

Projekt zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném oddělení společnosti

Bc. Marie Častulíková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Častulíková**
Osobní číslo: **M19511**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném oddělení společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti zvyšování angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném oddělení společnosti HARTMANN-RICO a.s.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném oddělení společnosti HARTMANN-RICO a.s.
- Stanovte náklady, přínosy, rizika a časový harmonogram projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tiskárenská/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BRIDGER, Emma. *Employee Engagement*. 1st Edition. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page, 2015, 256 s. ISBN 978-0-7494-7201-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- MARCIANO, Paul L. *Cukr a bíž nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904133-9-9.
- TRUSS, Catherine, Rick DELBRIDGE, Kerstin ALFES, Amanda SHANTZ a Emma SOANE. *Employee Engagement in Theory and Practice*. 1st Edition. New York, NY: Routledge, 2013, 321 s. ISBN 978-0-415-65741-9.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Marie Častulíková

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vypracování projektu zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném oddělení společnosti, opřené o analýzu současného stavu angažovanosti a spokojenosti s odhalením slabých míst, kde zaměstnanci pocítují nedostatky nebo nespokojenost a kde je potřeba investovat prostředky a úsilí. Konkrétní aktivity projektu pak vychází z teoretických poznatků věnovaných této problematice a z výstupů dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci. Projekt je posouzen z pohledu nákladů a přínosů, je zasazen do časového rámce a má definovány rizika s ním spojená.

Klíčová slova: angažovanost, spokojenost, motivace, faktory, model RESPEKT, uznání, poděkování, komunikace, spolupráce, rozvoj, vzdělávání

ABSTRACT

This Diploma Thesis is aimed at developing a project to increase employee engagement and satisfaction in the selected corporate department on the basis of an analysis of the current level of employee engagement and satisfaction, identifying the areas for development where employees feel shortcomings or dissatisfaction and where it is necessary to invest resources and efforts. The specific activities of the Project are based on theoretical knowledge on this issue and on outputs of a questionnaire survey carried out among the employees. The Project is assessed in terms of costs and benefits with set timeframe and defined associated risks.

Keywords: engagement, satisfaction, motivation, factors, RESPECT model, recognition, thanks, communication, cooperation, development, education

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále děkuji vedoucímu manažerovi oddělení In-patient za ochotu a pomoc při získávání podkladů k této práci, a také mé rodině a blízkým za podporu, důvěru a trpělivost během celé doby mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCE A JEJÍ ROLE VE FIRMĚ	13
1.1 ANGAŽOVANOST DEFINICE POJMU, DŮLEŽITOST A PŘÍNOS ANGAŽOVANÉ PRACOVNÍ SÍLY	15
1.2 ANGAŽOVANOST VERSUS MOTIVACE, ROZDÍL MEZI ANGAŽOVANÝM A MOTIVOVANÝM ZAMĚSTNANCEM	18
1.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ANGAŽOVANOST A NEANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCE	19
1.4 MĚŘENÍ ANGAŽOVANOSTI	23
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	27
2.1 DEFINICE POJMU, DŮLEŽITOST A PŘÍNOS SPOKOJENÉHO ZAMĚSTNANCE PRO FIRMU	27
2.2 VAZBA MEZI MOTIVACÍ A SPOKOJENOSTÍ	29
2.3 HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI SPOKOJENÝM A ANGAŽOVANÝM ZAMĚSTNANCEM.....	31
2.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST A NESPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	33
2.5 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	34
3 NÁSTROJE ZVÝŠENÍ ANGAŽOVANOSTI A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	37
3.1 MODEL RESPEKTU PRO BUDOVÁNÍ KULTURY ANGAŽOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ	38
3.1.1 Uznání (Recognition)	40
3.1.2 Zplnomocnění (Empowerment)	40
3.1.3 Podpůrná zpětná vazba (Supportive Feedback)	41
3.1.4 Partnerství (Partnering)	42
3.1.5 Očekávání (Expectation).....	42
3.1.6 Zájem (Consideration)	43
3.1.7 Důvěra (Trust).....	43
3.2 NÁSTROJE K POSÍLENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	44
3.2.1 Odměny	44
3.2.2 Vzdělávací programy	46
3.2.3 Benefitní programy	47
4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	50
II PRAKTICKÁ ČÁST	51
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	52
5.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	53
5.2 VELIKOST PODNIKU	53
5.3 OBECNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	54
5.4 POPIS ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ODDĚLENÍ IN-PATIENT	55
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ANGAŽOVANOSTI A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ODDĚLENÍ IN-PATIENT	57

6.1	CÍL ANALÝZY	57
	Výzkumné otázky a hypotézy	58
6.2	METODY SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT	60
6.2.1	Dotazníkové šetření zaměřené na angažovanost a spokojenost	60
6.2.1.1	Struktura otázek v dotazníkovém šetření	61
6.2.2	Rozhovor s vedením společnosti	64
6.2.3	Rozhovor s Business partnerkou personálního oddělení	64
6.2.4	Rozhovor s vedoucím manažerem oddělení In-patient	65
6.2.5	Analýza vnitropodnikových materiálů	65
6.2.6	Pozorování	66
6.2.7	Neformální rozhovory se zaměstnanci	66
6.2.8	Časová osa	66
6.3	ANALYTICKÉ POZNATKY	66
6.3.1	Postoj společnosti k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve firmě	66
6.3.1.1	Dosavadní průzkum angažovanosti a spokojenosti ve firmě	68
6.3.1.2	Důvody vedoucí k průzkumu	68
6.3.1.3	Výsledky průzkumu 2019	69
6.3.1.4	Zpětná vazba a hodnocení realizovaného průzkumu	71
6.3.1.5	Dosavadní nastavená opatření a akční plány	72
6.3.1.6	System odměňování, vzdělávání a hodnocení	75
6.3.2	Postoj vedoucího manažera oddělení In-patient k současné angažovanosti a spokojenosti podřízených	77
6.3.3	Změny ve společnosti a v oddělení In-patient	78
6.3.4	Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na angažovanost a spokojenost	79
6.3.5	Zhodnocení provedeného průzkumu angažovanosti a spokojenosti vedoucím manažerem oddělení	96
6.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	97
7	PROJEKT ZVÝŠENÍ ANGAŽOVANOSTI A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ODDĚLENÍ IN-PATIENT	100
7.1	RÁMEC PROJEKTU	100
7.2	CÍL PROJEKTU	103
7.3	ZDŮVODNĚNÍ ZVOLENÉHO PROJEKTU	103
7.4	NAVRŽENÉ AKTIVITY PROJEKTU	104
7.4.1	Uznání a poděkování s propojením na zpětnou vazbu	104
7.4.2	Týmovost, komunikace a spolupráce	106
7.4.3	Adaptace, rozvoj a vzdělávání	110

7.5	NOSITELÉ OPRAVNĚNÉHO ZÁJMU	112
7.6	MATICE SPOLUPRÁCE A ZODPOVĚDNOSTÍ.....	114
7.7	OMEZENÍ A PODMÍNKY PROJEKTU	116
7.8	NÁKLADY PROJEKTU	117
7.9	PŘÍNOSY PROJEKTU	119
7.10	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	121
7.11	RIZIKA PROJEKTU	126
7.12	SHRNUTÍ PROJEKTU	128
	ZÁVĚR	130
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	131
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	135
	SEZNAM OBRÁZKŮ	136
	SEZNAM TABULEK.....	137
	SEZNAM PŘÍLOH.....	138

ÚVOD

Každá společnost, ať už nově vznikající, či již desítky let existující, si dává za cíl stát se úspěšnou, a to díky dosažení maximální produktivity a výkonnosti. K tomu, aby výše zmíněného dosáhla, potřebuje být na jednu stranu finančně zdravá, ale na druhou stranu potřebuje mít také kvalitní lidský kapitál, kterým se v tomto případě rozumí motivovaní a angažovaní zaměstnanci, kteří mají ke své práci zodpovědný přístup, vykonávají ji s nadšením, přináší nová inovativní řešení, a kromě toho jsou se svojí prací spokojení. Pro to, aby si společnost takovou pracovní sílu zajistila, rozvíjela a udržela, měla by pravidelně provádět průzkumy v oblasti lidských zdrojů, jako jsou například průzkum angažovanosti, průzkum spokojenosti, průzkum motivace a další. Díky nim může zjistit, v jakém výchozím bodě se právě nachází a může nastavit další kroky, které povedou ke zvyšování těchto faktorů a přinesou jí pozitivní prospěch.

S cílem stabilizace týmů a posílení angažovanosti a spokojenosti svých zaměstnanců, se stejnou cestou v posledních letech vydala také společnost HARTMANN-RICO, která již na podzim roku 2019 provedla první celofiremní průzkum angažovanosti a spokojenosti, na jehož základě nastavila několik nových plošných opatření.

Vzhledem ke skutečnosti ne příliš pozitivních výsledků průzkumu v oddělení In-patient, se s časovým odstupem, rozhodl vedoucí manažer oddělení, provést interní průzkum angažovanosti a spokojenosti znovu. Důvody, které ho k rozhodnutí vedly, jsou jednak zjištění, zda se angažovanost a spokojenost v oddělení v průběhu dvou let zvýšila, dále jak zafungovala nastavená opatření a jak jsou s nimi zaměstnanci v jeho týmu spokojeni, a také ověření současného stavu angažovanosti a spokojenosti, jako výchozího bodu pro nastavení dalších změn a opatření, která jsou v jeho kompetenci. S provedením průzkumu souhlasí také vedení společnosti, neboť jde o největší oddělení z oblasti Sales a Marketing, čítající 55 zaměstnanců, které společnosti přináší největší podíl na obrátu.

Jelikož jsem sama člen tohoto týmu a za 5 let aktivní spolupráce s kolegy vnímán nárůst nespokojenosti, ale také pokles výkonu, rozhodla jsem se využít příležitosti zapojit se a oddělení In-patient podrobit internímu průzkumu angažovanosti a spokojenosti v rozsahu analytické části mé diplomové práce a na základě získaných výstupů vypracovat projekt na zvýšení angažovanosti a spokojenosti v tomto oddělení. Navržený projekt bude zároveň konzultován s personálním oddělením, tak aby nedošlo k případné diskriminaci ostatních zaměstnanců ve společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem předložené diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient vypracovat firmě projekt na zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v tomto oddělení. Ke splnění hlavního cíle byly konstruovány čtyři zásady diplomové práce a práce byla pro jejich naplnění rozčleněna na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vychází z průzkumu literárních zdrojů a syntéze zpracování teoretických poznatků týkajících se zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců. Cílem této části bylo seznámení s pojmy angažovanost a spokojenost a jejich rolemi ve firmě, posouzení jejich důležitosti a přínosů, nastínění vazby mezi nimi a odlišení angažovanosti a spokojenosti od motivace. Představení faktorů ovlivňujících angažovanost a neangažovanost a spokojenost a nespokojenost a možností jejich měření. Stěžejní teoretickou částí pro projekt bylo také představení nástrojů na zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců. Vypracování teoretické části naplňuje první vytyčenou zásadu diplomové práce.

Praktická část byla zpracována formou analýzy současného stavu angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient společnosti HARTMANN-RICO a.s., které předcházely sběr dat metodami dotazníkového šetření, rozhovory s vedením společnosti, s personálním oddělením a s vedoucím manažerem oddělení In-patient, analýzou vnitropodnikových materiálů, pozorováním, neformálními rozhovory se zaměstnanci a v poslední řadě časovou osou znázorňující stěžejní milníky. Všechna analyzovaná data byla zpracována pomocí SPSS Statistic a tabulek Microsoft Excel, bylo využito také regresní analýzy a testování statistických hypotéz a kvadrantové analýzy. Analýza byla doplněna slovními komentáři.

Na základě výsledků analýzy byl zpracován projekt na zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient společnosti HARTMANN-RICO a.s. Rámec projektu byl shrnut v projektovém záměru, jeho zdůvodnění bylo podpořeno analýzou SPIN a byla definována matice spolupráce a zodpovědností. Projekt byl posouzen z pohledu nákladů a přínosů, byl zasazen do časového harmonogramu, pro jehož rozvržení byl využit Ganttův diagram a byl podroben analýze rizik a jejich závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Vypracování praktické části tak naplňuje zbylé tři vytyčené zásady diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCE A JEJÍ ROLE VE FIRMĚ

Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddaní své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Tak definuje angažovanost Armstrong a Taylor (2015, s. 240)

I Kahn již v roce 1990 definoval angažovanost velmi podobně a to tak, že se jedná o *využívání vlastního já členů organizace v jejich pracovních rolích; ve stavu angažovanosti se lidé při vykonávání svých pracovních rolí zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně.* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 241)

Podle Byrne (2015, s. 1) je angažovanost definována jako motivační stav, který je spojován s řadou pozitivních a žádoucích důsledků pro organizaci. Jde o to investovat se, být autentický v práci a podávat pracovní výkon s vášní, vytrvalostí a energií.

Dle mého názoru je angažovanost zaměstnance projev pozitivního vztahu ke své pracovní náplni, pro kterou je zapálen, což znamená, že dává do své práce maximum energie, baví ho okamžiky, kdy jakýmkoliv způsobem plní své pracovní povinnosti, práce je pro něj do jisté míry i koníčkem, ve své práci je nápaditý, hledá si sám proaktivně řešení, nevidí překážky ale pouze výzvy a díky tomu přináší výborné výsledky. Nepracuje až tak pro společnost, ale hlavně sám pro sebe.

Podle Truss, Delbridge, Alfes, Shantz a Soane (2013, s. 17) a Bridger (2015, s. 3) se poprvé pojmem angažovanost zabýval ve svém odborném článku Kahn v roce 1990. Bridger (2015, s. 3) dále uvádí, že se Kahn ve své studii zaměřil na psychologické podmínky osobního zapojení se a nezapojení zaměstnance při práci. Mezi podmínky, kdy je zaměstnanec angažovaný, identifikoval smysluplnost práce, pocit bezpečí a dostupnost ve smyslu mentální a fyzické schopnosti zaměstnance danou práci zvládat. Podle Truss, Delbridge, Alfes, Shantz a Soane (2013, s. 15-16) to byla ještě organizace Gallup, která se poprvé v 90. letech 20. století zabývala pojmem angažovanost ve spojitosti se zaměstnáním. Tato organizace provedla průzkum na vzorku více jak 100 000 zaměstnanců z různých významných společností a obsahem tohoto průzkumu bylo na základě 12 otázek změřit, jak zaměstnanci dané pracoviště vnímají. Těchto 12 otázek bylo později označeno jako Q¹² Gallupových otázek angažovanosti, které jsou součástí práce v příloze 1.

S postupem času se pojem angažovanost a zájem firem mít angažované pracovníky objevoval stále častěji a podle Truss, Delbridge, Alfes, Shantz a Soane (2013, s. 16) k tomu vedl

především přechod z tradičních organizací na moderní. Rozdíl mezi tradiční organizací a moderní popisuje níže tabulka 1.

Tabulka 1 Změny ve světě práce (Truss, Delbridge, Alfes, Shantz a Soane, 2013, s. 16)

Tradiční organizace	Moderní organizace
Stabilní pracovní prostředí	Neustálé změny
Jednotvárnost	Rozmanitost
Celoživotní zaměstnání	Nejisté zaměstnání
Individuální práce	Týmová práce
Horizontální struktura	Vertikální struktura
Vnější kontrola a dohled	Sebekontrola a vedení sám sebe
Závislost na organizaci	Vlastní zodpovědnost
Podrobný popis práce	Popis pracovního místa
Fyzické požadavky	Mentální a emoční požadavky
Zkušenosti	Neustálé učení se
Pracovat tvrdě	Pracovat chytře

Z výčtu změn souvisejících s přechodem z tradičních organizací na moderní vyplývá, že proto, aby firma tuto změnu přežila, je od zaměstnanců vyžadováno podstatně větší psychologické přizpůsobení a zapojení se, než tomu bylo v minulosti. Lidský kapitál se stává čím dál více důležitějším a moderní organizace potřebují schopné zaměstnance ochotné investovat sami sebe a svůj čas jejich práci a organizaci. (Truss, Delbridge, Alfes, Shantz a Soane, 2013, s. 17) Dickson (2011, s. 4) toto tvrzení potvrzuje a dodává, že angažovaný zaměstnanec je pro organizaci cenným obchodním přínosem, protože vytváří a udržuje agilitu organizace, snižuje fluktuaci a zvyšuje produktivitu.

Marciano (2013, s. 76) s tvrzením Dickson o vlivu angažovanosti na výše uvedené faktory souhlasí a uvádí, že podle Gallupova výzkumu mají konkurenční výhodu organizace, jejichž zaměstnanci mají vysokou úroveň angažovanosti. Angažovanost má však mezi zaměstnanci různé procentuální zastoupení. V každé organizaci je x procent zaměstnanců angažovaných, y procent zaměstnanců částečně angažovaných a z procent zaměstnanců neangažovaných. Marciano (2013, s. 76-77) také dodává, že podle výzkumu společnosti Corporate Leadership Council je u neangažovaného zaměstnance devětkrát vyšší pravděpodobnost odchodu z organizace, než u aktivně angažovaných zaměstnanců. Mimo to se s Dickson shoduje na vlivu angažovanosti na produktivitu a dodává, že podle zprávy společnosti Tower-Watson jsou vysoce angažovaní zaměstnanci o 26 % produktivnější než neangažovaní zaměstnanci. A kromě toho dodává, že mezi další faktory, na které má angažovanost vliv, patří i vyšší profitabilita organizace.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 13) konstatují, že angažovanost je v současnosti centrálním tématem všech organizací a mnoho z nich si uvědomuje, že i když mají k dispozici mnoho dat o svých zákaznících, mnohdy jim chybí informace o svých pracovnících. O tom, co je pro ně důležité, co je motivuje a co by jim mohlo napomoci k lepšímu pracovnímu výkonu. Uvádí také, že podle projektu *Sustainable Organisation Performance. What Really Make the Difference?*, je angažovanost jednou ze čtyř oblastí, které napomáhají k dosažení trvalé výkonnosti organizace.

1.1 Angažovanost definice pojmu, důležitost a přínos angažované pracovní síly

I podle Bridger (2015, s. 4) je v dnešní době výraz angažovaný zaměstnanec v mnoha organizacích každodenním tématem. Udává, že existuje nespočet definic tohoto výrazu, avšak všechny mají společné to, že angažovanost vnímají jako vnitřní stav bytí. Sama Bridger (2015, s. 7) definuje angažovanost zaměstnanců jako proces, při kterém se zaměstnanci osobně podílejí na úspěchu podnikání. Marciano (2013, s. 67) toto tvrzení rozšiřuje o poznatek, že nejkompexnějším výrokem vystihujícím angažovaného zaměstnance je, že se vždy chová, jako by šlo o jeho vlastní podnik. A kromě toho doplňuje, že angažovanost je především o závazku, což už předurčuje i překlad tohoto slova, které pochází ze staré francouzštiny (en+gage) a jeho význam je „zavázat se“. Mimo závazku v sobě tento pojem a i samotný přístup angažovaného zaměstnance dále skrývá nadšení a loajalitu jak k organizaci a samotné práci, tak také k nadřízenému a kolegům. (Marciano, 2013, s. 66)

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 29-30) je angažovaným pracovníkem člověk, který:

- má pozitivní vztah k práci a svému zaměstnání,
- věří v organizaci a identifikuje se s ní,
- aktivně se snaží, aby šly věci lépe,
- s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivněji pracovat,
- je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce,
- vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor,
- udržuje si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru,
- vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace.

Marciano s Horváthovou, Bláhou a Čopíkovou souhlasí a dle svého výzkumu identifikuje nejčastějšími projevy chování angažovaného zaměstnance:

- vnáší do práce nové nápady a je s ní nadšený;
- je iniciativní, aktivně usiluje o zdokonalování sebe sama, jiných i celé organizace;
- neustále překonává cíle a očekávání, je zvědavý, jeví zájem a ptá se;
- pomáhá členům týmu a povzbuzuje je, je optimistický a pozitivní;
- překonává překážky, je vytrvalý a stále soustředěn na své úkoly;
- je oddaný společnosti. (Marciano, 2013 s. 67- 68)

K výčtu výše zmíněných projevů chování angažovaného zaměstnance uvádí Marciano (2013, s. 68) i konkrétní příklady, kdy angažovaný zaměstnanec podle něj dělá co je potřeba nezávisle na pracovní pozici, přichází včas, odchází pozdě, je-li to potřeba, problémy řeší ihned a neignoruje je nebo nedeleguje na jiné a s penězi firmy nakládá jako s vlastními.

