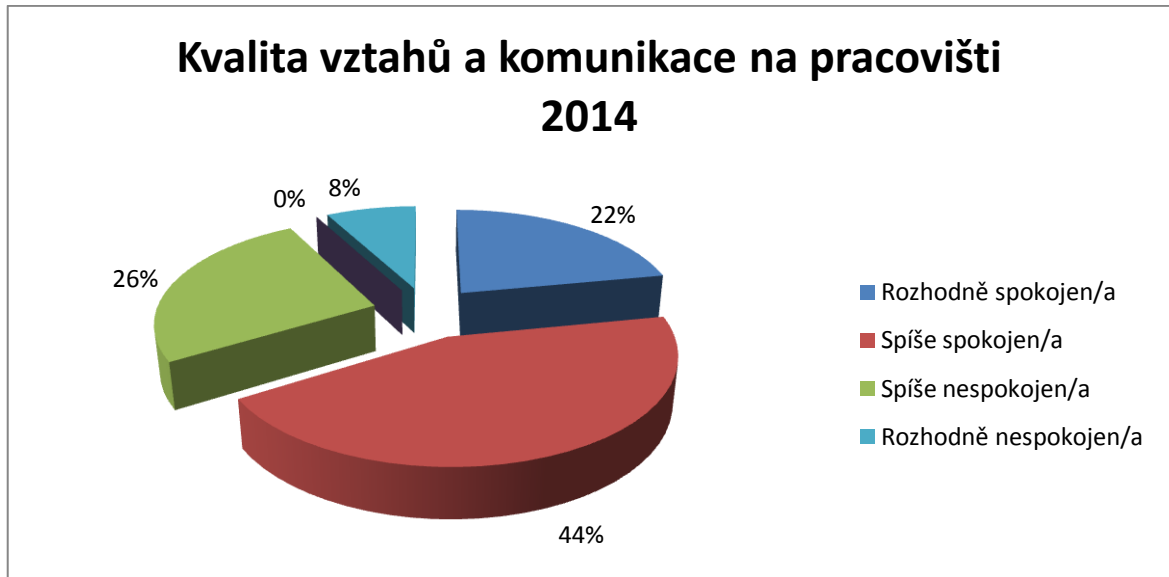
Realizační tým se v rámci vyhodnocení průzkumu zaměřil na několik hlavních celků. Konkrétní analýza a přesná interpretace výsledků měření spokojenosti zaměstnanců není hlavním cílem této práce, proto se práce pouze zmíní o některých výsledcích, aby bylo nastíněno, jakým způsobem analýza a prezentace - interpretace výsledků probíhala.

První analyzovanou skupinou otázek byly otázky týkající se práce obecně, zde (Obr. 4) je patrné, že technicko-hospodářští pracovníci hodnotí svoji práci velmi pozitivně, konkrétně je celých 75% zaměstnanců, kteří odevzdali správně a úplně vyplněné dotazníky, spokojeno se svou prací. Dalším pozitivním zjištěním bylo, že rozhodně nespokojených zaměstnanců bylo pouze 6%.



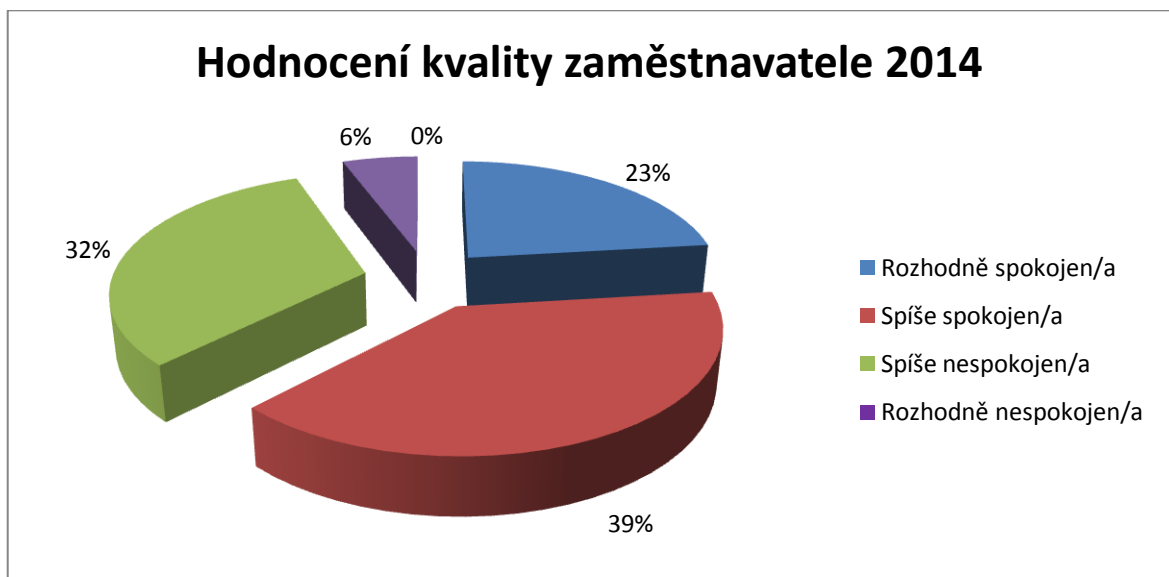
*Obrázek 4 Hodnocení práce obecně 2014
(vlastní zpracování)*

Dalším aspektem, na který se realizační tým zaměřil, bylo hodnocení kvality vztahů a komunikace na pracovišti. Výsledky baterie otázek zaměřujících se na kvalitu vztahů a na komunikaci na pracovišti byly velmi podobné výsledkům týkajícím se "*Hodnocení práce obecně*". Ostatně, jak vyplývá z (Obr. 5), celých 66% zaměstnanců je se vztahy a s komunikací na pracovišti spokojeno. Téměř třetina zaměstnanců hodnotila vztahy a komunikaci jako neuspokojivou, a proto se realizační tým zaměřil na konkrétní otázky a odpovědi, aby bylo patrné, co zaměstnanci trápí. Po bližší analýze bylo zřejmé, že zaměstnanci nejsou spokojeni s jejich informovaností. Konkrétně se jednalo o kvalitu a včasnost informací a také se jednalo o neinformovanost ohledně směřování a budoucnosti firmy.



*Obrázek 5 Kvalita vztahů a komunikace na pracovišti 2014
(vlastní zpracování)*

Jako poslední budou v rámci práce zmíněny výsledky hodnocení kvality zaměstnavatele (Obr. 6). Zde bylo potvrzeno to, co si vedení společnosti myslelo již dříve, tedy že firma greiner assistec s.r.o. je obecně vnímána jako dobrý a kvalitní zaměstnavatel. Průzkum ukázal, že je spokojeno celkem 62% technicko-hospodářských pracovníků s firmou GAB.



*Obrázek 6 Hodnocení kvality zaměstnavatele 2014
(vlastní zpracování)*

Zcela souhlasím s literaturou, fáze analýzy a prezentace získaných informací je důležitou částí celého průzkumu, v podstatě lze říci, že informovat o výsledcích projektu je z hlediska vedení společnosti ta nejdůležitější část projektu.

V kapitole 3.3 Kotler popisuje fázi rozhodování, což je dle názoru realizačního týmu fáze, která by neměla být opomenuta a to z toho důvodu, aby nebyla opomenuta prezentace výsledků měření vedení firmy a zároveň aby nebyly opomenuty následné kroky - nápravná opatření, která povedou ke zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance, a tím ke zlepšení povědomí o firmě v řadách laické i odborné veřejnosti.

Fáze rozhodování vedení firmy GAB bude probíhat až po termínu odevzdání této práce.

7 SROVNÁNÍ PRŮZKUMŮ SPOKOJENOSTI V LETECH 2012 A 2014

Pokud budeme chtít srovnat průzkum měření spokojenosti zaměstnanců v letech 2012 a 2014, pak nebudeme moci srovnat celé průzkumy. Důvodů, proč to není možné, je hned několik. Průzkum v roce 2012 byl zaměřen na všechny zaměstnance firmy GAB, kdežto průzkum v roce 2014 byl zaměřen pouze na technicko-hospodářské pracovníky. Dalším zásadním rozdílem a důvodem, proč průzkumy nelze úplně srovnat, byl fakt, že se jednalo o dva odlišné dotazníky. Přestože dotazníky vycházely ze stejného základu, byly odlišné. Odlišné byly zejména ve znění některých otázek a v jejich počtu. Nicméně jsou zde i aspekty, které srovnat lze. Jedním z aspektů je komunikace průzkumu, kterou nelze exaktně změřit a aspektem je návratnost úplných a správně vyplněných dotazníků. Tento aspekt měřit lze.