S výše uvedenými tvrzeními se ztotožňují i Linggiallo et al. (2021, s. 3), kteří uvádí, že angažovanost je způsob pozitivního zapojení se do práce s mimořádným pracovním úsilím, nadšením, podnikavostí a vášní, a že existují tři dimenze v zapojení se zaměstnanců:

- **Vitalita**, charakterizující zaměstnance s vysokou úrovní energie vložené do práce, s psychickou odolností a touhou vynaložit maximální úsilí, a také s vytrvalostí čelit problémům a dosáhnout cíle.
- **Oddanost**, je charakteristika zaměstnanců s pocitem nadšení, inspirace, výzvy a hrdosti na svou práci.
- **Pohlčení**, které poukazuje na zaměstnance, kteří jsou plně soustředění na svou práci, mají z ní potěšení a čas jim v práci plyne rychle. (Linggiallo et al., 2021, s. 3)

Z pohledu Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 30-31) má angažovanost dvě stránky. Jednou z nich je emociální angažovanost, což uvádí jako míru, v jaké jsou pracovníci hrdí na svou organizaci, v jaké vidí smysl a význam její existence a v jaké rádi pracují či přinášejí nové nápady. A druhou je racionální angažovanost definovaná jako míra, v jaké zaměstnanci cítí, že jim organizace poskytuje finanční, rozvojové či odborné odměny. Tím tito autoři podporují i názor Bridger (2015, s. 4) a Marciana (2013, s. 69), kteří se jednak shodují, že angažovanost nelze vyžadovat. A Marciano ještě dodává, že míra angažovanosti zaměstnanců záleží více na nadřízených a organizaci jako celku, než na zaměstnancích samotných. A Bridger (2015, s. 5) doplňuje, že web Engage for Success, definuje angažovanost jako

přístup na pracovišti navržený tak, aby bylo zajištěno, že zaměstnanci ze sebe vydají to nejlepší, budou oddaní cílům a hodnotám organizace, budou motivováni k úspěchu a zároveň budou schopni zlepšit svůj vlastní pocit pohody.

Armstrong a Taylor (2015, s. 241) rozlišují dvojí angažovanost. První je angažovanost v práci, která představuje specifický vztah k přímo vykonané práci, to jak jsou jí zaměstnanci nadšení, přistupují k ní pozitivně či jsou motivováni k vysoké úrovni výkonu a druhou je angažovanost v organizaci, vypovídající o náklonnosti k organizaci či identifikaci s ní jako celkem a pozitivním postojem zaměstnanců k jejím hodnotám.

Angažovanost si však našla i své kritiky. Truss, Delbridge, Alfes, Shantz a Soane (2013, s. 18) uvádí, že podle některých autorů je angažovanost pouze novým přístupem pouhého propojení již existujících konceptů a to spokojenosti s prací, závazkem k organizaci a snahou jít nad rámec popisu práce. A Horvathová, Bláha a Čopíková (2016, s. 30) zmiňují, že se najdou i autoři, kteří doporučují se tolik nezabývat angažovaností, protože je založena na emocích a tudíž je těžce měřitelná a taky, že se zjišťuje pouze pomocí anonymních dotazníků, které neumožňují individuální přístup k pracovníkům s nízkou úrovní angažovanosti. To dle mého názoru vyvrací Marciano (2013, s. 70-71), který naopak angažovanosti přikládá velkou důležitost a říká, že čím více jsou zaměstnanci angažovaní, tím je vyšší výkonnost podniku a uvádí množství faktorů, na které má vliv angažovaná pracovní síla. Mezi ně patří:

- zvýšená produktivita a výkonnost,
- zvýšená ziskovost
- vyšší kvalita práce,
- nižší fluktuace zaměstnanců,
- zlepšení docházky,
- nižší výskyt krádeží a podvodů,
- vyšší úroveň spokojenosti zákazníků,
- méně nehod s následnými časovými ztrátami,
- méně stížností na rovnost příležitostí.

Dokládá, že tyto poznatky nejsou neprůkazné a byly zjištěny na základě rozsáhlých výzkumů ve více zemích a více průmyslových odvětvích a dokonce i zmiňuje, že žádné jiné psychologické proměnné, včetně motivace, neprokázaly tak rozsáhlý dopad na výsledky organizace.

1.2 Angažovanost versus motivace, rozdíl mezi angažovaným a motivovaným zaměstnancem

Armstrong a Taylor (2015, s. 243) uvádí, že angažovanost je spojena s vnitřní motivací a dodávají, že pokud je práce smysluplná, pak je také motivující. Nicméně zastávají i názoru, že ani mzda ani uznání nejsou těmi faktory, které vyvolávají pozitivní pocity vztahující se k angažovanosti, ale že je to právě sama práce.

Podobný názor zastává Marciano (2013, s. 66), který zmiňuje, že angažovanost je podobná motivaci, ale není jejím synonymem, a že angažovanost souvisí s vnitřním smyslem pro závazek, hrdost a loajalitu, který se jen tak nemění, kdežto úroveň motivace silně podléhá vnějším faktorům a také očekávání, kdy za vynaložené úsilí přijde hodnotná odměna. Podle něj vysoce angažovaní zaměstnanci zůstávají motivovaní i navzdory nepříznivým okolnostem, kdežto zaměstnanci s nízkou úrovní angažovanosti mají tendenci být motivovaní pouze za příznivých podmínek, nebo pokud se snaží dosáhnout cílů ve svůj prospěch. Zaměstnanec, který je pouze motivovaný, chce mít práci co nejrychleji za sebou, oproti tomu angažovaný zaměstnanec během výkonu hledá další příležitosti, které mohou dále přispívat k naplnění poslání organizace.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 18-19) zastávají taktéž názoru, že mezi motivací a angažovaností je jen tenká hranice, a že se zároveň jedná o dva komplementární, navzájem se doplňující procesy. Angažovanost zařazují stejně jako jiní autoři do stavu bytí, kdežto motivace je podle nich dynamičtější. Motivace se dle jejich slov týká přání něco udělat a pak to udělat a angažovanosti přiřazují určitý okruh chování, které je žádoucí z hlediska organizace.

Motivaci dále definují jako faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem a aby byli uvedeni do pohybu ve směru, kterým se chce, aby se ubírali za účelem dosažení výsledků. Standardně se rozlišuje vnitřní (motivy a pohnutky) a vnější (incentivy a stimuly) motivace. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 21)

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 21-22) ale definují také pojem pracovní motivace, což je podle nich motivace jedinců k pracovní činnosti a zde uvádí dva typy, a to motivaci intrinsickou a extrinsickou. Extrinsická motivace je vedená motivy, které přímo nesouvisí se samotnou prací, ale dochází k ní, pokud jsou pracovníkům poskytnuty pracovní zdroje a podpora pro dosahování cílů, například v podobě dobré týmové atmosféry, zkvalitňováním

pracovního prostředí, udržováním jistoty zaměstnání nebo navýšením platu. Intrinsická motivace je naopak vedena motivy vycházejícími ze samotného člověka a jeho vztahu k práci. V tomto případě zaměstnanec pracuje kvůli pozitivním prožitkům, které mu práce přináší. Výsledkem intrinsicky motivující práce je poté vyšší aktivizace pracovníků, spokojenost, loajalita, duševní rovnováha a zdraví. Osobně tedy vidím mezi intrinsickou motivací a angažovaností blízkou vazbu v tom, že intrinsická motivace podle mě vytváří v zaměstnanci základ pro angažovanost.

Marciano (2015, s. 67) jako konkrétní příklad odlišnosti motivovaného zaměstnance od angažovaného demonstruje situaci, kdy tým zaměstnanců usilovně pracuje na projektu, který mají stihnout do konkrétního termínu, za jehož splnění obdrží prémie. V průběhu plnění však selže jeden z faktorů, který má za následek zpoždění projektu a tudíž ztrátu možnosti získání prémie. V tomto okamžiku se vyčlení dvě skupiny zaměstnanců. Jedni z nich byli pouze motivovaní a ti končí se slovy: „Pokusili jsme se,“ a druzí, kteří jsou angažovaní, a ti se ptají, jakou část úkolu by navzdory tomu byli schopni v daném termínu dokončit.

1.3 Faktory ovlivňující angažovanost a neangažovanost zaměstnance

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 35) je základní otázkou uplatnění angažovanosti v organizaci vědět, jaké faktory ovlivňují chování pracovníků takovým způsobem, aby dosáhli co nejvyššího stupně angažovanosti. Uvádí několik společností, které se zabývaly výzkumem těchto faktorů a přesto, že každá z těchto společností měla vlastní přístup k této problematice, výsledky jejich studií jsou si velmi blízké.

Mezi společnostmi, které tyto průzkumy realizovaly, patří například společnost *Hay Group*, která vyvinula model angažovaného výkonu *The Hay Group Engaged Performance Model*, v rámci kterého definovala 6 faktorů, které mají vliv na vytvoření angažovaného pracoviště.

Mezi tyto faktory uvádí:

- inspiraci a hodnoty,
- budoucí růst a příležitosti,
- kvalitu práce,
- podporující pracovní prostředí,
- rovnováhu mezi prací a osobním životem,
- hmatatelné odměny. (HAYGROUP, 2001)

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 35-42) mají dále tyto faktory rozpracované a dodávají ke každému z nich konkrétní příklady. Pro inspiraci a hodnoty je dle nich důležitá kvalita vedení, hodnoty a chování organizace, uznání a komunikace. Budoucí růst a příležitosti se neobejdou bez možnosti vzdělávání a rozvoje, příležitostí ke kariéernímu růstu a bez zpětné vazby. Pod kvalitu práce zahrnují vnímání hodnoty práce, zajímavost a rozmanitost práce, příležitost k úspěchu a kvalitu pracovních vztahů. Podporující pracovní prostředí je dáno fyzickým prostředím včetně vybavení, informacemi, procesy a bezpečností. Rovnováha mezi prací a osobním životem je ovlivněna příznivým a podporujícím okolím, jistotou příjmu či sociální pomocí a podporou. A mezi hmatatelné odměny řadí konkurenceschopnou mzdu, drobné zaměstnanecké výhody, podmínky k vyššímu výkonu a udělování ocenění.

Dalším průzkumem zabývajícím se faktory angažovanosti je *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*, jehož nejaktuálnější verze je z roku 2015. Nicméně i společnost Aon Hewitt definuje prakticky 6 faktorů, které nazývají *Engagement Drivers*, a které mají vliv na angažovanost zaměstnanců. Mezi tyto *Engagement Drivers* řadí:

➤ Základní faktory

- Firemní praktiky – komunikaci, zaměření na zákazníka, rozmanitost a začlenění, talent a personální obsazení.
- Základní prvky – benefity, jistota zaměstnání, bezpečnost, pracovní prostředí a rovnováha práce a osobního života.
- Práce – spolupráce, zmocnění / autorita, pracovní úkoly.

➤ Faktory odlišnosti

- Značka – pověst, značka / nabídka hodnoty pro zaměstnance a společenská odpovědnost.
- Vedení společnosti – vedení společnosti a vedení obchodních jednotek.
- Výkonnost – kariéerní možnosti, učení a rozvoj, řízení výkonnosti, řízení lidí, odměny a uznání.

Průzkum společnosti Aon Hewitt kromě výše uvedených faktorů pracuje i s výstupy zapojení neboli *Engagement outcomes*, kde zahrnuje tři aspekty *Say*, *Stay* a *Strive* v překladu řekni, zůstaň a usiluj, které se vyčlenily z tisíce manažerských rozhovorů o tom, co si myslí a dělají angažovaní zaměstnanci.

- Aspekt *Say* znamená, že zaměstnanec mluví pozitivně o své organizaci jak před spolupracovníky, tak před potenciálními zaměstnanci a především před zákazníky.

- Aspekt *Stay* udává, že zaměstnanec cítí sounáležitost a touhu být součástí organizace.
- Aspekt *Strive* značí, že zaměstnanci jsou motivováni vyvíjet úsilí k dosažení úspěchu. (AONHEWITT, 2015)

Armstrong a Taylor (2015, s. 244-245) nazývají tyto faktory jako hnací síly angažovanosti, a zastávají stejně jako Horváthová, Bláha a Čopíková názoru, že jakýmkoliv opatřením zaměřeným na angažovanost musí nejdříve předcházet pochopení, jaké faktory vlastně zaměstnanec ovlivňují. Mezi tyto hnací síly řadí:

- Podnětnost práce – práce je podnětná tehdy, pokud je zajímavá, odpovědná a náročná, protože právě taková práce zvyšuje angažovanost.
- Autonomie práce – poskytuje zaměstnancům pocit vlastnictví a převzetí odpovědnosti za dosažené výsledky.
- Rozmanitost práce – umožnění využívat různé schopnosti.
- Zpětná vazba – poskytnutí informace zaměstnancům o jejich pracovním výkonu.
- Přizpůsobování – soulad mezi pracovním prostředím a tím, jak zaměstnanec vnímá sám sebe.
- Příležitost k rozvoji – důležitá je i možnost růstu a seberealizace.
- Odměny a uznání – zhodnocení času, který zaměstnanci investovali do své práce.

Tito autoři dodávají, že důležitou roli hraje úroveň řízení a vedení zaměstnanců, protože právě tím mohou nadřízení ve svých zaměstnancích vyvolat pocit náklonnosti k práci, která má pozitivní vliv na jejich angažovanost.

Další společností, která prováděla průzkum zaměřený na zjištění faktorů navozujících angažovanost zaměstnanců, byla společnost Gallup, která se pracovníků ptala: *Co způsobuje, že se ve své práci angažujete či neangažujete?* A výčet těchto faktorů uvádí Marciano (2013, s. 72). Převážná většina odpovědí se ztotožňuje s již výše uvedenými faktory z předchozích průzkumů s tím rozdílem, že jsou jinak slovně definovány, což potvrzuje i tvrzení Horváthové, Bláhy a Čopíkové o tom, že i když měla každá společnost k průzkumům odlišné techniky, závěry jsou si velmi blízké. Pokud uvedu jen pro demonstraci pár faktorů definovaných společností Gallup, jedná se o:

- Respekt a důvěru v nadřízeného a organizaci.
- Podporu, respekt, důvěru, uznání a ocenění vykonané práce ze strany manažerů.
- Jasně cíle a plány a prostor k vyjádření se k možnostem jejich naplnění.
- Příležitost rozvoje, kariérního růstu a zpětná vazba.

- Pocit být potřebnou součástí organizace, mít potřebné vybavení pro práci, sounáležitost se spolupracovníky aj.

Marciano (2013, s. 73-75) dále uvádí, že pro zvýšení angažovanosti je ale nutné rozumět i neangažovaným zaměstnancům, protože není pravdou, že neangažovaný zaměstnanec rovná se opak angažovaného. Typickým neangažovaným zaměstnancem je člověk, který se v souvislosti se svou prací vyjadřuje slovy: *Je mi to jedno*. Podle Gallupova průzkumu je neangažovaný zaměstnanec ten, který zapojuje svou mysl a srdce až při odchodu, není hrdý na svou práci a je pro něj prioritou dosáhnout na výplatu s co možná nejmenší námahou. V tomto případě mohou být neangažovaní zaměstnanci pro organizaci velkým rizikem, vedoucím až k významným finančním ztrátám. Průzkum ukázal, že mezi nejčastější faktory způsobující neangažovanost patří:

- Nerealistická očekávání, povinnost konat nesmyslnou práci, zbytečně složité postupy a překonávání překážek, které brání k získání potřebných prostředků pro práci.
- Absence podpory, respektu, ocenění a uznání, podceňování a znevažování zaměstnanců.
- Manažeři, kteří sklízí uznání za práci jiných, kteří se buď neptají na názory zaměstnanců vůbec, nebo jen proto, aby je posléze zesměšlili.
- Nedostatečné koučování, poskytování zpětné vazby, chybějící představa o tom kam vlastně organizace směřuje.
- Absence základní slušnosti a získávání zpětné vazby ze strany manažerů, kteří se jí posléze stejně neřídí.

Z výše uvedeného je zřejmé, že faktory způsobující neangažovanost se do značné míry pojí s přístupy nadřízených, eventuálně s postojem organizace. Většinu uvedených faktorů by se dalo předejít vhodným proškolením či koučováním vedoucího pracovníka. Marciano (2013, s. 73-75)

Imperator (2017, s. 24) definuje jako neangažovanou osobu člověka, kterému chybí emocionální, fyzický a psychologický zájem při výkonu práce. Tito lidé jednají bez zapojení kreativity, nepřinášejí žádné inovace a nemají zájem ukázat, co si ve vztahu k práci myslí.

Imperator (2017, s. 8) se jako jedna z mála ale také dívá na fakt, že v pracovní sféře se prolínají různé generační vrstvy. Ve své publikaci rozlišuje čtyři z nich: *Baby Boomer (1946-1964)*, *Generation X (1965-1981)*, *Generation Y (1982-2003)* a *Generation Z (2004-...)*.

V současné době tvoří pracovní sílu z části ještě Baby boomer a pak je to hlavně Generace X a Y. V blízké době se však začne trhu práce účastnit i Generace Z. Pochopení specifik jednotlivých generačních skupin je tedy nezbytné pro identifikaci různých manažerských přístupů k těmto generacím, tak aby bylo dosaženo jejich co možná nejsilnějšího zapojení do práce. Pozice, ve kterých se nyní nachází jednotlivé generace a přehled jejich charakteristik sumarizuje tabulka 2.

Tabulka 2 Generace na trhu práce (Imperator, 2017, s. 9)

	Baby Boomer (1946-1964)	Generace X (1965-1981)	Generace Y (1982-2003)	Generace Z (2004-...)
Nejčastější role v organizacích	Top manažeři před penzí	Senior manažeři a vedoucí	Mladí zaměstnanci a Junior manažeři	Budoucí pracovníci
Hlavní motivy a faktory	Dlouhodobý vztah se zaměstnavatelem Tvrdá práce Úcta k hierarchii a vedení Společenské hodnoty Optimismus Zakládají si na statusu Pracovní flexibilita	Povědomí o rovnováze mezi prací a osobním životem Zodpovědnost Formální kontexty Orientovaní na cíl Zaměření na fakta Cynický přístup Žijí pro práci Individualistické chování	Menší námaha Pracovní flexibilita Zábava, nezávislost, smysluplnost Za krátké období rychlé výsledky Rovnováha mezi prací a osobním životem Žijí pro práci	Podnikatelský duch Využívání internetu a sociálních médií Idealisté

Podle Imperatori (2017, s. 10-11) jsou dnes hlavními výzvami pro organizace, z pohledu měnících se demografických trendů, právě mezigenerační řízení popsáno výše, dále stárnutí populace, nedostatek dovedností a snižování počtu pracovních sil. Stárnutí pracovní síly zde představuje úbytek zkušeností v práci, souvisejících s vysokými dovednostmi a kompetencemi, předání těchto zkušeností mladším generacím, ale i sounáležitost mezi starší a mladší generací a jejich vzájemný respekt a uznání.

1.4 Měření angažovanosti

Horvathová, Bláha a Čopíková (2016, s. 54) doporučují, že by si všichni manažeři měli uvědomit důležitost měření angažovanosti, ale ještě více by měli dbát na to, aby se výsledky měření rychle zapracovaly do řízení organizace tak, aby jim růst angažovanosti zaměstnanců přinesl konkurenční výhodu. S tímto tvrzením souhlasí i Bridger (2018, s. 188-189), která uvádí, že data z průzkumu angažovanosti v dané organizaci slouží především k pochopení toho, co v organizaci funguje a nefunguje, tak aby mohlo být dosaženo zlepšení. Chce-li organizace měřit angažovanost, musí vždy předem přesně definovat, co pro ni angažovanost zaměstnanců znamená, aby bylo zřejmé, co se chce měřit. Samotný průzkum je podle ní jen, prostředek zjištění, na který musí vždy navazovat akční plány. Podle ní existuje celá řada

různých nástrojů průzkumu. Některé měří angažovanost jako procento ve formě indexu zapojení, jiné zase identifikují klíčové faktory angažovanosti pomocí regresní analýzy. Některé průzkumy jsou zaměřeny na předpoklady angažovanosti, jiné zase na měření výsledků.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 54) uvádějí, že nejčastější formou průzkumu angažovanosti jsou dotazník nebo rozhovor obsahující sady přesně cílených otázek, na které zaměstnanci odpovídají. Jako doplňkové metody lze ještě využít obsahovou analýzu dokumentů, pozorování či experiment.