Kdybychom popsali průzkum v roce 2014 z hlediska silných a slabých stránek, pak prokazatelným úspěchem a posunem vpřed bylo sestavení a sepsání procesu marketingového průzkumu. Realizační tým se držel jasně definovaných etap, v jasně definovaném harmonogramu. Dalším přínosem byla implementace poznatků z průzkumu 2012 do dotazníku a do systému komunikace v roce 2014. Dalším pozitivem, ačkoliv dosti těžko měřitelným, bylo stmelení kolektivu technicko-hospodářských pracovníků, zejména ve chvíli, kdy probíhala osvěta a seznamování se s účelem a cíli průzkumu.

Jako slabá stránka by mohla být vnímána samotná realizace průzkumu za pomoci interních zdrojů. Ovšem prokazatelnou slabou stránkou průzkumu spokojenosti v roce 2014 byl fakt, že se průzkum zaměřil pouze na technicko-hospodářské pracovníky, a proto chybělo srovnání obou průzkumů napříč celou firmou - všemi zaměstnanci.

7.1 Srovnání z hlediska komunikace průzkumu

Komunikace průzkumu v roce 2012 byla realizována spíše elektronickou formou, nástěnkami a firemními informačními obrazovkami. Byla zde tedy absence většího zapojení managementu firmy a tím pádem chyběla i silná vnitrofiremní komunikace. Byla zde také absence důkladného vysvětlení důvodu a účelu průzkumu a také nebyla komunikována možnost konzultace ohledně případných nejasností v dotazníku. To vše zapříčinilo návratnost pouhých 61% správně a úplně vyplněných dotazníků.

Naopak na správnou komunikaci průzkumu v roce 2014 byl kladen důraz už od počátku celého projektu. Jak bylo měření komunikováno, je podrobně popsáno v kapitole 6.2.

7.2 Srovnání z hlediska návratnosti dotazníků

Návratnost správně a úplně vyplněných dotazníků byla zmíněna již v předchozích kapitolách, nicméně je důležité stále vyzdvihovat správně komunikovaný projekt, jako jeden ze základních kamenů úspěchu celého průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců.

7.3 Zjištěné závěry a návrhy dalšího zlepšení

Jako správný krok se ukázalo, že pro průzkum spokojenosti byl zvolen realizační tým, který měl zodpovědnost za úspěšnou realizaci průzkumu. Tento tým také obdržel kompetence k plnění tohoto interního projektu. Dalším správným krokem bylo, že si realizační tým nastavil a popsal celý proces průzkumu, včetně definování cílů jednotlivých milníků apod. Jako vhodné se také ukázalo, že dotazník spokojenosti prošel částečnou inovací a také, že do průzkumu byli zapojeni pouze technicko-hospodářští pracovníci. Odhadované náklady na projekt byly částečně spotřebovány, finanční náklady byly odhadnuty na částku 3500,- Kč a náklady na člověkohodiny byly vyčerpány kompletně, tedy 450 člověkohodin. Zde je nutno poznamenat, že značení hodin strávených realizačním týmem na projektu nebylo přesně a vždy zaznamenáváno.

Můžeme tedy konstatovat, že měření v roce 2014 bylo z hlediska návratnosti dotazníků v rámci technicko-hospodářských pracovníků úspěšnější. Také můžeme říci, že nový dotazník a nově nastavená komunikace průzkumu byla jedním z důvodů úspěšného průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve firmě GAB.

V rámci dalšího průzkumu spokojenosti by se realizační tým chtěl zaměřit spíše na angažovanost jednotlivých zaměstnanců než na jejich spokojenost. A k tomuto by bylo vhodné využít odborníky, tedy poradce nebo agentury, které se přímo zabývají takovými průzkumy. Pro další průzkum bychom tedy doporučovali zvolit nikoliv kvantitativní metodu, ale kvalitativní metodu průzkumu, konkrétní formu bychom viděli v osobních rozhovorech za účasti psychologa a při vyhodnocování bychom nejspíše uvítali účast odborného sociologa. Nicméně toto bude pouze návrh realizačního týmu a konečné rozhodnutí, jakým způsobem bude realizován další průzkum měření spokojenosti zaměstnanců, bude na vedení firmy GAB.