Průzkum může být proveden u všech zaměstnanců nebo na vybraném vzorku. Důležité je ale stanovit si priority a to, jestli bude průzkum proveden externí firmou nebo si ho organizace provede sama. Zaměstnanci, kteří se průzkumu účastní, by měli mít čas na jeho vyplnění, měli by být přesvědčeni o jeho pozitivním přínosu a měli by být co nejdříve seznámeni s výsledky a následnými opatřeními. Bridger (2018, s. 193-194).

Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 54-55) je finálním výstupem rozdělení pracovníků do několika skupin, podle jejich odpovědí, kdy každé skupině odpovídá jistá charakteristika chování a na ty by měla organizace posléze reagovat.

Bridger (2018, s. 189-190) ve své publikaci uvádí čtyři odborné společnosti zabývající se průzkumem angažovanosti, kterými jsou *IBM Kenexa*, *Aon Hewitt*, *Gallup* a *ORC International*. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 55) uvádí, stejně jako Bridger, mezi nejčastěji využívané dotazníky právě ty od společností *Gallup*, *Tower Watson*, *Aon Hewitt*, *CIPD* či dotazník *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, který Bridger (2018, s. 191-193) řadí jako jeden ze tří průzkumů, které vznikly na akademické půdě. Dalšími dvěma jsou *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)* a *Job Demand – Resources (JD-R)*.

Stejně jako Bridger i Imperatori (2017, s. 26-27) se ve své publikaci zabývá právě průzkumy *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)* a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*.

Pro ilustraci bude představen obsah dvou nejčastěji zmiňovaných průzkumů, kterými jsou mezi odbornými společnostmi *Gallup* a z akademické půdy *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*.

Průzkum Q12 Gallupových otázek angažovanosti je zaměřený na čtyři kategorie, kterými jsou základní potřeby, podpora managementu, týmová práce a růst. Každá tato kategorie je hodnocena na pětibodové stupnici. Výsledkem je vygenerovaný index zapojení zaměst-

nanců, založený na kombinaci hodnocení všech 12 otázek a na základě indexu jsou zaměstnanci rozděleni do tří kategorií. (Bridger, 2018, s. 190). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 56-57) dodávají, že tyto Gallupovi otázky jsou zároveň formulovány tak, aby poskytovaly korelaci s nejčastěji měřenými hospodářskými výsledky, kterými jsou ziskovost, produktivita, obrat a bezpečnost. Deset z dvanácti otázek je svázáno s produktivitou práce, osm se ziskovostí a pět s fluktuací pracovníků. Doplňují, že otázky jsou strukturovány hierarchicky od naplňování základních potřeb ve smyslu, že zaměstnanec má základní vybavení a ví, co se od něj očekává, až po ty na nejvyšším stupni, týkající se učení se, rozvoje a kariéřního růstu. Kompletní soubor Q12 Gallupových otázek je součástí přílohy 1.

Bridger (2018, s. 190-191) i Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 57-58) se shodují na popisu kategorií, do kterých jsou po provedení průzkumu zaměstnanci zařazeni a těmi jsou:

- **Angažovaný zaměstnanec** – je oddaný své práci, pracuje s vášní, má silné spojení s organizací a tvrdě pracuje na inovacích a zlepšování. Chce znát, co se od něj očekává, aby mohl toto očekávání naplnit.
- **Neangažovaný zaměstnanec** – vykonává práci, která se od něj očekává, ale nevykládá u toho zvláštní úsilí. Soustředí se spíše na dílčí úkoly než na komplexní cíl a výsledek. Často si myslí, že jeho potenciál není dostatečně využit, což pramení z toho, že nemá produktivní vztah se svým vedoucím a kolegy.
- **Aktivně neangažovaný zaměstnanec** – představuje hrozbu pro organizaci. Je nejen nešťastný a nespokojený, ale šíří tuto svou nespokojenost i na další zaměstnance.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) tento přístup k měření angažovanosti tvrdí, že angažovanost je trvalejší stav, který není zaměřen na konkrétní objekt, událost, jednotlivce nebo chování, ale pohlíží na syndrom vyhoření a angažovanost jako na opačné koncepty. Na angažovanost pohlíží jako na pozitivní, naplňující stav mysli, který se vyznačuje vitalitou, oddaností a pohlčením. Vitalita je charakterizovaná vysokou úrovní energie a duševní volností, ochotou investovat úsilí do své práce a vytrvalostí i při potížích. Oddanost znamená silné zapojení do práce, pocit důležitosti, nadšení, inspirace, hrdosti a výzvy. A pohlčení představuje plnou koncentraci do práce. (Bridger, 2018, s. 192) Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 55) doplňují, že dotazník se skládá ze 17 tvrzení, kdy na vitalitu jsou zaměřena tvrzení 1, 4, 8, 12, 15 a 17, oddanost se měří tvrzeními 2, 5, 7, 10 a 13 a pohlčení měří tvrzení 3, 6, 9, 14 a 16. Přehled tvrzení UWES je součástí přílohy 2. Výsledkem měření je získání

tří dílčích hodnot (aritmetických průměrů) pro tři faktory (kategorie) a jedné celkové hodnoty. Výše těchto hodnot se může pohybovat v intervalu 0 až 6 a ta poté udává úroveň angažovanosti, jak ukazuje tabulka 3.

Tabulka 3 Hodnocení úrovně angažovanosti pro UWES (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016 s. 56)

	Vitalita	Oddanost	Pohlčení	Celková hodnota
velmi nízké	≤ 2,17	≤ 1,6	≤ 1,6	≤ 1,93
nízké	2,18-3,20	1,61-3,00	1,61-2,75	1,94-3,06
průměrné	3,21-4,80	3,01-4,90	2,76-4,40	3,07-4,66
vysoké	4,81-5,60	4,91-5,79	4,41-5,35	4,67-5,53
velmi vysoké	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54

Armstrong (2011, s. 351) uvádí taktéž jednu z možných podob dotazníku angažovanosti a dodává, že údaje, které organizace získá z šetření angažovanosti, jsou jedním z nejzávažnějších nástrojů měření efektivnosti řízení pracovního výkonu. Podle něj by mělo být měření angažovanosti prováděno před zavedením řízení pracovního výkonu a poté s roční nebo jinou periodicitou. Podoba dotazníku angažovanosti podle Armstronga je součástí přílohy 3.

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 61) uvádějí, že spokojenost zaměstnanců vychází z pracovní morálky a všeobecné spokojenosti se zaměstnáním a obojí je dnes velmi důležité. Kocianová (2010, s. 34) zase říká, že spokojenost člověka vyjadřuje míra vyrovnání se s životními okolnostmi a pracovní spokojenost, je pak součástí právě celkové životní spokojenosti. Podle ní je pracovní spokojenost významným aspektem řízení organizace.

K tomu Vodák a Kucharčíková (2011, s. 61) dodávají, že spokojení zaměstnanci jsou zároveň podmínkou zvýšení produktivity, zodpovědnosti a zlepšování kvality. A doplňují, že dosud provedené průzkumy ukazují, že spokojení zaměstnanci mají také spokojenější zákazníky. Vychází přitom z perspektivy učení se a růstu metodiky BSC. Tuto perspektivu popisují jako aktivátory, kam řadí motivaci zaměstnanců, kompetence zaměstnanců, technologickou infrastrukturu a klima pro péči a v případě, že jsou tyto aktivátory vnímány pozitivně, vedou ke spokojenosti zaměstnanců a ta posléze k základním ukazatelům udržení zaměstnanců a jejich produktivitě, které zajišťují organizaci výsledky.

Nicméně jak ukazují podkapitoly níže, ne všichni autoři se ztotožňují s tvrzením, že spokojenost zaměstnanců má pozitivní vliv na jejich výkonnost.

2.1 Definice pojmu, důležitost a přínos spokojeného zaměstnance pro firmu

Imperator (2017, s. 52-53) uvádí, že jednou z nejpoužívanějších definic je, že spokojenost je příjemný nebo pozitivní emoční stav vyplývající z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností. Dále definuje spokojenost jako rozsah, do jakého se zaměstnancům líbí nebo nelíbí jejich práce, a který je ovlivněn tím, do jaké míry pracovní prostředí člověka splňuje jeho očekávání, potřeby, hodnoty a osobní vlastnosti.

S tím souhlasí i Kocianová (2010, s. 35), která říká, že pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev, protože se jedná o reakci člověka na subjektivně vnímané a prožívané okolnosti vztahující se k práci a zároveň jsou výsledkem hodnocení podmínek v práci a jsou ovlivněny osobností a individuálními preferencemi zaměstnance.

S Imperatori a Kocianovou se ztotožňují i Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 59), kteří taktéž uvádí, že se míra spokojenosti zaměstnanců odvíjí od individuálních potřeb a očeká-

vání na prostředí, ve kterém pracují a dodávají, že spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které pokud jsou pozitivní, zaměstnanec je spokojený. V opačném případě v něm navozují pocit nespokojenosti.

Dle Linggiallo et al. (2021, s. 2) spokojený zaměstnanec vynaloží veškeré úsilí a schopnosti do splnění svého úkolu, čímž se zvýší produktivita jeho práce na maximum. Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 59) na jednu stranu toto tvrzení podporují, protože i podle nich růst spokojenosti vede k lepšímu výkonu, ale zároveň na druhou stranu dodávají, že z výzkumů nebyl dosud zjištěn silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem zaměstnanců. Uvádí, že spokojený zaměstnanec nemusí být nutně výkonný a naopak výkonný nemusí být vždy spokojený. S tím souhlasí i Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 317), kteří říkají, že spokojený můžu být i zaměstnanec, kterému je trpěna nekvalitně odvedená práce, nedodržování pracovní doby, svévolné prostoje či lajdáctví. A zároveň jsou podle nich i případy, kdy je zaměstnanec velmi nespokojený a přesto je jeho výkonnost vysoká, protože mu záleží na výsledcích práce, zakládá si na odbornosti, ale mezi kolegy je odmítán právě proto, že poukazuje na potřebu vyšší výkonnosti.

Stejně tak není jednotný názor na vliv spokojenosti zaměstnanců na jejich výkon dle Tasios et. al. (2017, s. 64-65), kteří říkají, že bylo provedeno nespočet studií, které podporují názor, že zaměstnanci, kteří jsou se svou prací spokojeni, pracují tvrději, takže jsou produktivnější, ale na druhou stranu také uvádí, že bylo provedeno i několik průzkumů, které vysvětlují, že zaměstnanci, kteří pracují tvrději, jsou za svůj výkon uznávaní a následně odměňováni, což vede k jejich pracovní spokojenosti.

Podle Vuong et al. (2021, s. 2) se pracovní spokojenost týká především celkového postoje zaměstnance k jeho práci. Spokojený zaměstnanec se tak pozná i podle pozitivního přístupu k práci, kdežto nespokojený zaměstnanec vystupuje povětšinou času negativně. Dále také uvádí, že spokojenost je schopnost zaměstnanců prokázat svůj potenciál, kvalifikaci a silné stránky, doprovázené uspokojivým pocitem.

Mikuláščík (2015, s. 133) uvádí, že pracovní spokojenost je velmi rozsáhlá a individuálně diferenciovaná a je podle něj nepochybné, že míra spokojenosti je výsledkem působení celé řady vlivů. Mezi tyto vlivy řadí, stejně jako autoři výše, rozmanitost práce, míru autonomie, pracovní podmínky atd., ale také dodává, že svou roli hraje právě problém každé identity a proto není spokojenost jednoznačná veličina. Dodává, že lidský faktor je tím nejcennějším předpokladem vytváření hodnot organizace, a že bez kvalitních a zapálených lidí by nemohla dosáhnout té úrovně, kterou očekává.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 62) k tomu doplňují, že stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot a udržovateli kultury dané organizace, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků a dodávají, že každý nežádoucí odchod zaměstnance je pro organizaci ztráta know-how.

2.2 Vazba mezi motivací a spokojeností

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 59) vidí vazbu mezi motivací a spokojeností v tom, že zaměstnanci jsou nějakým způsobem motivováni k tomu, aby dosáhli určitých cílů a těch pokud dosáhnou, tak jsou posléze i spokojeni a jejich spokojenost se ještě umocňuje, pokud jsou za tuto práci navíc odměněni a to jak z vnějšku formou odměn, tak také vnitřně pocitem úspěšnosti.

Jako příklad vlivu motivace na spokojenost Kocianová (2010, s. 30) uvádí Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, která rozlišuje skupinu faktorů, které se váží k osobnosti a skupinu faktorů, které se pojí s podmínkami práce. První skupina je označena jako motivátory nebo satisfaktory, druhá jako hygienické vlivy nebo dissatisfaktory či frustrátory. Dle této teorie motivátory ovlivňují spokojenost pozitivně nebo negativně a hygienické vlivy, pokud jsou v pořádku, zaměstnanec si je vůbec neuvědomuje a pokud nejsou v pořádku, pociťuje nespokojenost. Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 327) k tomu ještě dodávají, že uspokojení hygienických vlivů přináší jen krátkodobý efekt, kdežto motivátory přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Mezi motivátory s pozitivním účinkem, tedy faktory působící na spokojenost patří:

- úspěšný výkon,
- vyslovené uznání,
- zajímavá práce,
- odpovědnost,
- možnost postupu. (Kocianová, 2010, s. 30)

A mezi motivátory s negativním účinkem, tedy faktory působící nespokojenost, řadí prakticky protiklady: neúspěšný výkon, nedostatek uznání, nudná práce, žádná odpovědnost, překážky v postupu a nedostatek příležitostí k seberealizaci.

Mezi frustrátory s pozitivním účinkem, tedy ty které, když jsou v pořádku, nepůsobí na spokojenost zaměstnance, podle ní patří:

- plat,
- jistota pracovního místa,
- vysoký status,
- dobrá podniková a personální politika.

A frustrátory s negativním účinkem, které vyvolávají v zaměstnanci nespokojenost, pakliže nejsou v pořádku, jsou opět protiklady: špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status a špatná podniková a personální politika. (Kocianová, 2010, s. 30)

Urban (2017, s. 19-20) k tomu dodává, že z Herzbergovy teorie vyplývají dva důležité závěry. Prvním je, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi a pokud se to povede, bývá motivace dražší. Nespokojenost v práci podle něj vede k tomu, že ji lidé chápou jako méně významnou součást svého života a nemají tedy potřebu se v ní příliš snažit či pracují pod úroveň svých možností. Druhým závěrem je, že odstranění nespokojenosti nemusí nutně vést k motivaci. Řada organizací se domnívá, že pokud jejich zaměstnanci, přestanou být nespokojení, začnou být automaticky i motivovaní.

Urban (2017, s. 20) také uvádí, že z pohledu dvoufaktorové teorie vyplývají čtyři možnosti situací, které mohou nastat. První je silné působení motivátorů v kombinaci s absencí příčin vedoucích k nespokojenosti. V tomto případě jsou zaměstnanci silně motivovaní a jejich stížnosti jsou jen omezené. Druhou situací je kombinace příznivých hygienických vlivů a nízké úrovně motivátorů. Tato kombinace vede ke spokojenosti zaměstnanců, kteří nemají ani příliš mnoho stížností, ale nejsou ani příliš motivovaní. Další situací je působení nepříznivých hygienických vlivů spolu se silnými motivátory, které vede k tomu, že práce je zajímavá a motivující, ale nespokojenost zaměstnanců brání v silnější motivaci. A poslední je kombinace nízké úrovně obou faktorů, která vede jednoznačně k tomu, že zaměstnanci nejsou ani motivovaní, ani spokojení a svou práci pak zpravidla opouští.

Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 317) říkají, že podle počtu spokojených zaměstnanců v organizaci se posuzuje správné uplatnění dovedností manažera, motivovat a stimulovat své zaměstnance. Jako nástroj k motivaci používají organizace motivační programy, jejichž cílem je aktivně ovlivňovat pracovní aktivity, chování lidí a utváření pozitivního vztahu mezi zaměstnanci a organizací. Před tím, než je motivační program sestaven, je potřeba provést analýzu, jejíž součástí je i zjištění, jaká je motivace pracovníků a vyhodnocení jejich spokojenosti a nespokojenosti. Správně vytvořený motivační program pak přispívá mimo jiné i k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

S tím souhlasí i Kocianová (2010, s. 39), která uvádí, že motivační program každé organizace by měl zahrnovat nástroje ke stimulaci pracovníků a jeho úkolem je ovlivňování nejen spokojenosti, ale i ochoty lidí, jejich výkonnosti a stabilizace.

Mikuláščík (2015, s. 129,133) dodává, že pracovní spokojenost nastává v okamžiku, kdy jsou uspokojeny potřeby člověka a právě ty jsou podle teorie A. Maslowa nejdůležitějšími motivačními stimuly. Stejně jako Porvazník, Vydrová a Ljudvigová včetně Kocianové, tak i Mikuláščík (2015, s. 134) uvádí, že nástrojem, který mohou firmy využívat k tomu, aby ze svých zaměstnanců dostaly to nejlepší a ti byli zároveň spokojeni, jsou motivační programy, jejichž přínos spatřuje Mikuláščík v záměru pozitivně ovlivnit u zaměstnanců zaujetí pro věc, v práci s plným nasazením a v ztotožnění se s firmou a jejími cíli.

2.3 Hlavní rozdíly mezi spokojeným a angažovaným zaměstnancem

Imperator (2017, s. 52) říká, že angažovanost zaměstnanců neznamena spokojenost, ale dodává i, že přesto, že se jedná o dva odlišné pojmy, existují výzkumy, které dokazují mezi angažovaností a pracovní spokojeností pozitivní vztah. Jako spokojeného zaměstnance popisuje toho, který vnímá svoji práci jako bezpečnou, dobře placenou a nabízí mu velmi dobrou rovnováhu mezi pracovními a osobními aspekty. Angažovaný zaměstnanec je pak podle ní ten, který je zapojen do projektu, který je pro něj zajímavý, který jej pohlcuje a umožňuje mu vyjádřit se jako osoba.

Přesto dodává, že v oblasti řízení lidských zdrojů je stále ještě velký zmatek kolem toho, kdo je spokojený zaměstnanec a kdo angažovaný. Zaměstnanec může být ve skutečnosti se svojí prací spokojen, ale nemusí být angažován. V tom případě mu stačí, že mu práce splňuje minimální požadavky, které jsou na něj kladeny a cítí se ve své roli dobře.

Warr et al. (2012, s. 1-2) označují pracovní spokojenost za tradiční pojem, kdežto angažovanost je brána jako novější směr. Hlavní rozdíl mezi těmito aspekty spočívá v úrovni aktivity a vyburcování zaměstnance pro svoji práci. Zatím co spokojenost zastupuje pojmy jako přiměřenost, uspokojení nebo nasycení, angažovanost se pojí s pojmy jako je, být aktivní, úžasný či vzrušující. Obojí představuje pozitivní pocity zaměstnance, ale angažovanost se navíc pojí s energií a nadšením vloženým do práce nejen během příznivých okolností, ale i v okamžiku, kdy nastanou komplikace.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 31) uvádí, že mít zaměstnance, kteří jsou spokojeni se svou prací, v současném globálním světě nestačí k tomu, aby podávali požadovaný pracovní výkon. Během posledních dvaceti let se pozornost zaměstnavatelů přesunula od vytváření podmínek zabezpečujících spokojenost zaměstnanců, přes programy zajišťující oddanost, až k programům, jejichž cílem je dosažení angažovaných pracovníků.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 32) také ukazují vztah mezi spokojeností, motivací, oddaností a angažovaností podle *Mercer's Employee Engagement Model*. Tento model vychází právě od spokojeného zaměstnance, který dělá svou práci rád, je s ní spokojen, pracuje samostatně, ale není příliš ochoten být týmovým hráčem nebo dělat věci navíc. O úroveň výš jsou motivovaní zaměstnanci, kteří splňují charakteristiku spokojeného zaměstnance, a ještě k tomu pracují s větším nasazením a soustředěností, nicméně se snaží dosáhnout spíše svých cílů, než cílů organizace. Nad nimi jsou oddaní zaměstnanci, kteří se kromě výše popsaných charakteristik silně identifikují s organizací, jsou k ní loajální a optimističtí, co se týká její budoucnosti. A nad nimi jsou již angažovaní zaměstnanci, kteří mají zájem na úspěchu organizace, dobrovolně vynakládají vysoké úsilí a jdou za hranice svých povinností. Jsou motivovaní dosahovat nejvyšších výkonů a vyhledávají nové příležitosti.

Spokojenost s prací a angažovanost jsou pro každou organizaci důležité. Zatímco spokojenost může být dostačující pro udržení zaměstnanců v organizaci, angažovanost je to, díky čemuž mohou zaměstnanci využít svůj potenciál a přispět k celkovému růstu organizace. Míru angažovanosti však tvoří i motivace, zájem, vášně, účel a osobní investice každého zaměstnance. Zatímco spokojenost s prací ovlivňují faktory jako je plat, benefity, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a uznání, mezi faktory ovlivňující angažovanost se řadí spíše ty, které se zaměřují na jejich rozvoj. Patří k nim inspirující vedení, kariéerní rozvoj, interní komunikace a kultura organizace. Pracovní spokojenost a angažovanost lze zasadit do Maslowovy pyramidy potřeb, kdy první tři spodní vrstvy pyramidy (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a potřeby sounáležitosti a lásky) souvisí se spokojeností zaměstnanců, kdežto další dvě vrstvy (potřeby uznání a úcty a potřeba seberealizace a rozvoje) vycházejí z angažovanosti. Z toho vyplývá, že spokojenost s prací je základem pro angažovanost zaměstnanců. (Ziff Davis, © 1996 – 2019)

S tímto tvrzením souhlasí i Armstrong a Taylor (2015, s. 244), kteří dodávají, že spokojenost s prací a oddanost jsou předpokladem angažovanosti v práci.

2.4 Faktory ovlivňující spokojenost a nespokojenost zaměstnanců

Kocianová (2010, s. 35-36) říká, že pracovní spokojenost je nestálá, protože na ni působí proměnlivé vlivy, které mají za následek, že člověk není vždy se vším zcela spokojen nebo nespokojen. Některé okolnosti jsou pro něj přijatelné a jiné zase ne. Některé vlivy mohou působit situačně a jiné dlouhodobě. Vlivy působící na pracovní spokojenost se dělí na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, které zahrnují obsah a charakter práce; na podmínky a okolnosti práce zahrnující řízení organizace, odměňování, uznání a ocenění, možnost profesního rozvoje, péče o pracovníky, styl vedení lidí, mezilidské vztahy, pracovní prostředí a bezpečnost; a dále jsou to vlivy na straně jedinců, což je jejich věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání a praxe, sebehodnocení, motivace, potřeby, postoje, hodnoty aj. a v poslední řadě jsou to faktory mimoorganizační působící z venku, kterými mohou být politika, ekonomická situace státu, legislativa, trh práce či mzdová úroveň.

S výčtem výše uvedeného koresponduje i pohled dle Linggiallo et al. (2021, s. 2), kteří spokojenost s prací dělí taktéž do několika kategorií. První z nich je spokojenost s platem, kdy zaměstnanec posuzuje, zda mzda, kterou za vykonanou práci dostává, je úměrná jeho vynaloženému úsilí. Pokud tomu tak není, vyvolává to v něm nepochybně pocit nespokojenosti. Druhou z nich je možnost získání vyšší pozice, která by měla být spravedlivá a transparentní a měli by dostat příležitost k jejímu získání i jiní zaměstnanci. Další kategorií je spokojenost s nadřízenými, popisující pocit zaměstnanců ve vztahu k nadřízeným, kteří by měli respektovat podřízené, komunikovat s nimi a nabídnout jim možnost spolupráce. Dále se jedná o spokojenost se spolupracovníky, která odráží pocity zaměstnanců ve vztahu ke kolegům, kteří jsou přátelští, komunikativní, respektují ostatní, vtipkují a mohou se na sebe navzájem spolehnout. A poslední kategorií, kterou je spokojenost se samotnou prací a pocity zaměstnanců k ní a úkolům z ní vyplývajících.

Kocianová (2010, s. 36) mezi konkrétní faktory posilující pracovní spokojenost řadí:

- průhlednou organizační a personální politiku,
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- různorodost práce,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací,
- příležitost k využívání vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,
- finanční ohodnocení,

- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- bezpečnost vykonávané práce.

A mezi faktory zeslabující pracovní spokojenost přisuzuje (Kocianová, 2010, s. 36):

- převahu nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- sociální nepohodu na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými,
- nedostatek času na osobní a rodinný život,
- psychosomatické důsledky práce.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 59) se s faktory posilujícími spokojenost od Kocianové ztotožňují, protože i podle nich má na spokojenost pozitivní vliv především vyšší mzda či plat, spravedlivý systém odměňování, zajímavé a rozmanité úkoly, vysoký stupeň autonomie, ohleduplné a participativní řízení a sociální interakce při práci. Navíc ještě doplňují jeden faktor vedoucí ke spokojenosti a tím je příležitost k povýšení.

Dodávají také, že úroveň spokojenosti je ovlivněna vnitřními a vnějšími motivačními faktory a závisí i na úspěchu či neúspěchu zaměstnanců v práci.

2.5 Měření spokojenosti zaměstnanců

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 62) uvádí, že v dynamických a progresivních podnicích je vhodné měřit spokojenost jednou za rok, prostřednictvím vhodného dotazníku nebo strukturovaných rozhovorů. Vhodný dotazník by měl obsahovat oblasti:

- Ztotožňování se s rozhodnutími managementu a loajalita k podniku.
- Přesvědčením se o tom, že vykonávám smysluplnou práci.
- Přístup k informacím umožňujícím kvalitní výkon práce.
- Aktivní podpora týmové práce, tvořivosti a iniciativy.
- Pomoc a podpora od nadřízených.
- Celková spokojenost s podnikem.

Dodávají také, že cílem měření spokojenosti je udržení těch zaměstnanců, na kterých organizaci záleží a mají o ně dlouhodobý zájem.

Mikuláščík (2015, s. 134) k tomu dodává, že pracovní spokojenost, by měla být ověřovaná zejména v problémových týmech a pak pravidelně jednou za rok nebo za dva u všech zaměstnanců. Uvádí, že je možné ji měřit formou popisného indexu (*Job Description Index – JDI*), nebo formou škálování (*Job Satisfaction Scale*) či pomocí indikátorů pracovního stresu (*Occupational Stress Indicator*).

Job Description Index – JDI je dotazník se 72 otázkami, na které zaměstnanci odpovídají výběrem, z původně pouze přídavných jmen odpovídajících možnostem pocitu zaměstnance, které byly posléze rozšířeny i o další slova, a který je určený k měření pěti dimenzí spokojenosti s prací, a těmi jsou:

- spokojenost zaměstnance s chováním nadřízeného,
- spokojenost se spolupracovníky,
- spokojenost s platem,
- spokojenost s příležitostmi rozvoje a růstu,
- spokojenost s prací.

Později byl k JDI vytvořen doplněk *Job in General Index – JIG*, který hodnotí celkovou spokojenost. Tento dotazník obsahuje 18 otázek, které se oproti JDI vztahují především k dlouhodobějším pocitům zaměstnance. (Tasios et. al., 2017, s. 66)

Tasios et. al. (2017, s. 66) také uvádí, že jedním z široce známých dotazníků je *Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ*, který existuje ve dvou variantách. Se 100 otázkami, které hodnotí 20 dimenzí práce a je spojen s 20 potřebami a zkrácená verze s 20 otázkami obsahujícími vždy jednu otázku na jednu dimenzi. Obě dvě verze mají pětibodovou Likertovu stupnici hodnocení a vyšší skóre se rovná větší spokojenost s prací. Vzor dotazníku *Minnesota Satisfaction Questionnaire* je součástí přílohy 4.

Příspěvek *Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Proč průzkum dělat a jak na něj* uvádí, že kvalitní zpětná vazba a možnost analýzy současného stavu je nutná vždy, pokud chce organizace pracovat na zlepšení a doporučené otázky k průzkumu spokojenosti, dle tohoto příspěvku, jsou součástí přílohy 5. (SOLIDPIXELS, © 2020)

I Gallup se kromě průzkumu angažovanosti, která je jeho ústředním tématem, zabývá také průzkumem spokojenosti. Pro tento průzkum využívá podobu dotazníkového šetření uvedeného v příloze 6. (Gallup, © 2020)

Níže uvedené vzory dotazníků spokojenosti, v přílohách této práce, jsou si podobné a korespondují s tvrzením Vodáka a Kucharčíkové z úvodu této kapitoly o tom, co by měl vhodný dotazník obsahovat.

V příspěvku *Průzkumy spokojenosti zaměstnanců: jak z nich získat maximum* je zdůrazněno, že při průzkumu spokojenosti je důležité se nezaměřovat pouze na kvantitativní sběr dat, ale je důležité získat i kvalitativní data, aby se předešlo tomu, že bude zjištěna nespokojenost zaměstnanců, ale její příčiny budou zaměstnavatelé pouze odhadovat. Po vyhodnocení průzkumu by mělo vedení společnosti bezprostředně poté seznámit své zaměstnance s výsledkem a představit jim návrh přijatých opatření. (IVITERA, © 2020)

S tímto příspěvkem koresponduje podoba dotazníku v příloze 5, jehož obsahem není pouhé hodnocení na škále, ale jsou zde uvedeny konkrétní aspekty, ze kterých musí dotazovaný vybrat jemu nejbližší tvrzení či doplnit vlastní názor.

3 NÁSTROJE ZVÝŠENÍ ANGAŽOVANOSTI A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Armstrong a Taylor (2015, s. 245-246) uvádí, že zvýšení angažovanosti je nikdy nekončící proces, založený na smysluplné a obohacující pracovní zkušenosti. Při zvýšení angažovanosti se nejedná o to, dělat lidi šťastnými nebo platit jim více peněz, protože ty při zvýšení angažovanosti nehrají až tak významnou roli. Tím zásadním pro angažovanost zaměstnanců je silné vedení, odpovědnost, autonomie, pocit kontroly nad okolním prostředím nebo příležitosti k rozvoji.

Jelikož Armstrong a Taylor (2015, s. 246 – 249) rozlišují angažovanost v práci a angažovanost v organizaci, rozlišují také zvýšení angažovanosti v práci a zvýšení angažovanosti v organizaci. Hlavní roli při zvýšení angažovanosti v práci, tedy té, týkající se přímo vykonané práce, přisuzují liniovým manažerům, kteří mají možnost využívat opatření v oblastech vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu či odměňování. Kdežto mezi nástroje zvýšení angažovanosti v organizaci zahrnují řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, poskytování prostoru pro hlas zaměstnanců či zlepšování pracovního prostředí.

S tím, že hlavní roli při zvýšení angažovanosti zaměstnanců hrají liniovní manažeři, souhlasí i Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 60 – 61), kteří dodávají, že právě tito manažeři jsou v každodenním kontaktu se svými podřízenými a mohou tak svým chováním, jednáním či výkonem své řídicí práce podporovat u svých podřízených právě takové chování, které povede k růstu jejich angažovanosti. Vidí však nutnost zapojení i ze strany vrcholového managementu, který musí zajistit jasnou komunikaci týkající se vize, mise a hodnot organizace a vytvářet vhodnou firemní kulturu. Do celého procesu je vždy zapojeno i personální oddělení.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 61-62) souhlasí s Armstrongem a Taylorem i v tom, že je několik oblastí, které mají zásadní vliv na růst angažovanosti. Shodují se na:

- **Kvalitním liniovým managementu**, který o své pracovníky pečuje, informuje je, zachází s nimi spravedlivě, povzbuzuje je ke kvalitní práci a má zájem na jejich kariérním růstu. Armstrong a Taylor (2015, s. 246) k tomu ještě doplňují, že liniový manažer by měl zajistit, aby si zaměstnanci byli vědomi svých individuálních předností, měl by jim poskytnout možnost těchto předností využít při práci, kterou umí

dělat nejlépe a měl by jim k tomu poskytovat zpětnou vazbu. Své podřízené by měl chválit a dát jim pocit, že jsou vlastníky svých výsledků.

- **Zaměření se na rozvoj pracovníků**, protože zaměstnanci by měli cítit, že si organizace dlouhodobě cení jejich hodnot a poskytuje jim možnost ke vzdělávání a rozvoji. Armstrong a Taylor (2015, s. 247) k tomu doplňují, že lidem by měl být dán příslib sledu vzdělávání a rozvoje aktivit, tak aby byli schopni zvládat jakékoliv úrovně odpovědností, kterých mohou se svými schopnostmi dosáhnout.
- **Harmonickém pracovním prostředí**, které je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 249) stěžejní při podněcování pozitivního postoje k práci, vzbuzování zájmu a nadšení či snižování stresu, ale na druhou stranu se k němu váže i silné a pozitivní prosazování firemní kultury, které zajišťuje přijetí hodnot organizace.
- **Spravedlivých odměnách a zaměstnaneckých výhodách**, ve kterých Armstrong a Taylor (2015, s. 248) spatřují přínos při zvýšení angažovanosti především tehdy, jsou-li navrženy jako systém odměňování založený na peněžních i nepeněžních odměnách.
- **Obousměrné otevřené komunikaci**, při které je důležité nechat zaměstnance vyjádřit své myšlenky a navrhnout způsoby řešení.
- **Efektivní spolupráci** mezi různými odděleními, funkcemi, ale také vedením a odbory.
- **Závazku organizace k wellbeingu pracovníků**, který sebou nese péči o zdraví a bezpečnost.
- **Jasně politice a praktikách HR oddělení**, ke kterým jsou zavázáni vedoucí pracovníci, především pokud jde o hodnocení pracovníků, zabezpečení rovných příležitostí a přátelskost. (Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 62)

3.1 Model RESPEKTU pro budování kultury angažovanosti zaměstnanců

Autorem modelu RESPEKT je Marciano (2013, s. 87), který říká, že respekt je základním kamenem našich osobních i profesních vztahů a bez něj tyto vztahy nefungují. Dodává, že stejně jako se může zvyšovat naše úroveň respektu, může se zvyšovat i úroveň angažovanosti, a naopak když člověk ztrácí respekt, ztrácí i angažovanost, protože je těžké cítit závazek k osobě nebo organizaci, které si neváží.

Existují dva odlišné přístupy k získávání respektu. Prvním z nich je přístup obav a zastrašování a druhým je takzvaný přirozený respekt, který nemá nic společného s ovládáním ani manipulacemi, ale vychází přímo z člověka. Tento přístup respektu sebou nese moc a schopnost lídra přirozeně ovlivňovat své loajální následovníky, kteří vynakládají výjimečné úsilí, aby pomohli naplnit jeho vizi. (Marciano, 2013, s. 88)

Marciano (2013, s. 90-91) uvádí, že model RESPEKTU je založen na principu, že když se s lidmi jedná s respektem, angažují se a pracují usilovněji. Toto tvrzení bylo empiricky prokázáno i několika výzkumy. Podle výzkumu existuje pět oblastí, kdy zaměstnanci zakouší pocity respektu či neúcty a patří mezi ně:

- **Organizace** – její poslání, vize, hodnoty a cíle, politika a jednání. Pokud k tomuto zaměstnanci mají respekt, pak jsou hrdí na svou práci.
- **Nadřizený** – má respekt zaměstnanců, pakliže jsou přesvědčeni o jeho kompetentnosti a etice, a pokud činí správná rozhodnutí a chová se ke svým lidem poctivě.
- **Členové týmu** – i zde je respekt zaměstnanců podmíněn tím, že jsou přesvědčeni o kompetentnosti kolegů, kteří jsou si navzájem nápomocní, čestní, spolupracující a odvádí svou práci.
- **Práce** – jde o respekt práce zaměstnance, která by mu měla přinášet výzvy, být mu prospěšná, zajímavá a mít hodnotu pro zákazníky.
- **Jedinec** – i sám zaměstnanec musí cítit, že je respektován a to ze strany organizace a jejího vedení, přímého nadřízeného a kolegů v týmu.

Marciano (2013, s. 102-103) z výše uvedených důvodů ve svém výzkumu identifikoval respekt jako hnací sílu angažovanosti, kterou tvoří sedm klíčových faktorů nazvaných jako sedm hnacích sil. Patří mezi ně:

- Uznání (**Recognition**)
- Zplnomocnění (**Empowerment**)
- Podpůrná zpětná vazba (**Supportive Feedback**)
- Partnerství (**Partnering**)
- Očekávání (**Expectations**)
- Zájem (**Consideration**)
- Důvěra (**Trust**)

Každá tato hnací síla dle Marciana (2013, s. 103) přispívá k celkovému pocitu respektu zaměstnanců a ovlivňuje jejich úroveň angažovanosti.

3.1.1 Uznání (Recognition)

Marciano (2013, s. 105) říká, že oblast psychologie a lidských zdrojů se velmi často zabývá právě vlivem uznání na zaměstnancův výkon, protože každý chce vědět, že to, co dělá, má smysl a je oceňováno. Uvádí, že dle jím provedených výzkumů, si lidé většinou považují, prostého slova *děkuji*, jako nejdůležitější formy uznání. Prokázalo se však také, že nadřízení často přeceňují rozsah jimi vyjádřených uznání a podceňují hodnotu, s jakou je vnímáno jejich podřízenými. Přitom projev uznání je příležitostí, jak okamžitě zvýšit úsilí svých zaměstnanců, protože přináší nespočet benefitů. S tímto se ztotožňuje i Urban (2017, s. 73-74)

Marciano (2013, s. 74) i Urban (2017, s. 74) se shodují, že nejlepším benefitem je pravděpodobnost toho, že chování či iniciativa, kterou zaměstnanec prokázal, a za kterou dostal uznání, bude ve své práci i nadále opakovat, což organizaci přináší výhodu, že zaměstnanec nebude čekat na to, až mu bude řečeno, co má dělat, ale sám se chopí dalších příležitostí.

Stejně tak faktor uznání nebo poděkování funguje i v případě, kdy se chce, aby zaměstnanec odstranil některou ze svých slabých stránek. (Marciano, 2013, s. 107-109)

Urban (2017, s. 74) k tomu dodává, že zaměstnanci, kteří nejsou chválení či oceňováni, trpí nespokojeností a poklesem motivace, protože mají pocit, že nadřízený jejich práci neuznává nebo mu na ní nezáleží.

Aby bylo uznání účinné, je potřeba jeho správného načasování, tedy co nejdříve po provedené činnosti. Marciano (2013, s. 116) i Urban (2017, s. 75) se shodují, že musí být přesněji specifikováno, za jakou část práce je uznání uděleno. Vyslovení pouhého *Dobrá práce* nepůsobí tak účinně, jako když nadřízený vyjádří konkrétně, že musí dané zaměstnance pochválit například za precizní přípravu či skvělou argumentaci. Dále by uznání mělo být sděleno nejlépe během osobního kontaktu, což je účinnější, než uznání napsáno e-mailem. A v poslední řadě je důležité vyjádřit uznání s nadšením a upřímností. (Marciano, 2013, s. 116-117).

3.1.2 Zplnomocnění (Empowerment)

Marciano (2013, s. 125) uvádí, že zplnomocnění souvisí s poskytováním školení, zdrojů a příležitostí, tak aby zaměstnanci uspěli, podpořené sdílením informací, umožněním vyššího stupně odpovědnosti a samostatnosti při rozhodování. Nadřízení zplnomocňují své zaměstnance i tím, že odstraňují překážky, eliminují frustrující procesy a poskytují jasné cíle, které vychází z vize a mise organizace. Z pohledu korporátních firem závisí zplnomocňování na

rozvoji zaměstnanců a dodržování zásad a postupů, které podporují jejich produktivitu a kreativitu.

Hlavním přínosem je pak dosáhnout patřičného vzdělání tak, aby byli zaměstnanci pro svou práci kompetentní a samostatní, protože právě tehdy od nich lze očekávat vyšší flexibilitu. Dalším přínosem je, že díky získaným informacím a znalostem jsou zaměstnanci schopni plně přispívat ke zdokonalování pracovních postupů. Pokud je toto zaměstnancům dopřáno, cítí se respektovaní a angažovaní. Kombinace kvalifikace, nezávislosti, celkového přehledu a odpovědnosti pak činí ze zaměstnanců nejhodnotnější část organizace. (Marciano, 2013, s. 128-129)

Marciano (2013, s. 132-134) mezi nástroje podporující zplnomocňování řadí zlepšení školení nově nastupujících zaměstnanců; zjišťování potřeb, co zaměstnanci potřebují pro vyšší efektivitu při práci; proškolení stávajících zaměstnanců na další práci, alespoň jednou za půl roku; podporování samostatnosti a vytváření příležitostí k učení.