ZÁVĚR

"Komunikace není všechno, ale je za vším". (Janda, 2004, s. 10) Toto krédo, na které jsem narazil během čerpání z odborné literatury, ve mně zanechalo hlubokou stopu, jelikož je v něm ukryto mnoho moudra a pravdy. Opravdu je komunikace, ať už správná či špatná, za vším.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, z nichž první část, část teoretická, měla za cíl zpracovat teoretické poznatky týkající se vnitrofiremní komunikace, firemní kultury a marketingového výzkumu. Na základě těchto poznatků byla stanovena teoretická východiska pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo vytvoření inovovaného dotazníku spokojenosti, jakožto nástroje kvantitativního průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců ve firmě greiner assistec s.r.o. Dalším cílem praktické části bylo nastavení a popsání kompletního procesu marketingového průzkumu a zároveň bylo cílem nastavení správné komunikace průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců. Posledním cílem v rámci praktické části bakalářské práce bylo srovnat výsledky průzkumů v letech 2012 a 2014 z hlediska komunikace průzkumu a z hlediska procenta správně a úplně odevzdaných dotazníků.

Z průzkumu vyplynulo, že proces marketingového průzkumu byl nastaven správně a v souladu s odbornou literaturou a dále také vyplynulo, že komunikace měření spokojenosti ve spojení s inovovaným dotazníkem spokojenosti zvýšila návratnost správně a úplně vyplněných dotazníků v porovnání průzkumů realizovaných v letech 2012 a 2014. V roce 2012 bylo evidováno 61% správně a úplně vyplněných dotazníků z řad technicko-hospodářských pracovníků a v roce 2014 bylo evidováno 89% správně a úplně odevzdaných dotazníků.

Osobně jsem se podílel na realizaci průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců jako člen realizačního týmu, což bylo pro mě osobně velkým přínosem, jelikož jsem si mohl ověřit získané poznatky z odborné literatury přímo v praxi na konkrétním projektu.

Tato práce by mohla otevřít otázku pro vedení firmy greiner assistec s.r.o., zda se v rámci příštího průzkumu nezaměřit spíše na angažovanost, než na spokojenost zaměstnanců. A také by mohla být otevřena otázka a následně prozkoumána, zda by nebylo vhodnější, efektivnější využít služby odborných poradců nebo agentur v rámci dalších průzkumů.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Domnívám se, že se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body, a tím tedy splnit stanovené a navržené cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. 2007, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] FORET, Miroslav. 2003, *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] GREGAR, Aleš. 2010, *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [4] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998, *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.
- [5] JANDA, Patrik. 2004, *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [6] KOTLER, Philip. 2003, *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- [7] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007, *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOZEL, Roman. 2006, *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] MALÝ, Václav. 2004, *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 181 s. ISBN 80-245-0761-7.
- [10] MEFFERT, Heribert. 1996, *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.
- [11] MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. 2011, *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha, 132 s. ISBN 978-80-86730-65-3.
- [12] NENADÁL, Jaroslav a kol. 2002, *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 282 s. ISBN 80-726-1071-6.
- [13] TOMEK, Gustav. 2007, *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [14] WILSON, Alan M. 2006, *Marketing research*. 2nd ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, xviii, 432 s. ISBN 02-736-9474-X.

Internetové zdroje

- [15] *Greiner Holding AG: Willkommen!* [online]. 2012 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z:
<http://www.greiner.at/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

GAB Zkratka pro označení společnosti greiner assistec s.r.o. se sídlem Březová 181

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hodnocení práce obecně	37
Obrázek 2 Kvalita vztahů a komunikace na pracovišti.....	37
Obrázek 3 Hodnocení kvality zaměstnavatele.....	38
Obrázek 4 Hodnocení práce obecně 2014	49
Obrázek 5 Kvalita vztahů a komunikace na pracovišti 2014.....	50
Obrázek 6 Hodnocení kvality zaměstnavatele 2014.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník spokojenosti 2012

P II Dotazník spokojenosti 2014

P III Informativní e-mail

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI 2012



DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Vážené kolegyně a kolegové,
vyplněním tohoto dotazníku, nám můžete pomoci získat objektivní pohled
na spokojenost zaměstnanců v naší společnosti a případně i pomoci při zlepšování pracovních podmínek.
Dotazník je anonymní - uvítáme vaši otevřenost a upřímnost.