3.1.3 Podpůrná zpětná vazba (Supportive Feedback)

Poskytování zpětné vazby vybavuje zaměstnance informacemi o tom, jak si ve své práci stojí. Měla by vždy být poskytnuta podpůrným způsobem a to i v případě, že se jedná o negativní zpětnou vazbu. Právě díky stálé, konstruktivní, povzbuzující a upřímné zpětné vazbě mají manažeři možnost nejen zvyšovat dovednosti svých zaměstnanců, ale také jim prokázat respekt, odpovědnost a starost. (Marciano, 2013, s. 135) Urban (2017, s. 64) k tomu dodává, že v případě negativní zpětné vazby, by mělo být snahou zabránit nepříznivým emocím či odmítavým reakcím a její součástí by měla být i pomoc s nalezením řešení dané situace.

Přínosy podpůrné zpětné vazby spatřuje Marciano (2013, s. 137-138) v tom, že je dáváno zaměstnancům najevo, že si manažeři všímají jejich výkonů a úspěchů, čímž zvyšují úroveň jejich dovedností a tím zvyšují i jejich hodnotu pro organizaci. Z pohledu učení a získávání dovedností je průběžné koučování a zpětná vazba přínosnější, než školení, protože zaměstnanec nabývá dovedností po částech a nadřizený během poskytování pravidelné zpětné vazby zjistí jeho přednosti a nedostatky, a tím pádem přesně ví, kdy je zaměstnanec připraven převzít vyšší odpovědnost.

3.1.4 Partnerství (Partnering)

Partnerství je podle Marciana (2013, s. 149) koncept, který obsahuje jistý stupeň autonomie, vlastního rozumu, rovnosti, otevřenosti, pravomoci a vlastnictví. Partneri nejsou jen loajální členové týmu, ale společnými správci poslání a vize organizace a přebírají odpovědnost za její správné fungování. Budování vztahu spolupráce se zaměstnancem, přispívá výrazně k jeho angažovanosti, protože se chová jako by mu organizace patřila.

Přínosem partnerství je budování vzájemně se respektujícího týmu, kde je každá silná stránka zúročena, protože když se zaměstnanci zaměří na své silné stránky, přispívá to k jejich vyšší produktivitě. Členové takového týmu pocítují vzájemnou odpovědnost a poskytují si také podpůrnou zpětnou vazbu, díky které se posouvají k lepším výsledkům. (Marciano, 2013, s. 151-152)

Marciano (2013, s. 153-154) dodává, že pro úspěšné partnerství jsou důležité jasně definované role a cíle, otevřená komunikace, důvěra, respekt a soulad se společným posláním a vizí. Podporování partnerství vede u zaměstnanců k pocitu respektu, zplnomocnění a angažovanosti, díky kterým budou vykazovat vysokou iniciativu a úsilí.

3.1.5 Očekávání (Expectation)

Podle Marciana (2013, s. 161-164) je základem splnění očekávání jeho jasná formulace. Pokud není jasně a srozumitelně sděleno, nemůže být ani správně naplněno. Čím specifitěji je očekávání vysloveno, tím spíše je dosaženo požadovaného cíle, který vede k pocitu úspěšnosti, zvýšení hrdosti a uspokojení. Pakliže je očekávání jasně formulováno, je nezbytné, aby se nadřízení ujistili, zda mají zaměstnanci účinné nástroje, školení, zdroje, informace a čas, aby toto očekávání úspěšně splnili. S tím souhlasí i Urban (2017, s. 49), který uvádí, že nejčastějším důvodem, proč nejsou lidé v práci zcela úspěšní a ztrácejí tak i motivaci, je nedostatečné či nesrozumitelné vysvětlení očekávaného postupu nebo nedostatečná možnost zaškolení se či tréninku.

Očekávání má však i druhou stranu a to z pohledu zaměstnance, který má také svá očekávání od organizace, mezi která patří očekávání v oblasti rozvoje či příležitosti dalšího postupu. Pokud zaměstnavatel nenaplní tato očekávání zaměstnance, může to mít negativní vliv na jeho angažovanost. (Marciano, s. 161-164)

Požadované cíle a očekávání musí být konkrétní, smysluplné, inspirující, dosažitelné a časově vymezené. Marciano (2013, s. 166-167) také doporučuje je sepsat. K tomu, aby byla

zvýšena produktivita a výkonnost, je důležité vytvořit i kontrolní body a vést lidi na základě termínů. Během kontrolních bodů se musí zaměstnanci vždy dozvědět, jaký pokrok se od nich očekává a je-li to možné, představit jim i konkrétní příklad požadovaného výstupu.

3.1.6 Zájem (Consideration)

Podle Marciana (2013, s. 177-180) je zájem o zaměstnance nejrychlejším, nejsnadnějším a neúčinnějším způsobem zvýšení jeho angažovanosti. Projevit zájem vyžaduje empatii a pochopení toho, že lidé mají odlišné pocity, potřeby a přesvědčení. Projev zájmu ze strany zaměstnavatele přináší příležitost, jak výrazně zvýšit úroveň angažovanosti, závazku, loajality a osobního úsilí zaměstnance, které se projevují i v nižší fluktuaci či absenci. Kromě toho zaměstnanci, kteří pocítují zájem, projevují také respekt a zájem o členy svého týmu, čímž se zlepšuje nejen jeho fungování, ale i efektivita.

Nadřízený, který projevuje zájem, by si měl nejdříve ověřit názory svých zaměstnanců a teprve poté učinit finální rozhodnutí ovlivňující jejich práci. Pakliže do svých rozhodnutí promítne i názory svých zaměstnanců, umocňuje v nich pocit, že mu záleží na jejich názoru. (Marciano, 2013, s. 181)

3.1.7 Důvěra (Trust)

Pro správné fungování vztahů je nezbytně nutné ostatním důvěřovat. (Marciano, 2013, s. 193) Důvěra má vliv na výsledky organizace, protože pokud zaměstnanci pocítují důvěru a cítí se respektovaní, prokazují sami vyšší respekt jak k nadřízeným, tak také k organizaci. Pracovní vztah založený na důvěře vede zároveň k vyšší kreativitě a iniciativě, protože zaměstnanci nemají obavu z inovací a rizika. V prostředí, kde si zaměstnanci důvěřují, si bez obav sdílejí své zdroje a informace, protože nemusí mít obavu, že by toho někdo jiný využil pro svůj prospěch, což přirozeně vede ke zlepšení spolupráce, produktivity a výkonnosti. (Marciano, 2013, s. 196-197)

Marciano (2013, s. 200-203) uvádí několik metod budování důvěry, mezi které řadí: dodržování slibů; přiznání chyb; přiznání zásluh druhých; transparentnost při rozhodování; otevřená komunikace; diskrétnost; zvyšování samostatnosti zaměstnanců aj.

Urban (2017, s. 92) k tomu dodává, že důvěryhodnost nadřízených vychází z jejich odborných znalostí a zkušeností, a také z toho, jak jejich zaměstnanci hodnotí jejich zájmy a vztahy s ostatními. Za důvěryhodného nadřízeného je pak považován ten, který je známý

svým zdravým úsudkem, pracovními úspěchy, a který prokázal, že umí naslouchat či pomáhat ostatním. Důvěra je však velmi choulostivá a lze o ni snadno přijít. Existuje celá řada faktorů, kterým se dá snadno předejít, ale těžce se napravují. Patří mezi ně: lhaní; neustálá kontrola; negativní vyjadřování za zády druhých; falešná obvinění, neférové pracovní hodnocení; neplnění závazků; manipulace s daty; omezování soukromí; skrývání chyb aj. (Marciano, 2013, s. 204-207) Urban (2017, s. 93) doplňuje, že dvěma hlavními příčinami ztráty důvěryhodnosti je nedodržování slibů a pravidel, které navíc sami nadřízení vytvořili a sledování osobních zájmů na úkor organizace.

Pokud dojde ke ztrátě důvěry, doporučuje Marciano (2013, s. 207-210) připustit svou chybu a upřímně se omluvit, požádat ještě o jednu šanci, omluvit se i veřejně, projevit zájem o to, čím lze situaci napravit a snažit se být férový a trpělivý.

3.2 Nástroje k posílení spokojenosti zaměstnanců

Jak již bylo popsáno v kapitole 2.2, předpokladem pro spokojenost zaměstnanců je jejich motivace k naplnění svých potřeb. Faktorů, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců, bylo uvedeno v kapitole 2.4 nespočet. V rámci této kapitoly bude nastíněno, jak mohou zaměstnavatelé využívat odměn, vzdělávacích programů a benefičních programů pro zvýšení motivace vedoucí ke spokojenosti svých zaměstnanců.

3.2.1 Odměny

Urban (2017, s. 24-25) uvádí, že pojem odměna je potřeba chápat v širokém psychologickém smyslu slova, protože odměnou může být cokoli, co je pro zaměstnance příjemné, uspokojuje jeho potřebu a motivuje ho k výkonu určité činnosti. Odměny se dělí na finanční a nefinanční. Typickou nefinanční odměnou působící na vnitřní motivaci zaměstnance je, že vidí hmatatelné výsledky své práce a cítí, že jeho práce je pro organizaci důležitá. Naopak finanční odměny slouží k vnější motivaci a mělo by se jich zaměstnancům dostavit až po odezdání práce.

Příspěvek *Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly?* uvádí, že systém odměňování je funkční, pokud je jednoduchý, srozumitelný a spravedlivý, ale může mít nejen pozitivní, ale také negativní vliv jak na firemní kulturu, tak také na zapojení a spokojenost zaměstnanců. Je potřeba, aby byl systém odměňování transparentní a udržitelný. (IVITERA, © 2020) I Dvořáková (2012, s. 307) uvádí, že právě spravedlivé od-

měňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují pracovní spokojenost. Zaměstnavatelé by měli provádět pravidelné průzkumy o mzdách a na ty reagovat přiměřenými opatřeními, protože jen díky tomu můžou reagovat na nároky zaměstnanců. Toto tvrzení podporuje i Janišová a Křivánek (2013, s. 231), kteří říkají, že odměňování je řídicí proces, zajišťující finanční či nefinanční odměnu zaměstnanci za to, čím přispívá organizaci, a dodávají, že každá firma si chce udržet kvalitní zaměstnance, a proto pravidelně přehodnocuje svůj systém odměňování tak, aby stále projevoval zaměstnancům uznání a ocenění, které vede k jejich spokojenosti.

Urban (2017, s. 116-118) uvádí, že úkolem finančního odměňování je získat a udržet kvalitní pracovníky a motivovat je k růstu výkonu či produktivity. Souhlasí také s tím, že musí být zachována spravedlnost odměňování. Jako formy odměňování uvádí:

- **Základní mzdu**, která se váže na tržní hodnocení různých profesí, zohledňuje nároky a požadavky na výkon dané práce a opírá se i o zkušenosti a schopnosti zaměstnanců. Je zpravidla důležitá pro pracovní spokojenost zaměstnanců a je také důležité, aby ji zaměstnanec vnímal jako spravedlivou. Její zvýšení by, kromě plošného zvyšování mezd, mělo nastat, pokud zaměstnanec přebírá vyšší odpovědnost. Dvořáková (2012, s. 308) k tomu dodává, že základní mzda je upravena českým zákonem a zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda. S Urbanem souhlasí i v tom, že mzda má být diferencovaná podle složitosti, odpovědnosti a pracovních výsledků.
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance** bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků a jejím cílem je motivace ke zvýšení schopností a kvalifikace. Může být vyčíslena jako procentuální částka ze základní mzdy nebo absolutní částka.
- **Pohyblivá (výkonná složka)** může být vyplácena jako úkolová mzda, mzda za pracovní výkon, odměna za zlepšovací návrhy či podíl na zisku organizace. Může se vázat na individuální výkon, výkon týmu či celé organizace. Jejím cílem je stimulovat vyšší výkonnost a motivovat k určitému pracovnímu chování.
- **Mzdové příplatky** jsou odměnou za zvýšené nároky na zaměstnance. Dvořáková (2012, s. 311) dodává, že existují i příplatky, které jsou zákonem dané a to za: práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci o víkendech.

- **Zaměstnanecké výhody** jsou tvořeny naturálními požitky, finančními příplatky či cenovými zhodnoceními. Jejich hlavním cílem je zvýšení spokojenosti a stability zaměstnanců. Urban (2017, s. 116-118)

Příspěvek *Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly?* k formám odměňování řadí ještě jubilejní odměny, které sice nemají vliv na pracovní výkon, ale vyjadřují zájem a ocenění práce zaměstnance, dále podíly na hospodářských výsledcích a v případě nutné restrukturalizace doporučuje takzvané odchodové nebo zvýšené odstupné. (IVITERA, © 2020)

Janišová a Křivánek (2013, s. 231-232) říkají, že cílem odměňování je mimo jiné:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité,
- pomáhat k získání a udržení vysoce kvalitních zaměstnanců,
- motivovat lidi a zvyšovat jejich oddanost a angažovanost.

Dodávají, že moderní přístupy v řízení lidských zdrojů hovoří o celkové odměně zaměstnanců, která obsahuje hmotnou odměnu tvořenou mzdou, zaměstnanecké výhody a nehmotnou odměnu v podobě vzdělávání a formování pracovního prostředí.

3.2.2 Vzdělávací programy

Janišová a Křivánek (2013, s. 212) uvádí, že dnešní doba vyžaduje, aby se firma starala o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Investice, které do vzdělávání vloží, by se měly vrátit v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace pracovat na inovacích. Firma tím uspokojuje i požadavky zaměstnance a poskytuje mu vzdělávání jako benefit, za který očekává vyšší spokojenost. Pozor je potřeba věnovat i tomu, že zvýšením vzdělání roste cena zaměstnance na trhu práce. Aby se firmy vyvarovaly následnému odchodu zaměstnanců, měly by najít rovnováhu mezi tím, co do vzdělávání zaměstnance investuje firma a jaké úsilí musí vynaložit on sám pro vlastní růst. Nutná je i identifikace vzdělávacích potřeb a volba vhodné metody.

Urban (2017, s. 105) k tomu dodává, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležitým předpokladem jejich úspěšnosti a významným nástrojem motivace. Řada průzkumů podle něj prokázala, že lidé, kteří se cítí ve své práci spokojeni, mají zároveň větší ochotu k učení se nových věcí.

Janišová a Křivánek (2013, s. 213-2014) také uvádí, že identifikace potřeb vzdělávání je nejdůležitější aktivitou pro vytvoření správného vzdělávacího plánu. A dodávají, že zaměstnanec by měl absolvovat alespoň 40 hodin tréninku ročně, a že pokud se zaměstnancům nedostává vzdělávání, bývá to často důvodem jejich odchodu.

Mezi metody firemního vzdělávání, při kterých se vyžaduje iniciativa a aktivita i ze strany zaměstnance řadí Janišová a Křivánek (2013, s. 216-217) e-learning, koučink a interní workshopy. Mezi výhody e-learningu patří individualizace obsahu podle úrovně znalostí; testy, díky kterým se může testovaný přesvědčit, co si zapamatoval; může probíhat kdykoliv a kdekoliv si testovaný zvolí a náklady spojené s touto formou jsou výrazně nižší, než u klasických metod. E-learning je výbornou metodou k získávání vědomostí, ale nelze jej uplatnit například, pokud je rozvoj zaměřen na změnu chování, komunikační či prezentační dovednosti. Další formou je koučink, při kterém je jedinec podněcován k vlastnímu zlepšování tím, že jej kouč vede formou správně zvolených otázek, které jedince nutí přemýšlet o řešeních. Tuto metodu obzvláště doporučuje i Dvořáková (2012, s. 292), která dodává, že koučink a mentoring jsou snadno proveditelné a přitom nejpříjemnější cesty k tomu, jak mohou zaměstnanci dosahovat lepšího pracovního výkonu. Urban (2017, s. 83) k tomu dodává, že koučování je vhodné především k získávání nových schopností, vytvoření nových postojů k práci či dosažení změn v chování zaměstnance a jeho přínosem je zvýšení profesních, sociálních ale i řídicích schopností koučovaného.

3.2.3 Benefitní programy

Urban (2017, s. 145-146) uvádí zaměstnanecké výhody jako součást odměn, které však nemají přímý vztah k pracovním výsledkům, ale mohou pozitivně přispívat k délce zaměstnání, získání a udržení si kvalitních zaměstnanců a nabídnout jim tak podmínky, služby či péči, které zvyšují jejich spokojenost. Druhy výhod dělí na:

- **Výhody vztahující se k práci**, mezi které řadí příspěvky na stravování (formou stravenek či stravování ve vlastním zařízení), bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, studijní volno), vzdělávání a rozvoj nad rámec potřeb organizace, doprava do zaměstnání či příspěvek na ni.
- **Pracovní pomůcky**, které mohou zaměstnanci využívat pro osobní potřebu. Jsou to automobil, notebooky, telefony a služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.

- **Výhody osobní a sociální povahy**, kam řadí nadstandardní zdravotní péči o zaměstnance i rodinné příslušníky (léčebné a lázeňské pobyty, vitamíny, rehabilitace, masáže aj.), péči o děti (firemní školky, dětské tábory), příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc (zvýhodněné půjčky či úvěry na bydlení), pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu), dárky a dárkové šeky či nabídka vlastních produktů za zvýhodněné ceny.

Dvořáková s tvrzením Urbana souhlasí (2012, s. 325) a k tématu zaměstnaneckých výhod dodává, že nebývají závislé na zásluhách zaměstnanců. Výjimkou je škála jednotlivých výhod, která se například s vyšší pozicí rozšiřuje. Stejně tak různé výhody mohou působit různě na jednotlivé zaměstnance. Firmy je často zavádí jen proto, aby kopírovaly současný trend. Jakmile je firma jednou zavede, je těžké je zrušit, protože je zaměstnanci vnímají jako automatickou součást své práce.

Urban (2017, s. 146-147) i Dvořáková (2012, s. 325-326) se shodují i na tom, že poskytování výhod může být buď plošné nebo individualizované (dnes známé jako programy flexibilních benefitů a kafetéria systémů). V případě plošného zavádění benefitních programů je cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity a snížit náklady na ně. V případě individuálních benefitů jde především o dosažení pracovní spokojenosti zaměstnanců, reakcí na rostoucí diverzitu personálu, který má odlišné potřeby. Rozdíl plošných a individuálních benefitů spočívá v tom, že plošný benefit je přesně nadefinovaný, kdežto individuální si může zaměstnanec vybrat sám ze široké nabídky. I v tomto případě chce mít organizace své výdaje pod kontrolou, a tak zaměstnancům poskytuje konkrétní výši příspěvku, často i v podobě bodů, za který si zaměstnanci mohou daný benefit koupit. Janišová a Křivánek (2013, s. 236) k tomu dodávají, že zpětná vazba zaměstnanců prokazuje, že flexibilní benefitní programy jsou i díky své variantnosti lepší než plošné benefity.

Příspěvek *Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly?* doplňuje, že se často jedná i o benefity s určitým daňovým zvýhodněním, takže je zaměstnanec vnímá často pozitivněji než samotné navýšení mzdy. (IVITERA, © 2020)

Za daňové zvýhodnění se v tomto případě posuzuje to, zda je daný benefit daňově uznatelný náklad zaměstnavatele, osvobozený zdanitelný příjem zaměstnance a zda nevstupuje do vyměrovacího základu pro odvod pojistného. (Účetnictví Klefer, © 2019)

Typickými daňově výhodnými jsou příspěvky na stravování (stravenky), které jsou daňově uznatelné do hodnoty 55 %, eventuálně pokud zaměstnavatel poskytuje závodní stravování

je pro něj daňově uznatelný celý provoz. Pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem ve 100% hodnotě a ani nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Dalšími příklady mohou být příspěvek na kulturu, sport a rekreaci formou nepeněžního plnění, které jsou hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb. Pro zaměstnance se jedná o nepeněžní příspěvek, který je od daně z příjmu osvobozený, nevstupuje ani do vyměřovacího základu, obojí je však omezeno maximální hodnotou do 20 000 Kč za rok. Jinak tomu je u dovolené navíc nebo takzvaných Sick Days, které jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné, pakliže jsou sjednány ve smlouvě, nicméně na straně zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, vstupující také do vyměřovacího základu. (Účetnictví Klefer, © 2019)

Janišová a Krivánek (2013, s. 236-237) uvádí, že pomocí benefitů lze v organizaci ovlivňovat snížení fluktuace, snížení pracovní nespokojenosti, zvýšení pracovní spokojenosti, větší ochota výkonu a větší soudržnost s firmou a ostatními zaměstnanci. Ale dodávají také, že je nutné svým zaměstnancům připomínat, jaké benefity dostávají a pravidelně zjišťovat, jak je vnímají, protože je časté, že je zaměstnanci považují za samozřejmost a neuvědomují si, co jim zaměstnavatel kromě bonusů a mzdy poskytuje. Tito autoři se přiklání k tomu, že hmotná motivace je z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace spíše hygienickým vlivem, který pokud je v pořádku, zaměstnanci mu nevěnují pozornost, ale ve chvíli kdy není uspokojen, vyvolává v nich nespokojenost.

Na základě šetření *BENEFITY 2019* byl sestaven následující žebříček nejoblíbenějších benefitů z pohledu zaměstnanců:

- Příspěvek na stravování (72 %)
- Příspěvek na penzijní spoření (42 %)
- Dovolená nad rámec zákona (38 %)
- Pružná flexibilní pracovní doba (34 %)
- Vzdělávání (32 %)
- Příspěvek na životní pojištění (32 %).
- Příspěvky a dary při životních událostech (30 %)
- Možnost práce z domova (30 %)
- Služební vozidlo pro soukromé účely (28 %)
- Občerstvení na pracovišti (28 %)
- Pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách na straně zaměstnance (23 %) a další. (TREXIMA, 2019, s. 8)

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část definuje pojem angažovanost jako proaktivní přístup a zapojení zaměstnanců do pracovního výkonu, během kterého ze sebe vydávají to nejlepší, aby přinesli výborné výsledky a mohli přispívat k pozitivnímu rozvoji společnosti, a to vše při vlastním pocitu naplnění z práce. Hlavní přínosy, které angažovaná pracovní síla pro společnost představuje, jsou: iniciativa, pozitivní přístup, nové příležitosti, oddanost, respekt a další. Zaměstnanci jsou však ovlivněni i řadou faktorů, jako jsou například možnosti kariérního růstu, podporující prostředí, kvalita práce aj., které mají pozitivní vliv na jejich angažovanost, ale jsou zde také faktory, které podporují jejich neangažovanost, a to jsou: nereálná očekávání, chybějící podpora a uznání, nedostatečná zpětná vazba a další. Důležitá je pro společnost také odlišnost mezi angažovaným a motivovaným zaměstnancem, jejichž rozdíl spočívá zejména v tom, že angažovanost souvisí s vnitřním smyslem pro závazek, hrdost a loajalitu, kdežto motivace často podléhá vnějším vlivům a očekáváním.

Pro společnost je kromě angažovanosti důležitá také spokojenost zaměstnanců. Přesto, že existují rozdílné názory, zda má, či nemá spokojenost vliv na pracovní výkon, shodují se autoři na tom, že spokojenost v mnoha případech představuje pozitivní přístup k výkonu práce a spokojený zaměstnanec je zároveň nositelem hodnot a udržitelnosti kultury dané společnosti. Na spokojenost a nespokojenost působí také řada faktorů. Různorodost práce, mezilidské vztahy či finanční ohodnocení jsou těmi, které prohlubují spokojenost, kdežto, nadměrný stres, pracovní zátěž či nevyrovnanost mezi pracovním a rodinným životem vede k nespokojenosti. V těchto faktorech zároveň spočívá blízké propojení motivace a spokojenosti, a to díky takzvaným motivátorům a frustrátorům, které mají pozitivní a negativní vliv na spokojenost zaměstnanců. Je však důležité rozlišovat i mezi spokojeným a angažovaným zaměstnancem, protože spokojený zaměstnanec nemusí vždy znamenat angažovaný.

Angažovanost a spokojenost svých zaměstnanců může společnost měřit, a to díky nespočtu již existujících průzkumů a metod. Je však důležitá jasná představa, co se chce měřit a získané výsledky je nutné co nejdříve zapracovat do řízení společnosti.

Kromě zjištění současného stavu angažovanosti a spokojenosti, je důležité, jako další krok, nastavit, na základě výstupů, nová opatření. K tomu slouží hned několik nástrojů. Ve vztahu ke zvýšení angažovanosti je možné využít například *Model RESPEKTU*, zaměřující se na práci s uznáním, zpětnou vazbu, zájmem apod. A ve vztahu ke spokojenosti existují nástroje, jako jsou finanční, nefinanční odměny, vzdělávací a různé benefiční programy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost HARTMANN-RICO a.s. je akciovou společností, která vznikla 30. prosince roku 1991 zápisem do obchodního rejstříku, vedeném krajským soudem v Brně, ale její historie sahá hlouběji, a to až do 19. století. Sídlo společnosti je ve Veverské Bítýšce, ale administrativní centrála, včetně vedení společnosti, sídlí v Brně. Je dceřinou společností německé společnosti PAUL HARTMANN AG se sídlem v Heidenheimu, a je tak součástí mezinárodní skupiny HARTMANN GROUP, která má zastoupení v 37 zemích světa a nese sebou již více jak 200 letou tradici. (HARTMANN-RICO, © 2021)

Vzhledem k výše uvedenému se tak společnost HARTMANN-RICO stala korporátní společností a je tedy povinná řídit se a dodržovat stanovaná pravidla ze strany mateřské společnosti, která jsou jednotná pro všechny země. Korporátním jazykem je angličtina, a proto je i většina názvů přejata v originálním anglickém znění.

Cílovou skupinou zákazníků společnosti jsou nemocnice, ambulance, zařízení sociálních služeb, lékárny, zdravotnické prodejny, ale také drogerie, supermarkety a velkoobchody. Pro běžného koncového zákazníka je společnost známá produkty jako jsou náplasti Cosmos, odličovací tampony Bel, autolékárničky, tlakoměry Veroval a teploměry Thermoal. Pro zákazníky z odborné sféry jsou to operační krytí, pláště a oblečení včetně setů obsahujících materiál potřebný pro práci na operačních sálech, jednorázové nástroje, pomůcky pro inkontinentní pacienty, produkty na hojení chronických ran, dezinfekce aj.

Podle těchto zákaznických segmentů a produktových oblastí se společnost dělí do několika samostatných Business Unit oddělení.

Tato diplomová práce je zaměřena pouze na jedno z těchto Business Unit oddělení, a to Inpatient, se zaměřením na nemocniční trh. Kromě důvodů popsanych v úvodu diplomové práce, je dalším důvodem volby pouze tohoto oddělení také fakt, že každé oddělení funguje diametrálně odlišně. V tomto oddělení se jedná pouze o komunikaci na B2B trhu a spolupráci se zdravotníky, vedením nemocnic, a také jejich zřizovateli. Na zaměstnance jsou tedy kladeny vysoké nároky zejména ve smyslu odbornosti. Obchodní zástupci musí mít v mnoha případech zdravotní vzdělání, nebo kde je potřeba, doplnit si certifikované kurzy vztahující se k problematice péče a léčby. Důležitá je také znalost fungování procesů v nemocnicích, ať už léčebných, tak také řídicích. Zároveň se jedná o trh, který je ze 70 % pokryt veřejnými

zakázkami, tudíž zde hraje významnou roli také stresová a časová zátěž. Ta je navíc umocněna pravidelnou obměnou managementu nemocnic, v závislosti na volebních výsledcích, s přímým dopadem na obtížné budování dlouhodobých obchodních vztahů.

Každé oddělení má tedy jiná úskalí. Na zaměstnance jsou kladeny jiné nároky a náročnost jejich práce se liší oddělení od oddělení. To je hlavní důvod, proč zaměstnanci v nich, potřebují ze strany svého vedoucí manažera jinou péči, ale i individuálně vytvořené podmínky, posilující jejich angažovanost a spokojenost.

5.1 Předmět podnikání

Jak již bylo z části nastíněno výše, ve výčtu několika vybraných produktů, společnost se specializuje na výrobu, prodej, a také distribuci širokého portfolia zdravotnických prostředků a hygienických potřeb jak pro B2B, tak B2C trh.

V České republice má společnost tři výrobní závody. Ve Veverské Bítýšce, kde se vyrábějí především sety pro operační výkony, a kde probíhá sterilizace veškerého sterilního materiálu, dále v Havlíčkově Brodě, kde probíhá výroba operačních roušek a ve Chvalkovicích, kde se zaměřují na výrobu MediSetů, sádrových obinadel a gázových produktů. Kromě výroby pro Českou republiku, zajišťují výrobní závody dodávky těchto produktů pro všechny země skupiny HARTMANN GROUP.

Podle klasifikace CZ NACE spadá tato společnost svou hlavní činností pod kód C 21.20. C označuje kategorii zpracovatelský průmysl, číslo 21 oddíl pro výrobu základních farmaceutických výrobků a přípravků a číslo 2 skupinu (sektor) pro výrobu farmaceutických přípravků.

5.2 Velikost podniku

Společnost HARTMANN-RICO a.s. se řadí do kategorie velký podnik, neboť jeho aktiva dalece přesahují hodnotu nad 500 mil. Kč (v roce 2019 to bylo 2,6 miliardy korun), obrat převyšuje 1 mld. Kč (v roce 2019 činil obrat společnosti 5 miliard korun) a počet zaměstnanců je vyšší než 250. Z hlediska vývoje počtu zaměstnanců dochází ve společnosti každým rokem k jeho navýšení. Podíváme-li se ještě hlouběji, např. do roku 2014, počet zaměstnanců byl 1 249 a ani v jednom roce nebyl zaznamenán jejich pokles. V současné době zaměstnává společnost 1 683 zaměstnanců (hodnota ke konci roku 2020).

Tabulka 4 Vývoj počtu zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

ROK	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	1 249	1 339	1 437	1 500	1 548	1 631	1 683

5.3 Obecná organizační struktura společnosti

V čele společnosti HARTMANN-RICO a.s. stojí tři členové představenstva a každý z nich zároveň zodpovídá za jeden ze tří úseků, na které se organizační struktura společnosti člení.



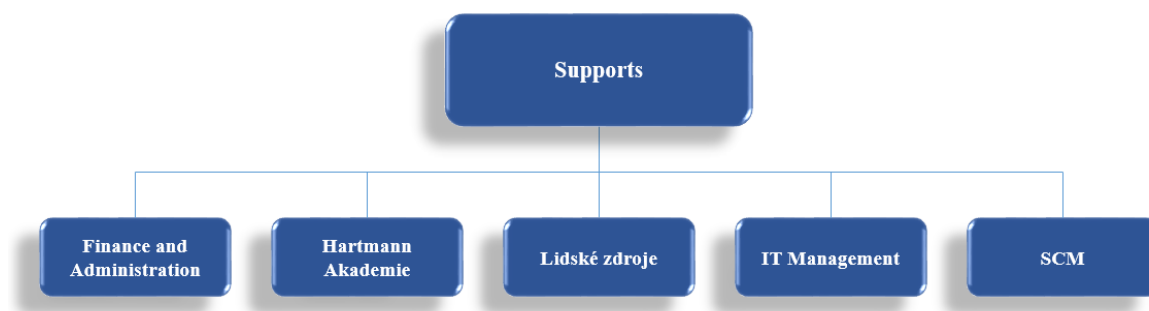
Obrázek 1 Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Do úseku Sales a Marketing patří jednotlivá Business Unit oddělení, která se dělí dle segmentace zákazníků na Business Unit In-patient orientující se na nemocniční trh, Business Unit Out-patient zaměřené na lékaře, lékárny, lékárenské velkoobchody a sociální zařízení a Business Unit Retail fokusující se na technický trh a spotřebitelský trh. Každé toto Business Unit oddělení má svého Business Unit Manažera, který nese za dané oddělení zodpovědnost, dále má svůj tým marketérů, sales manažerů, obchodních zástupců a podpory. Kromě jednotlivých Business Unit oddělení patří do úseku Sales a Marketing také oddělení Digital, v jehož režii je digitalizace a e-commerce a v poslední řadě také Governmental Affairs.



Obrázek 2 Organizační struktura Sales & Marketing (zdroj: vlastní zpracování)

Do úseku Supports patří oddělení lidských zdrojů, finance a správa, dále oddělení Hartmann Akademie, zajišťující vzdělávání pro zákazníky, oddělení IT Managementu a v poslední řadě SCM. Vyobrazení tohoto úseku organizační struktury je součástí práce zejména pro vysvětlení, kde se v organizační struktuře společnosti nachází oddělení lidských zdrojů, které hraje v tématu zaměřeném na zaměstnance v každé firmě významnou roli.



Obrázek 3 Organizační struktura Supports (zdroj: vlastní zpracování)

Třetí úsek Technického vedení zahrnuje především jednotlivé výrobní závody a další technická oddělení. Tento úsek a jeho oddělení nejsou předmětem této diplomové práce.

V celé společnosti je uplatňována pyramidová organizační struktura, jak je již patrné z výše uvedených organizačních struktur. V čele každého oddělení stojí jeden hlavní vedoucí manažer, který má pod sebou jak přímé, tak nepřímé podřízené a je hlavní zodpovědnou osobou za chod daného oddělení.

5.4 Popis organizační struktury oddělení In-patient

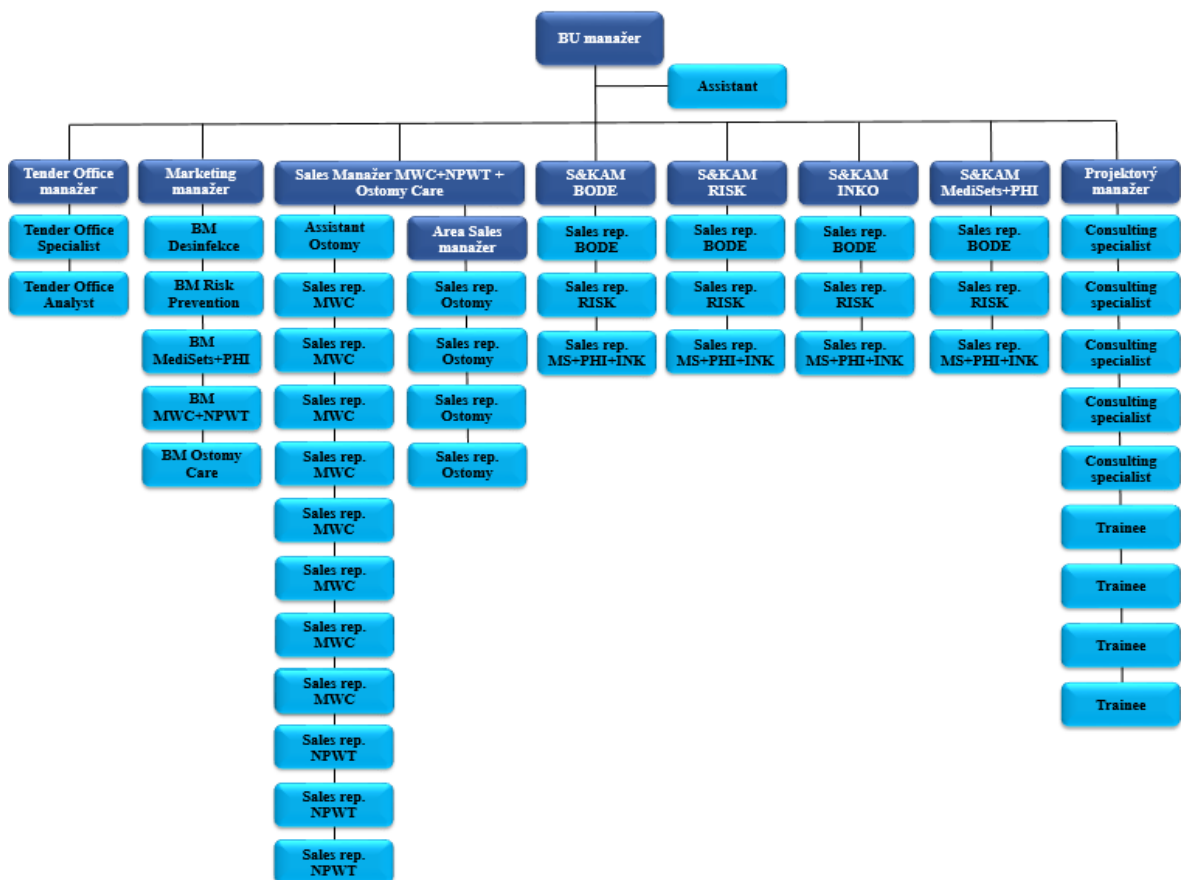
Oddělení Business Unit In-patient je oddělení, které spadá do úseku Sales a Marketing a je v něm největším oddělením čítajícím 55 zaměstnanců. Jeho vedoucí manažer, který tuto funkci zastává již 9 let, je zodpovědný za výběr, rozvoj a motivaci celého týmu a zároveň nese zodpovědnost za fungování oddělení, za naplnění mise a vize a definovaných cílů společnosti.

Tento vedoucí manažer má pod sebou celkem 9 přímých podřízených a 46 nepřímých podřízených. Mezi jeho přímé podřízené patří asistentka, Tender Office manažer, Marketing manažer, Sales manažer za oblasti Modern Wound Care, NPWT a Ostomy Care, 4 Sales and Key Account manažeri a Projektový manažer HARTMANN Consulting.

Tender Office manažer má pod sebou specialistu a analytika, Marketing manažer má 5 podřízených Brand manažerů zodpovědných za jednotlivé Business Divize. Sales Manažer

MWC + NPWT + Ostomy care zodpovídá za 8 Sales reprezentantů zodpovědných za prodej MWC, 3 Sales reprezentanty se zaměřením na NPWT, asistentku pro Ostomy Care a Area sales manažera Ostomy Care, který nese zodpovědnost za další 4 Sales reprezentanty prodávající stomické pomůcky. Dále jsou v týmu 4 Sales & Key Account manažeři, z nichž každý zodpovídá celorepublikově za jednu z produktových skupin BODE, Risk Prevention, MediSety + PHI a Inkontinenci, ale zároveň jsou rozděleni do 4 regionů v republice a regionálně každý z nich zodpovídá jednak za prodeje u zákazníků a komunikaci s vedením nemocnic v jejich regionu, ale také za 3 Sales reprezentanty zaměřující se na prodej produktů BODE, Risk prevention a MediSetů + PHI a Inkontinence v jejich regionu.

Celé oddělení In-patient má hlavním cílovým segmentem nemocniční trh, kde spolupracuje s jednotlivými zodpovědnými osobami, ke kterým komunikuje jak svěřené produkty za svoji oblast, tak také jejich přidanou hodnotu, aby nebyl pouhým prodejcem zdravotnického materiálu, ale především partnerem, který zákazníkům přináší lepší řešení jak v oblasti prevence a zlepšování kvality poskytované péče samotným pacientům, tak také usnadnění práce personálu.



Obrázek 4 Organizační struktura oddělení Business Unit In-patient (zdroj: vlastní zpracování)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ANGAŽOVANOSTI A SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ V ODDĚLENÍ IN-PATIENT

V této části diplomové práce je provedena analýza současného stavu angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient společnosti HARTMANN-RICO a.s., jak z pohledu celku za dané oddělení, tak také v užším detailu z pohledu tří pracovních oblastí (sales, marketing a ostatní), v nichž se zaměstnanci oddělení pohybují, a také z pohledu doby (méně jak 5 let, 5–10 let a více jak 10 let), po kterou zaměstnanci v daném oddělení pracují. Analyzován je také postoj společnosti k této problematice a současná opatření. Dále jsou stanoveny konkrétní cíle analýzy, definovány výzkumné otázky a hypotézy, představeny metody sběru a zpracování dat a samotné zjištěné analytické poznatky.

6.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem analýzy je zjistit a vyhodnotit současnou míru angažovaných a spokojených zaměstnanců v oddělení In-patient společnosti HARTMANN-RICO a.s.