Výsledky dotazníků budou zpracovány nejpozději do 31.10.2012 a budou zveřejněny na poradách a nástěnkách ve společnosti.

Jste zaměstnanec : greiner assistec, s r.o. greiner packaging služovice s.r.o.
 Mould&Matic Solutions s.r.o. Greiner Group Services s.r.o.

Na jakém oddělení pracujete:

<input type="checkbox"/> Vstřikovna	<input type="checkbox"/> Xerox	<input type="checkbox"/> Ostatní
<input type="checkbox"/> Logistika	<input type="checkbox"/> Údržba	<input type="checkbox"/> Konstrukce, příprava výroby, správa
<input type="checkbox"/> Strojirna	<input type="checkbox"/> Nástrojárna	<input type="checkbox"/> Extruze
<input type="checkbox"/> Tvarování kelímků, K3	<input type="checkbox"/> Vstřikovna, tv.viček	<input type="checkbox"/> Potisk, DEKO

Na jaké pozici pracujete: THP vedoucí pracovník
Ve společnosti pracují: méně než 1 rok 1 - 2 roky 3 - 5 let více jak 6 let
 více jak 10 let

PRÁCE OBECNĚ

1. Když zvážíte všechna pro a proti, jak jste celkově spokojen/a se svojí prací.

Zakřížte pouze jednu z možností

Rozhodně spokojen/a	
Spiše spokojen/a	
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	
Spiše nespokojen/a	
Rozhodně nespokojen/a	

2. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce

U každého kritéria zakřížte Vaše hodnocení	Rozhodně spokojen/a	Spiše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spiše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Zajímavost práce					
Vztahy s přímým nadřízeným					
Informování o hospodaření podniku					
Pracovní zátěž (množství práce)					
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)					
Možnost povýšení					
Mzdové hodnocení					
Zaměstnanecké výhody					
Vztahy se spolupracovníky					
Možnosti dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace					

KOMUNIKACE, INFORMACE A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

3. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s uvedenými výroky

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce					
Porady se zaměstnanci jsou prováděny dostatečně často					
Na poradách jsou řešeny aktuální problémy provozu/oddělení/fraktálu					
Informace, které potřebuji mám vždy včas, v požadované kvalitě					
Zaměstnanci jsou dobře seznámeni o budoucnosti společnosti					
Zaměstnanci jsou vždy včas a srozumitelně informováni o změnách					

4. Jaké máte vzájemné vztahy s Vašimi spolupracovníky ?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají k práci					
Moi spolupracovníci jsou v případě potřeby ochotni mi pomoci					
Moi kolegové/kolegyně dokáží spolupracovat a výborně odvést svoji práci					
Na pracovišti převažuje přátelská atmosféra					
Na pracovišti převažuje atmosféra plná napětí a konfliktů					

5. Jak hodnotíte vztah s vašim nadřízeným

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu vždy obrátit					
Domnívám se, že nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě					

HODNOCENÍ ZAMĚSTNAVATELE

6. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Vzájemný respekt a důvěra (bez ohledu na postavení ve firmě) patří k typickým hodnotám společnosti					
V Greineru/Maticu jsou dodržovány zákony a normy					
Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena					
Zákazník je vždy ve středu zájmu všeho dění					
Jsem hrdý/a na to, že pracuji pro Greiner/Matic					
Greiner/Matic mi dává příležitosti pro školení a vzdělávání					
Jsem aktivně podporován/a nadřízeným k odbornému růstu					
Zaměstnanci jsou podporováni, aby přicházeli s novými nápady a navrhovali změny					
Mé nápady a příležitosti pro zlepšování jsou v práci brány vážně					