A dalšími vedlejšími cíli jsou:

- zjistit poměr angažovaných, neangažovaných a aktivně neangažovaných zaměstnanců v oddělení,
- zjistit poměr spokojených, s neutrálním postojem a nespokojených zaměstnanců v oddělení,
- ověřit, jestli existuje vztah mezi angažovaností a spokojeností zaměstnanců v oddělení,
- zjistit, zda má počet let (méně jak 5 let, 5–10 let a více jak 10 let) odpracovaných v tomto oddělení, vliv na míru angažovanosti,
- zjistit, zda má oblast (sales, marketing a ostatní), ve kterých se zaměstnanci pohybují, vliv na jejich spokojenost,
- analyzovat faktory, které u zaměstnanců navozují stav spokojenosti a nespokojenosti a jak jsou pro ně a pro jejich výkon tyto faktory důležité,
- porovnat výsledek současného zjištěného stavu angažovanosti s výsledkem z průzkumu v roce 2019 a zjistit, jak jsou hodnocena mezi zaměstnanci oddělení tehdejší nastavená opatření.

Výzkumné otázky a hypotézy

V rozsahu analytické části by tak měly být zodpovězeny tyto výzkumné otázky a hypotézy:

Výzkumná otázka 1:

Jaká je míra angažovanosti zaměstnanců v oddělení In-patient?

Důvodem této výzkumné otázky je zjistit, jak si oddělení stojí v počtu angažovaných zaměstnanců, kteří představují tu část pracovní síly, která pro naplnění cíle podává vysoké výkony, přináší nové nápady a zároveň svým přístupem může pozitivně ovlivňovat i přístup ostatních. Jak uvádí Marciano (2013, s. 76), je důležité znát míru angažovaných, protože jejich vyšší míra představuje významnou konkurenční výhodu. A kromě toho chce vedoucí manažer také ověřit, kolik zaměstnanců má neangažovaných či aktivně neangažovaných pro stanovení budoucího cíle při zvyšování angažovanosti.

Výzkumná otázka 2:

Jaké je míra spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient?

Volba výzkumné otázky 2 spočívá v zjištění, kolik zaměstnanců v oddělení je skutečně spokojených, protože vyšší míra spokojených pro manažera představuje jistotu stability týmu a udržitelnost know-how. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 62) Naopak pokud by míra spokojených byla nižší, než nespokojených, může hrozit zvýšená fluktuace znamenající pro manažera zvýšení nákladů, ať už na nábor, ale také na adaptaci a rozvoj nových zaměstnanců. Zároveň je míra spokojenosti zaměstnanců pro manažera zpětnou vazbou na jeho schopnost, motivovat a stimulovat své zaměstnance, jak uvádí Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 317) a signálem, jak velké úsilí je potřeba nadále věnovat této problematice.

Hypotéza 1:

Existuje vztah mezi angažovaností a spokojeností zaměstnanců v oddělení In-patient?

H₀: Mezi angažovaností a spokojeností zaměstnanců v oddělení In-patient neexistuje statisticky významný vztah.

H_A: Mezi angažovaností a spokojeností zaměstnanců v oddělení In-patient existuje statisticky významný vztah.

Hypotézou 1 bude ověřeno, zda mají na sebe vliv angažovanost a spokojenost v oddělení In-patient. Tato problematika je rozebrána i v teoretické části, kdy právě Armstrong a Taylor (2015, s. 244) uvádí, že spokojenost s prací a oddanost jsou předpokladem angažovanosti.

Touto hypotézou má být ověřeno, zda toto tvrzení platí i v případě oddělení podrobeného tomuto průzkumu. Ověření existence vztahu mezi těmito faktory má zároveň potvrdit, jestli ať už existující či budoucí opatření pro zvýšení spokojenosti, podpoří i růst angažovanosti a naopak, nebo je nutné věnovat zvlášť pozornost opatřením pro zvýšení angažovanosti a zvlášť pro zvýšení spokojenosti.

Hypotéza 2:

Má počet odpracovaných let vliv na angažovanost zaměstnanců v oddělení In-patient?

H₀: Počet odpracovaných let nemá statisticky významný vliv na angažovanost zaměstnanců.

H_A: Počet odpracovaných let má statisticky významný vliv na angažovanost zaměstnanců.

Hypotézou 2 má být zjištěno, zda zaměstnanci, kteří jsou v oddělení krátce (méně jak 5 let), jsou více angažovaní, než ti co v oddělení pracují již řadu let, či naopak. A tím pádem také zjištění, jestli s přibývajícím počtem let práce v oddělení, klesá či stoupá angažovanost, a zda je k jednotlivým kategoriím nutno při zvyšování angažovanosti přistupovat odlišně nebo lze uplatňovat stejná opatření pro všechny, bez rozdílu počtu let práce v oddělení.

Hypotéza 3:

Má oblast, ve které se zaměstnanci pohybují, vliv na jejich spokojenost?

H₀: Oblast, ve které se zaměstnanci pohybují, nemá statisticky významný vliv na jejich spokojenost.

H_A: Oblast, ve které se zaměstnanci pohybují, má statisticky významný vliv na jejich spokojenost.

Hypotéza 3 má pomoc odhalit, zda oblast (sales, marketing, ostatní), ve které se zaměstnanci v oddělení pohybují, ovlivňuje jejich spokojenost. Tato hypotéza byla zvolena z důvodu, že obsah a náročnost práce v jednotlivých oblastech se značně liší a stejně tak požadavky a nároky zaměstnanců. Stejně jako u hypotézy 2, i zde je cílem zjistit, zda je potřeba odlišovat opatření zvyšující spokojenost zaměstnanců na základě oblastí, ve kterých se pohybují, nebo lze využít společných opatření pro všechny.

Kromě cílů analýzy vztahujících se k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, je cílem také analyzovat, proč se daná společnost problematikou angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců zabývá, jak současnou angažovanost a spokojenost zaměstnanců v oddělení In-patient vnímá vedení společnosti, jaký je pohled personálního oddělení a samotného vedoucího manažera oddělení. Jak každý z nich sám za sebe nyní přispívá k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, a jaké další kroky plánují sami za sebe udělat pro zvýšení těchto faktorů u svých zaměstnanců. Výstupem by mělo být zjištění, jak je pro zmíněné osoby problematika angažovanosti a spokojenosti důležitá a kolik úsilí jsou ochotni investovat do realizace dalších opatření.

V poslední řadě je také cílem analyzovat, co firma jako taková již dnes pro angažovanost a spokojenost svých zaměstnanců dělá, i s konkrétním dopadem na zaměstnance v oddělení In-patient, a jak často a jakými metodami dosud angažovanost a spokojenost svých zaměstnanců zjišťovala.

6.2 Metody sběru a zpracování dat

Pro sběr dat bylo využito hned několik metod. První z nich a zároveň nejobsáhlejší je dotazníkové šetření, na základě kterého byla analyzována současná angažovanost a spokojenost zaměstnanců v oddělení In-patient. Další metodou byly rozhovory s vedením společnosti, personálním oddělením a vedoucím manažerem oddělení k ověření jejich přístupu a pohledu na danou problematiku ve firmě. Kromě toho bylo využito i analýzy vnitropodnikových materiálů. Další metodou bylo pozorování, zejména pro rozšíření analýzy současných postojů společnosti a nastavených projektů a opatření. Toto pozorování bylo podpořeno neformálními rozhovory a diskuzemi, jak s vedoucím manažerem oddělení, tak také s několika náhodně vybranými zaměstnanci, pro získání zpětné vazby, jak na přístup společnosti a vedoucího manažera k této problematice, tak také zjištění reakcí na probíhající projekty a opatření.

6.2.1 Dotazníkové šetření zaměřené na angažovanost a spokojenost

Pro potřebu analýzy angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců byla zvolena metoda sběru dat formou dotazníkového šetření v elektronické podobě, na jehož vyplnění měli zaměstnanci 10 dní. Tato forma byla zvolena především z důvodu, že zaměstnanci jsou rozprostřeni po celé České republice, ale také pro její časovou flexibilitu, kdy každý zaměstnanec může dotazník vyplnit kdykoliv pro něj v nejhodnější dobu. O průběhu dotazníkového šetření byli všichni zaměstnanci informováni na poradě vedoucím manažerem a po zveřejnění dotazníku

jim jeho vyplnění bylo průběžně připomínáno formou dvou připomínkových emailů. Díky tomu byla zajištěna téměř 95% účast respondentů, protože z 55 zaměstnanců vyplnilo dotazník 52.

Dotazník byl sestaven ze tří částí. První částí byly identifikační otázky na dobu, jak dlouho zaměstnanci v oddělení pracují a pracovní oblast, ve které se zaměstnanci pohybují. Druhou část tvořilo Q12 Gallupových otázek zaměřených na angažovanost, respektive 13 otázek, protože součástí je i otázka Q⁰⁰, kde respondent hodnotil svoji celkovou spokojenost. Volba těchto otázek vycházela z požadavku vedoucího manažera na možnost porovnání výsledků současného průzkumu s průzkumem, který ve společnosti probíhal v roce 2019 a byl založen právě na Gallupově metodě. Třetí část otázek byla zaměřena na detailnější analýzu faktorů spokojenosti zaměstnanců. Otázky v této části byly inspirovány dotazníkem v příloze 5 z teoretické části a dále byly rozšířeny i o otázky, které korespondují s faktory, které chtěl manažer ve svém oddělení formou toho dotazníkové šetření ověřit, a na které chtěl znát názor svých podřízených, tak aby mohla být díky těmto výstupům nastavena nová opatření.

Získané výstupy z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí programu SPSS Statistic a Microsoft Excel. Dále byla využita regresní analýza a testování statistických hypotéz na hladině významnosti 95 %, tak aby bylo možné ověřit vztahy mezi jednotlivými proměnnými definovanými v hypotézách. U otázek 23) a 24) bylo využito metody kvadrantové analýzy, která poskytla přehled, jak jsou jednotlivé faktory pro zaměstnance důležité a jak jsou s nimi aktuálně spokojeni. Díky tomuto pohledu je zřejmé, které faktory jsou silnou stránkou, a které je naopak potřeba posílit.

6.2.1.1 *Struktura otázek v dotazníkovém šetření*

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň současné angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient a na základě toho byly voleny jednotlivé otázky do dotazníku, který je součástí přílohy 7.

Otázky 1) a 2) umožnily klastrovat respondenty dle počtu let, po které v oddělení pracují a oblasti, ve které se pohybují.

Otázky 3) – 15) hodnotili respondenti na škále od 1 až do 5, kdy 1 = zcela nesouhlasí až 5 = zcela souhlasí. Tyto otázky korespondují s Gallupovou metodou průzkumu angažovanosti a celkové spokojenosti a byly zvoleny z důvodu, že se jedná o častý a ověřený nástroj využívaný k tomuto průzkumu, a také z důvodu možnosti porovnání získaných odpovědí s vý-

stupy z průzkumu provedeného ve společnosti v roce 2019, kdy byla taktéž využita tato metoda. V otázce číslo 3) hodnotili respondenti svoji celkovou spokojenost ve společnosti. Ostatní otázky 4) – 15) vypovídají o angažovanosti zaměstnance. U každé otázky 3) – 15) byla stanovena hodnota průměru odpovědí (Current Mean) za dané oddělení a následně byl stanoven celkový průměr (GrandMean) z odpovědí na všechny otázky za celé oddělení. Tyto hodnoty, Current Mean za otázky a GrandMean za celek, sloužily k porovnání současných zjištěných hodnot s hodnotami z předchozího průzkumu.

Stejně tak byla angažovanost a celková spokojenost vyhodnocena i z pohledu počtu let, po které zaměstnanci v oddělení pracují a z pohledu oblastí, ve kterých se pohybují. Jednotlivé výsledky za oblasti a dobu působení již nebyly porovnávány s předchozím průzkumem, neboť neobsahoval takový detail.

Mimo celkového průměru odpovědí respondentů za otázky byla stanovena i hodnota celkového průměru (GrandMean) ze všech otázek pro každého respondenta. S ohledem na skutečnost, že není veřejně známá metodika, na základě které se v Gallupově metodě klasifikuje angažovaný, neangažovaný a aktivně neangažovaný zaměstnanec, respektive Gallup určuje procento neangažovaných a aktivně neangažovaných pouze při vzorku respondentů nad 100, a pokud je respondentů $n = 30 - 99$, určuje pouze procento angažovaných, byla pro účely této práce stanovena vlastní klasifikace, kdy za angažovaného zaměstnance je považován ten, který dosáhne za své odpovědi hodnoty GrandMean 5 – 4,3 (neboli převažující odpovědi zcela souhlasím, spíše souhlasím a připouští se jedna neutrální odpověď). Hranice 4,3 byla zvolena na základě získaných výstupů z dotazníkového šetření, kdy GrandMean respondentů odpovídajících převážně známkou 5, 4 a jednou 3, neklesl pod hodnotu 4,3. Za neangažované jsou považováni respondenti, jejichž GrandMean byl v rozmezí 4,29 – 3,00 (z části spíše souhlasím až neutrální postoj) a aktivně neangažovaný 2,9 -1 (kdy převažují odpovědi, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím). Právě tyto slovní komentáře vedly ke stanovení zbylé klasifikace, protože zároveň vyjadřují pozitivní, neutrální či negativní přístup. Takto získanou současnou mírou angažovaných však nebylo možné porovnat s mírou v roce 2019, neboť by byly porovnávány výsledky, které byly získány odlišnými metodami.

Nicméně pro možnost orientačního porovnání míry angažovaných ze současného průzkumu, s mírou angažovaných v roce 2019, byla zvolena vlastní metoda, podpořena příspěvkem Margolis, která spočívá v tom, že angažovaný je ten, který na otázky odpovídá pouze známkami 5 a 4. (SHEILA MARGOLIS, © 2021) Díky tomu, že je známo procento respondentů

odpovídajících na otázky známkou 5 a 4 v roce 2019 a i procento respondentů odpovídajících těmito známkami v roce 2021, mohlo být využito přímé úměry, že když průměrné procento odpovídajících známkou 5 a 4 v roce 2019 vypovídalo o x procentu angažovaných, pak procento odpovídajících známkou 5 a 4 v roce 2021 vypovídá o y procentu angažovaných a pak bylo možné tyto hodnoty mezi sebou porovnat, protože byly získány na základě stejných vstupních hodnot a lze tedy říci, jakým způsobem se míra angažovaných od roku 2019 změnila.

Pro účely získání detailnější a konkrétnější zpětné vazby vztahující se ke spokojenosti zaměstnanců, byla vydefinována i samostatná část dotazníku (otázky 16 – 25) zaměřená na toto šetření.

Otázkami 16) – 18) bylo zjištěno, co nyní zaměstnancům nejvíce chybí, aby mohli dosáhnout toho, co se od nich očekává a zároveň, jak by sami za sebe změnili organizaci své práce, tak aby se jim lépe pracovalo. Forma otevřených otázek byla zvolena z toho důvodu, aby měl každý možnost otevřeně říct svůj názor, a také aby bylo zjištěno, zda existuje faktor, který chybí všem a je tedy silně pocíten jeho nedostatek napříč celým oddělením, nebo zda je takových faktorů více. Cílem otázky 19) bylo zjistit, co v současné době nejvíce zaměstnanců drží na pracovišti, tak aby mohly být v rámci nových opatření nastaveny kroky, které posílí i další faktory.

Otázky 20), 21), 22), 23) a 25), kdy respondenti hodnotili na škále 1 až 5 svoji spokojenost, byly vyhodnoceny taktéž formou průměru za každou otázku, ze všech odpovědí za celé oddělení (pro sjednocení názvosloví označeného jako u metody Gallup, Current Mean), tak aby mohl být následně stanoven celkový průměr (GrandMean) za celé oddělení. Stejně jako u angažovanosti byl vyhodnocen i detail za jednotlivé oblasti a dobu působení v oddělení a byl stanoven celkový průměr (GrandMean) i za každého respondenta, tak aby ho bylo možné klasifikovat do jedné ze tří kategorií (spokojen – neutrální postoj – nespokojen). Pro potřeby této části dotazníku zaměřené na spokojenost, byly pro jednotlivé klasifikace stanoveny tytéž škály průměru, jako u angažovanosti. Tedy průměr respondenta $5 - 4,3 =$ spokojen; $4,29 - 3,0 =$ neutrální postoj; $2,9 - 1 =$ nespokojen. Otázka 23) spolu s otázkou 24), ve které hodnotili respondenti jednotlivé faktory z pohledu důležitosti pro pracovní výkon, byly vyhodnoceny i pomocí kvadrantové analýzy, která znázornila, se kterými faktory, které jsou pro zaměstnance důležité či nedůležité, jsou spokojeni a se kterými ne.

6.2.2 Rozhovor s vedením společnosti

Další zvolenou metodou byl rozhovor s členem představenstva zodpovídajícím za úsek Sales a Marketing, protože v rámci organizační struktury patří oddělení, které je podrobeno tomuto projektu, právě pod tento úsek. Cílem této metody bylo zjistit, jaký přístup k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců má právě vedení, jak je pro něj tato problematika důležitá, proč se jí společnost již dnes zabývá a jaké konkrétní nástroje nyní využívá, ale i to jak sám jako člen představenstva a vedoucí Sales a Marketingu konkrétně přispívá k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve firmě, jaké má plány do budoucna a v čem spatřuje největší přínos angažované a spokojené pracovní síly.

Jeho pohled na důležitost této problematiky byl stěžejní zejména proto, že v jeho kompetenci je spolurozhodování o tom, zda se společnost bude touto problematikou do budoucna zabývat, a zároveň je jeho pravomocí uvolňování případných zdrojů (finančních i nefinančních) pro budoucí rozvoj a posílení odborných, prodejních a osobních kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Nelze ale ani opomenout fakt, že pokud vidí právě vedení společnosti smysl investovat čas, prostředky a úsilí do této problematiky, je zřejmé že mu záleží na zaměstnancích a je v jeho zájmu provádět kroky, které podpoří růst angažovanosti a spokojenosti. Jednotlivé odpovědi byly využity v části analytické poznatky pro popis postoje společnosti k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, dále k analýze výsledků předchozího průzkumu a analýze dosavadních nastavených opatření.

Pro získání odpovědí bylo vlivem pandemie COVID-19 využito, po předchozí domluvě, formy písemného zodpovězení definovaných otázek, které jsou součástí přílohy 8.

6.2.3 Rozhovor s Business partnerkou personálního oddělení

Další metodou zjištění, jak momentálně společnost k tématu angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců přistupuje, byl rozhovor s partnerkou personálního oddělení, která má na starost právě péči o zaměstnance v úseku Sales a Marketing. V rozsahu předem definovaných otázek bylo cílem zjistit, jak vnímá současnou angažovanost a spokojenost v oddělení In-patient přímo personálního oddělení. V čem vidí důležitost zaměřovat se na tyto faktory, jaké nástroje firma využívá pro jejich posílení a jaká nová opatření, která jsou v jejich režii, již byla ve firmě nastavena po minulém průzkumu angažovanosti, a také jaký očekávají dopad těchto opatření na současnou angažovanost a spokojenost zaměstnanců v oddělení In-patient.

Kromě toho bylo využito také příležitosti zeptat se, jaké další kroky podporující angažovanost a spokojenost má personální oddělení v plánu v rámci firmy realizovat, čím konkrétně

přispívají ke zvýšení angažovanosti a spokojenosti přímo v oddělení In-patient a kdy a jakou metodou znovu plánují změřit angažovanost popřípadě spokojenost ve firmě celoplošně.

Stejně jako u vedení společnosti i u personálního oddělení bylo využito metody písemných odpovědí na předem stanovené otázky, které jsou součástí přílohy 8 a výstupy, zejména o současných nástrojích a nových opatřeních, byly využity při analýze dosavadních nastavených projektů a opatření, při analýze výsledků předchozího průzkumu a část odpovědí také při analýze postoje společnosti k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

6.2.4 Rozhovor s vedoucím manažerem oddělení In-patient

Formou zodpovězení otázek byl zjištěn také náhled vedoucího manažera oddělení na danou problematiku angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v jeho týmu. Cílem bylo zjistit, proč se rozhodl znovu provést průzkum ve svém oddělení, co pro něj angažovaný zaměstnanec znamená a jaká má od něj očekávání. Jak pocitově nyní vnímá míru angažovanosti a spokojenosti ve svém týmu a co pro ni sám dělá, a jak očekává, že šetření dopadne. Tyto otázky byly zodpovězeny před vyhodnocením dotazníkového šetření a jejich cílem byla analýza současného přístupu vedoucího manažera k dané problematice a vnímání její důležitosti, včetně analýzy současně využívaných nástrojů a opatření ze strany manažera. S vedoucím manažerem byl po vyhodnocení dotazníků proveden ještě jeden rozhovor, ve kterém hodnotí výstupy získané od zaměstnanců z dotazníkového šetření, a zároveň svoji spokojenost se zjištěnou mírou angažovanosti a spokojenosti. Otázky kladeny vedoucímu manažerovi jsou součástí přílohy 8.