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

7. Za jak důležité považujete následující zaměstnanecké výhody ?

U každého kritéria zakřížkujte Vaše hodnocení	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Společenská setkání zaměstnanců					
Stravování					
Plavanky					
Masáže					
Vstupenky na hokejová a fotbalová utkání					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Příspěvek na životní připojištění					
Dovolená navíc					
Zaměstnanecké půjčky					
Příspěvek na dovolenou, na Vánoce					
Platba prvních 3 dnů neschopenky					
Podíl na zisku					
Věromstní prémie					
Doprava do zaměstnání					
Zájezdy do termálů					
Lýžařské zájezdy					
Zájezdy na muzikály					
Dary při příležitosti narození dítěte, svatby, životního jubilea apod.					
Slevy u regionálních poskytovatelů služeb např. 10 % sleva u Pneu Vraník Stušovice					
Možnost využít firemních mechanismů např. nákladní automobil					
Očkování proti chřipce					
Vitaminové balíčky					
Zde máte prostor pro návrhy v oblasti zaměstnaneckých benefitů					

MOTIVACE

8. Zhodnoťte prosím důležitost jednotlivých motivačních činitelů

U každého kritéria zakřížkujte Vaše hodnocení	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Jistota zaměstnání					
Dobré mezilidské vztahy					
koničky a přátele					
Mzdové hodnocení					
Zaměstnanecké výhody					
Jednání s respektem a úctou					
Odborný růst					

OCENĚNÍ PRÁCE

9. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

<i>Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřivením</i>	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Vím jakým způsobem je stanoveno mé mzdové hodnocení					
V Greineru/Maticu je hodnocení přiměřeně vázáno na pracovní výkon					
V Greineru/Maticu jsou zpravidla povyšováni Ti nejlepší, kteří si to zaslouží					
V posledních 3 měsících jsem byl pochválen/a za svoji práci					

BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

10. Je na bezpečnost a ochranu zdraví při práci kladen dostatečný důraz?

Zakřížte pouze jednu z možností

Určitě ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Určitě ne	
Nevím	

11. Napište prosím 5 hodnot, které považujete za charakteristické pro Greiner/Matic

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

12. Doplňte libovolně následující věty:

V naší společnosti je úspěšný ten, kdo...

V naší společnosti je důležité dodržovat...

V naší společnosti je důležité nedávat najevo, že...

Prostor pro vaše vzkazy, připomínky, náměty

Můj vzkaz vedení společnosti

3 oblasti, které se mi v Greineru/Maticu líbí

ORGANIZACE PRÁCE DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI THP ČÁST

Jak je Vaše práce organizována?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Mám jasné stanovené pracovní cíle a úkoly					
Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení					
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce					

KOMUNIKACE

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Můj přímý nadřízený vytváří prostor pro to aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit					
Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle					
V našem oddělení/fraktálu se mohu ozvat, když mám jiný názor než ostatní					
Myslím, že naše oddělení/fraktál je dobře řízeno					
Spolupráce našeho oddělení/fraktálu s ostatními je na dobré úrovni					
Komunikace v celé společnosti je na dobré úrovni					

VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje Váš nadřízený do rozhodování a pracovních postupech a řešení úkolů?

Vyberte zakřížkováním jednu z uvedených variant

Můj nadřízený činí rozhodnutí týkající pracovního úkolu bez ohledu na názory podřízených		Pokud je potřeba rozhodnout o řešení nějakého pracovního problému, vedoucí přizpůsobí konečné rozhodnutí názoru většiny pracovníků
V našem oddělení/fraktálu, jsou většinou zaměstnanci zapojeni do diskuse o řešení pracovního úkolu, i když finální rozhodnutí zpravidla učiní nadřízený		O svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme zcela sami bez jakéhokoliv příspěví či kontroly svého nadřízeného

PRACOVNÍ UKOLY

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Nevadí mi přebírat odpovědnosti za řešení pracovních úkolů					
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností					
Struktura společnosti a procesy jsou nastaveny tak, aby se mohla naplňovat zvolená strategie					
Většina zaměstnanců dělá to, za co je odměňována					
Všechna oddělení/fraktály jsou vybaveny vhodnými znalostmi a kompetencemi, tak aby denní činnosti byly automatizovány					
Klíčové procesy jsou zdokumentovány					
Jsou definovány odpovědnosti a vzájemné vztahy mezi odpovědnostmi					
Je zajištěn neustálý rozvoj zaměstnanců - vzdělávání apod.					
Je zajištěn neustálý rozvoj společnosti - zlepšování apod.					
Každý zaměstnanec zná své úkoly, odpovědnosti a pravomoci					
Zaměstnanci znají strategii společnosti					
Zaměstnanci znají způsoby jakými bude strategie naplněna					

Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

Vyberte zakřížkováním jednu z uvedených variant

Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést		Od svých nadřízených očekávám definování cíle/výsledku, volba způsobu jak k cíli/výsledku dojdou je již na mně
--	--	--

Zhodnoťte prosím důležitost jednotlivých motivačních činitelů

U každého kritéria zakřížkujte Vaše hodnocení	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Kariérní růst					
Možnost profesního růstu					
Možnost vzdělávání a rozvoje					

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI 2014

Vážené kolegyně a kolegové,
 vyplněním tohoto dotazníku, nám můžete pomoci získat objektivní pohled
 na spokojenost zaměstnanců v naší společnosti a případně i pomoci při zlepšování pracovních podmínek.
 Vždy vyberte pouze jednu z nabízených odpovědí.
 Pokud byste si nevěděli rady s vyplněním dotazníku, obraťte se na Vašeho vedoucího nebo na personální oddělení.
 O analýzu výsledků se postará personální oddělení. S výsledky dotazníku Vás bude informovat Vaš vedoucí.
 Dotazník je anonymní, uvítáme vaši otevřenost a upřímnost.



PRÁCE OBECNĚ

1. Když zvážíte všechna pro a proti, jak jste celkově spokojen/a se svojí prací.

Zakřížkujte pouze jednu z možností

Rozhodně spokojen/a	
Spiše spokojen/a	
Spiše nespokojen/a	
Rozhodně nespokojen/a	

2. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce

<i>U každého kritéria zakřížkujte Vaše hodnocení</i>	Rozhodně spokojen/a	Spiše spokojen/a	Spiše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Zajímavost práce				
Vztahy s přímým nadřízeným				
Informování o hospodaření podniku				
Pracovní zátěž (množství práce)				
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)				
Možnost povýšení				
Mzdové hodnocení				
Zaměstnanecské výhody				
Vztahy se spolupracovníky				
Možnosti dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace				

KOMUNIKACE, INFORMACE A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

3. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s uvedenými výroky

<i>Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním</i>	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce				
Porady se zaměstnanci jsou prováděny dostatečně často				
Na poradách jsou řešeny aktuální problémy provozu/oddělení/fraktálu				
Informace, které potřebuji mám vždy včas, v požadované kvalitě				
Zaměstnanci jsou dobře seznámeni o budoucnosti společnosti				
Zaměstnanci jsou vždy včas a srozumitelně informováni o změnách ve společnosti				

4. Jaké máte vzájemné vztahy s Vašimi spolupracovníky ?

<i>Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním</i>	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají k práci				
Moji spolupracovníci jsou v případě potřeby, ochotni mi pomoci				
Moji kolegové/kolegyně dokáží spolupracovat a výborně odvést svoji práci				
Na pracovišti převažuje přátelská atmosféra				

5. Jak hodnotíte vztah s vaším nadřízeným

<i>Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním</i>	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu vždy obrátit				
Domnívám se, že nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě				
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení našeho týmu				

HODNOCENÍ ZAMĚSTNAVATELE

6. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vzájemný respekt a důvěra (bez ohledu na postavení ve firmě) patří k typickým hodnotám společnosti				
V Greineru jsou dodržovány zákony a normy				
Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena				
Zákazník je vždy ve středu zájmu všeho dění				
Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro Greiner				
Greiner mi dává příležitosti pro školení a vzdělávání				
Jsem aktivně podporován/a nadřazeným k odbornému růstu				
Zaměstnanci jsou podporováni, aby přicházeli s novými nápady a navrhovali změny				
Mé nápady a příležitosti pro zlepšování jsou v práci brány vážně				

OCENĚNÍ PRÁCE

7. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vím jakým způsobem je stanoveno mé mzdové hodnocení				
V Greineru je hodnocení přiměřeno vázáno na pracovní výkon				
V Greineru jsou zpravidla povyšováni Ti nejlepší, kteří si to zaslouží				
V posledních 3 měsících jsem byl pochválen/a za svoji práci				

BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

8. Je na bezpečnost a ochranu zdraví při práci kladen dostatečný důraz?

Zakřížkujte pouze jednu z možností

Určitě ano	
Spíše ano	
Spíše ne	
Určitě ne	

ORGANIZACE PRÁCE

Jak je Vaše práce organizována?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám jasné stanovené pracovní cíle a úkoly				
Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení				
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce				

KOMUNIKACE

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Můj přímý nadřízený vytváří prostor pro to aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit				
Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle				
V našem oddělení/fraktálu se mohou ozvat, když mám jiný názor než ostatní				
Myslím, že naše oddělení/fraktál je dobře řízeno				
Spolupráce našeho oddělení/fraktálu s ostatními je na dobré úrovni				
Komunikace v celé společnosti je na dobré úrovni				
Naše firma vynakládá dostatečné úsilí na to, aby získala přehled o názorech a postojích svých zaměstnanců				

VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje Váš nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů?

Vyberte zakříváním jednu z uvedených variant

Můj nadřízený činí rozhodnutí týkající pracovního úkolu bez ohledu na názory podřízených		Pokud je potřeba rozhodnout o řešení nějakého pracovního problému, vedoucí přizpůsobí konečné rozhodnutí názoru většiny pracovníků
V našem oddělení/fraktálu, jsou většinou zaměstnanci zapojeni do diskuse o řešení pracovního úkolu, i když finální rozhodnutí zpravidla učiní nadřízený		O svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme zcela sami bez jakéhokoli příspěví či kontroly svého nadřízeného

PRACOVNÍ UKOLY

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky

<i>Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakříváním</i>	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Nevadí mi přebírat odpovědnost za řešení pracovních úkolů				
Mám dostatek příležitosti k neustálému rozšiřování svých dovedností				
Struktura společnosti a procesy jsou nastaveny tak, aby se mohla naplňovat zvolená strategie				
Většina zaměstnanců dělá to, za co je odměňována				
Všechna oddělení/fraktály jsou vybaveny vhodnými znalostmi a kompetencemi, tak aby denní činnosti byly automatizovány				
Klíčové procesy jsou zdokumentovány				
Jsou definovány odpovědnosti a vzájemné vztahy mezi odpovědnostmi				
Je zajištěn neustálý rozvoj- zaměstnanců- vzdělávání apod.				
Je zajištěn neustálý rozvoj- společnosti- zlepšování apod.				
Každý zaměstnanec zná své úkoly, odpovědnosti a pravomoce				
Zaměstnanci znají strategii společnosti				
Zaměstnanci znají způsoby jakými bude strategie naplněna				

PŘÍLOHA P III: INFORMATIVNÍ E-MAIL

From: Julinova Zuzana (CZ)
Sent: Wednesday, January 15, 2014 9:29 AM
To: Dvorak Ondrej (CZ)
Subject: Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den Vám všem.

V termínu od 27.1.2014 do 7.3.2014 proběhne průzkum spokojenost zaměstnanců firmy greiner assistec s.r.o.

Během tohoto období bude ke všem zaměstnancům distribuován dotazník průzkumu spokojenosti. Dotazník budou distribuovat vedoucí jednotlivých fraktálů na pravidelných poradách nebo bude možné vyzvednout dotazník na personálním oddělení.

Vyplněním tohoto dotazníku, nám pomůžete získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců v naší společnosti a případně i pomoci při zlepšování pracovních podmínek.

Dotazník je anonymní, uvítáme Vaši otevřenost a upřímnost.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do připravených a označených krabic v jídelně na Nových Dvorech, nejpozději 7.3.2014.

Výsledky dotazníků budou zpracovány personálním oddělením nejpozději do 5.5.2014, kdy budou prezentovány vedení společnosti a následně budou výsledky zveřejněny na poradách jednotlivých fraktálů, na nástěnkách a na informačních obrazovkách firmy greiner assistec s.r.o.

Pokud si nebudete vědět rady s vyplněním dotazníku nebo pokud Vám nebodou zcela jasné některé otázky, pak rádi poradí Vaši vedoucí.

greiner assistec s.r.o.

Zuzana Julinová

Personální oddělení