Při komunikaci s vedoucím manažerem bylo využíváno často i neformálních osobních rozhovorů, pro jasnější pochopení fungování již nastavených procesů v oblasti práce s jednotlivými osobami v oddělení, k doplnění informací pro potřeby analytických poznatků, zejména k současnému systému odměňování, vzdělávání a hodnocení, ale také ujasnění si představy, kam by chtěl směřovat svoje další úsilí při zvyšování angažovanosti a spokojenosti, jaké k tomu má zdroje, a jaký je vhodný časový rámec s ohledem na běžné fungování oddělení, tak aby navržený projekt byl pro něj v praxi realizovatelný.

6.2.5 Analýza vnitropodnikových materiálů

Formou analýzy vnitropodnikových materiálů byly analyzovány současné projekty, nástroje a opatření, kterých firma již nyní využívá při podpoře angažovanosti a spokojenosti svých zaměstnanců. I to jak jsou směrem k zaměstnancům komunikovány.

6.2.6 Pozorování

Metodou pozorování byla doplněna analýza současného postoje společnosti a jednotlivých zainteresovaných osob k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, jak ve firmě, tak hlavně v oddělení In-patient. Dále bylo analyzováno, co firma nyní pro tyto faktory dělá, jaké využívá nástroje, projekty a jaká jsou nastavená opatření, která mají přímo dopad na zaměstnance v oddělení In-patient. Proč a od kdy se firma danou problematikou zabývá a jaké kroky a metody dosud pro měření využila. Stejně tak byl analyzován postoj nadřízeného v daném oddělení.

6.2.7 Neformální rozhovory se zaměstnanci

Využito bylo i neformálních rozhovorů s náhodně vybranými zaměstnanci a zjištění jejich názoru na jednotlivé projekty a opatření podporující angažovanost a spokojenost zaměstnanců a jejich pohled na přístup společnosti a vedoucího manažera oddělení k angažovanosti a spokojenosti. Stejně tak bylo této metody využito pro získání zpětné vazby a hodnocení posledního realizovaného průzkumu ve společnosti.

6.2.8 Časová osa

Znázorněním na časové ose byly zachyceny důležité události za posledních 6 let, které mohly mít dopad na angažovanost a spokojenost zaměstnanců v oddělení In-patient. Tato osa byla taktéž doplněna o počty nástupů a výstupů v oddělení, v jednotlivých letech. Zdrojem pro získání informací do časové osy byla data od personálního oddělení a informace od vedoucího manažera oddělení.

6.3 Analytické poznatky

V této podkapitole budou shrnuty veškeré analytické poznatky, které byly získány na základě výše popsaných metod.

6.3.1 Postoj společnosti k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve firmě

Na základě mnoha analýz bylo zjištěno, že téma angažovanost a spokojenost zaměstnanců je pro společnost a její vedení velmi důležité a v posledních letech firmou často rezonuje, protože angažovanost zaměstnanců společnost vnímá jako míru jejich zapojení se do procesů a činností firmy a považuje ji za základ budoucí prosperity společnosti a zároveň je jedním z pilířů zdravé firemní kultury, která k sobě přitahuje podobně nastavené lidi. Dále bylo zjištěno, že se firma touto problematikou nezabývá pouze na lokální úrovni, ale i na úrovni celé

korporace HARTMANN GROUP, a tak je toto téma podpořeno i ze strany mateřské společnosti, protože mnoho procesů, které mohou příznivě i nepříznivě ovlivnit angažovanost a spokojenost zaměstnanců, má v rukou také mateřská společnost. Jen pro příklad se může jednat o plánovací procesy, zavedení nových inovací, nastavení reálných ročních cílů, zajištění technického vybavení, kdy složitost či naopak jednoduchost těchto procesů, existující překážky nebo na druhou stranu podpora ze strany mateřské společnosti v těchto oblastech, mohou ovlivnit míru angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců.

Společnost se hlouběji tématem angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců začala zabývat v roce 2019, kdy v rámci workshopu na konferenci Sales a Marketingu sbírala první podněty, s čím jsou zaměstnanci spokojeni, co oceňují na práci v dané společnosti, co jim práci usnadňuje, a co naopak komplikuje, kde vidí bolavá místa a co by uvítali, aby společnost dělala jinak. Následně na to pokračovalo šetření ze strany korporace pod hlavičkou projektu The Voice, do kterého měl kdokoliv možnost se zapojit formou vyplnění krátkého dotazníku a vyjádřit svůj názor na společnost Hartmann jako zaměstnavatele.

Na podzim téhož roku byl pak na lokální úrovni proveden první průzkum angažovanosti a celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Společnost získala z tohoto průzkumu výsledek jak za celou společnost, tak také s rozpadem na jednotlivá oddělení. V návaznosti na získané výstupy vzniklo hned několik nových projektů a opatření, která mají za cíl podpořit zejména zvýšení angažovanosti, ale i spokojenosti ve společnosti. Z úsilí, jak vedení společnosti, tak také personálního oddělení je vidno, že jsou pro ně angažovaní a spokojení zaměstnanci důležití a klíčoví, a že se v této problematice snaží stále přicházet s novými opatřeními, protože již teď mají v plánu řadu dalších projektů. To potvrzují i slova člena představenstva za Sales a Marketing, který říká: *„Jsem upřímně rád, když mé kolegy dění ve firmě zajímá a udělám vše proto, aby měli informace a možnost se aktivně zapojit do oblastí, které je zajímají“*. Jak vedení společnosti, tak také personální oddělení od nově zavedených opatření a projektů očekávají, že současná míra angažovaných v oddělení In-patient, bude o 15 – 20 % vyšší, než tomu bylo v roce 2019.

Nutno je ale také dodat to, že společnost si silně uvědomuje, že spokojený zaměstnanec znamená zároveň angažovaný a z mnoha opatření je zřejmé, že oblast angažovanosti zaměstnanců je z pohledu firmy, jako celku, v tuto chvíli stěžejnější, než téma spokojenosti. Právo moc v oblasti angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců vkládá společnost také do rukou jednotlivým vedoucím manažerům oddělení, kteří jsou v dennodenním kontaktu se svým týmem a mají tak přímý vliv na jejich zapojení se a spokojenost. Proto pro ně personální

oddělení připravuje také řadu možností, jak mohou rozvíjet své manažerské dovednosti. Aktuálně připravovaný workshop je zaměřený na téma hodnoty a chování. Vedoucí manažeři každý rok získávají i prostředky, jak na rozvoj odborných dovedností, tak i rozvoj osobností svých zaměstnanců, a také na různé motivační, teambuildingové a spokojenost prohlubující aktivity.

6.3.1.1 *Dosavadní průzkum angažovanosti a spokojenosti ve firmě*

První a prozatím jediný celoplošný průzkum angažovanosti a celkové spokojenosti proběhl ve společnosti na podzim roku 2019 a to Gallupovou metodou Q12 otázek angažovanosti. Vyplnění dotazníku bylo na dobrovolné bázi a za oddělení In-patient se do průzkumu zapojilo 34 respondentů z počtu 43 zaměstnanců, kteří v oddělení v roce 2019 pracovali. Ohledně průzkumu panovalo hned několik nejasných pokynů, kdy tím nejstěžejnější bylo, že většina respondentů v dotazníku zohledňovala přístup firmy a hodnotila firmu a její vedení, kdežto při prezentaci výsledků byly odpovědi vztahovány již k práci a vedoucímu manažerovi v daném oddělení. Z úst mnoha zaměstnanců oddělení tehdy při prezentaci výsledků zaznělo, že danou otázkou hodnotili přístup firmy, nikoliv daného vedoucího manažera.

Co se týká spokojenosti jako takové, tak ve společnosti nebyl proveden žádný oficiální rozsáhlý průzkum zaměřený na tuto oblast. V oddělení In-patient pak vedoucí manažer využil pouze možnosti, formou krátkého anonymního dotazníku, zjistit spokojenost se současnými teambuildingovými aktivitami, aby si ověřil, zda jeho tým současné aktivity motivují a jsou s nimi spokojeni nebo by uvítali aktivity jiné, a jaké to konkrétně jsou.

6.3.1.2 *Důvody vedoucí k průzkumu*

Důvody, které společnost k průzkumu vedly, byly jednak, změřit v jakém bodě se společnost v oblasti angažovanosti svých zaměstnanců nachází, aby její vedení vědělo, jak kvalitní má lidský kapitál pro budoucí obchodní plány a růst businessu, a aby se mohlo rozhodnout a naplánovat, jak velké úsilí a prostředky budou potřeba do této oblasti investovat v nadcházejících letech. Dalším důvodem byla nízká nezaměstnanost na trhu práce a s ní spojená náročnost náboru nové kvalitní pracovní síly. Zejména do manažerských pozic a na pozice obchodních zástupců, byl nábor velmi složitý. Zvýšila se také mírně fluktuace a to zejména právě v jednotlivých Business unit odděleních na pozicích obchodních zástupců, kdy adaptace a rozvoj nového člověka, je pro firmu nejen finančně nákladný, ale také časově náročný, protože každý nový obchodní zástupce si musí u zákazníků budovat nové obchodní vztahy, což mnohdy trvá i více jak 2 roky. V tomto okamžiku si firma uvědomila, že pracovat na

zapojení se a rozvoji, ale i spokojenosti stávajících zaměstnanců, pro ni představuje nejen výhodu, že stávající zaměstnanec již společnost zná, ale také značnou úsporu v oblasti zapojených zdrojů a do jisté míry i velkou konkurenční výhodu. Posledním důvodem vedoucím ke změření angažovanosti byly také často opakované a stále stupňující se stížnosti z řad zaměstnanců na to, co je špatně, co nefunguje, jak by mělo, a co vše jim chybí k tomu, aby byli schopni přinést očekávané výsledky a byli se svou prací nadšení.

6.3.1.3 Výsledky průzkumu 2019

Vzhledem k přání společnosti, nezveřejňovat výsledek průzkumu angažovanosti za celou firmu, bude v této části detailněji analyzován pouze výsledek oddělení In-patient, který je pro tento projekt stěžejní. Nicméně při rozhovoru s vedením společnosti bylo sdíleno, že největším celofiremním úskalím spolupráce, které vyšlo z průzkumu, je komunikace. Konkrétně v oddělení In-patient to pak bylo ještě chybějící ocenění práce a zájem ze strany manažerů o zaměstnance samotné a zejména o jejich rozvoj, což potvrzují i čísla níže.

Do průzkumu se zapojilo 79 % zaměstnanců oddělení In-patient a Current Mean za jednotlivé otázky a procento respondentů, kteří tyto otázky hodnotili známkou 5 (zcela souhlasím) a 4 (spíše souhlasím) jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Výsledek průzkumu angažovanosti v oddělení In-patient 2019 (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek průzkumu angažovanosti 2019 – oddělení In-patient		
Q ¹²	Current Mean	% respondentů odpovídajících zcela a spíše souhlasím
Moje celková spokojenost	3,97	79%
Vím, co se ode mne v práci očekává	4,41	88%
Mám materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl práci udělat dobře	3,82	65%
Každý den mám příležitost dělat práci co nejlépe	3,94	76%
V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění za dobrou práci	3,18	45%
Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne pečuje jako o člověka	3,59	56%
Někdo mě v práci podporuje při rozvoji	3,53	55%
Moje mínění je v práci bráno v úvahu	3,76	65%
Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že má práce je významná	4,15	85%
Moji společníci a kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci	3,88	70%
V práci mám jednoho ze svých nejlepších přátel	3,03	45%
V posledních šesti měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku	3,09	44%
V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst	3,61	58%
Sumarizace	3,67	64%

Z výše uvedených hodnot je vidět, že zaměstnanci hodnotili kladně zejména to, že ví, co se od nich v práci očekává. To je z pohledu Gallup nejzákladnější potřebou zaměstnanců, díky které ví, co mají dělat a kam mají směřovat (Gallup, © 2021a). Dále hodnotili kladně také to, že poslání a cíle společnosti jim dávají pocit, že je jejich práce významná. Toto může být také umocněno tím, že se pohybují v oblasti zdravotnictví, což samo o sobě může vzbuzovat pocit smysluplnosti. Dle Gallup tento faktor ovlivňuje, že zaměstnanci, kteří pocítují souvislost mezi prací a zároveň jejich osobním posláním, s velkou pravděpodobností zůstanou ve firmě, protože mají pocit, že jsou její nedílnou součástí. (Gallup, © 2021b) Dále byla relativně kladně také hodnocena příležitost dělat každý den práci co nejlépe, což je dle Gallup významné, protože člověk, který každý den uplatňuje při své práci svůj talent a své silné stránky, má vyšší produktivitu. (Gallup, © 2021c). A 70 % respondentů bylo také přesvědčeno, že i jejich kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci. Dle Gallup toto vypovídá o vzájemné důvěře a respektu k úsilí a výsledkům druhých. (Gallup, © 2021d).

Oproti tomu faktory, které nebyly vnímány příliš pozitivně a hodnotilo je kladně jen 45 % a méně respondentů, jsou získání uznání a ocenění za dobře vykonanou práci v posledním týdnu. Pokud nejsou zaměstnanci v práci adekvátně uznáváni, zvyšuje se u nich pravděpodobnost jejich odchodu, protože právě uznání na pracovišti zaměstnance motivuje a dává jim pocit úspěchu. Akt uznání je také signálem pro ostatní, jak vypadá práce, která si uznání zaslouží a může tak být nástrojem pro posílení požadovaného chování ostatních. (Gallup, © 2021e).

Pouze 44 % respondentů pak kladně hodnotilo komunikaci o dalším pokroku v posledních šesti měsících. Touto otázkou Gallup naráží na to, jak manažeři motivují, vedou a řídí zaměstnance při postupech v jejich rolích. Tento faktor má dopad na produktivitu zaměstnanců, protože pravidelné rozhovory o možném pokroku vyvolávají v zaměstnancích potřebu ukázat, co v nich je a co umí, dále v nich vzbuzují důvěru ve společnost, potřebu ve společnosti nadále zůstat, ale také chuť doporučit ostatním společnost jako dobrého zaměstnavatele. (Gallup, © 2021f).

A jen 45 % respondentů mohlo říci, že má v práci jednoho ze svých nejlepších přátel. Přitom dle Gallup je benefitem nejlepších přátel v týmu větší zapojení, důvěra, ochota spolupráce, sdílení informací a nápadů, ale také to, že zaměstnanci, kteří mají mezi sebou přátele jsou v práci mnohem šťastnější a spokojenější. (Gallup, © 2021g).

Z pohledu hodnoty GrandMean neboli celkového průměru hodnocení jednotlivých Q12 otázek angažovanosti za celý tým, bylo dosaženo známky 3,67. To znamená, že v průměru hodnotili respondenti otázku známkou 3,67, vypovídající o přístupu z části spíše souhlasím a z části ani souhlasím, ani nesouhlasím. Stejným způsobem byla hodnocena i otázka Q00, ve které respondenti hodnotili svoji celkovou spokojenost. Ta dosáhla v průměru za celý tým známky 3,97, tedy spíše spokojeni.

Na základě výstupů získaných z průzkumu byla zjištěná míra angažovaných v týmu 24 %, což na vzorku 34 respondentů odpovídá přibližně 8 zaměstnancům.

6.3.1.4 Zpětná vazba a hodnocení realizovaného průzkumu

Z pohledu vedoucího manažera oddělení In-patient byl průzkum angažovanosti a celkové spokojenosti, provedený v roce 2019, velmi užitečný, protože se odhalila slabá místa, která představují pro zaměstnance překážky k tomu, aby mohli být výkonnější a zároveň se do své práce více zapojili. Byl to první průzkum, ze kterého vznikly konkrétní výstupy, které zaměstnanci hodnotí kladně, ale hlavně ty, kde je potřeba investovat zdroje a úsilí, aby došlo k jejich posílení a tím firma přispěla k růstu angažovanosti svých zaměstnanců. Zároveň je sám překvapen, kolik nových projektů a opatření firma po tomto průzkumu zavedla. S některými je sám za sebe spokojen více, s některými méně a sám přiznává, že s některými nově vzniklými nástroji, které by mohly mít vliv na angažovanost a spokojenost jeho zaměstnanců, nepracuje. Nicméně jeho očekávání současné míry angažovanosti v jeho týmu je, i vlivem ztížených pracovních podmínek souvisejících s pandemií, na stejné úrovni jako v roce 2019. Za dobrý výsledek by ale považoval, kdyby se míra angažovaných pohybovala okolo 30 % a míra spokojených minimálně 80 %.

Z pohledu zaměstnanců bylo k průzkumu přistupováno ne příliš důvěryhodně. Panovala skepse, že se firma snaží něco změnit, ale že se stejně ve výsledku příliš věcí nezmění. Sami zaměstnanci jsou také překvapeni z množství nových nástrojů a opatření. Jejich názory na tyto opatření se však liší. Část z nich měli možnost ohodnotit i v současném průzkumu.

Kromě toho k průběhu realizovaného průzkumu na podzim roku 2019 často zmiňovali, že nepochopili, jak některé otázky souvisí s jejich zapojením do práce. Konkrétně to byla především otázka, jestli mají v práci jednoho ze svých nejlepších přátel. A také to, že při vyplnění hodnotili některé faktory směrem na firmu, nikoliv například na samotného vedoucího manažera. Ocenili by tedy při dalším průzkumu jasnější informace.

6.3.1.5 *Dosavadní nastavená opatření a akční plány*

Již dlouhodobě společnost i sám vedoucí manažer v oblasti angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců využívá hned několik nástrojů a projektů, a další nové projekty a nová opatření vznikla na základě výstupů z posledního průzkumu.

Mezi ty, které jsou v oddělení In-patient využívány již dlouhodobě a jejich podstatou je posílení angažovanosti a spokojenosti v týmu, patří:

- **Pravidelné roční hodnocení výkonu**, pro které existuje elektronický formulář, který vyplňují v průběhu měsíce ledna a února jak podřízený, tak také nadřízený, a teprve až jej vyplní oba, jsou jeho výsledky zviditelněny pro druhou stranu. V měsíci březnu pak navazuje osobní rozhovor hodnotící práci zaměstnance za uplynulý rok a nastavují se nové úkoly na další období a plán rozvoje odborných i osobnostních dovedností. Součástí rozhovoru je i diskuze o možnostech a vhodnosti profesního růstu.
- **VAK rozhovory 1:1 (nadřízený, podřízený)**, v rámci kterých se rekapitulují, jednou v průběhu kvartálu a poté po skončení kvartálu, aktivity, úkoly a plnění stanovených cílů za daný kvartál a zároveň se definují nové pro další kvartál. Výsledkem vyhodnocení uplynulého kvartálu je také stanovení případného bonusového pásma, které má zaměstnanec možnost získat za dobře odvedenou práci.
- **Ocenění Recognition Awards**. Prostřednictvím tohoto projektu má každý vedoucí manažer oddělení možnost jednou za rok, na Sales a Marketingové konferenci, veřejně ocenit jednoho ze svých podřízených, za mimořádný přínos pro společnost za uplynulý rok. Oceněnému je tak nejen veřejně poděkováno za odvedenou práci, ale získává také finanční i hmotnou odměnu.
- **Tří denní trénink prodejních dovedností**, který je každoročně organizován manažerem oddělení pro všechny členy týmu, a během kterého mají možnost zdokonalovat svoje dovednosti nejen v oblasti prodeje, ale také prohloubení odborných dovedností a práce s veřejnými zakázkami. K tomu je využívána forma předávání teoretických poznatků, praktických ukázek, workshopů a trénink teoretických doporučení v rámci hraných modelových situací.
- **Pravidelné týmové porady propojené s teambuildingovými aktivitami** jsou organizovány čtyřikrát za rok. Jejich součástí je společná porada vedená vedoucím manažerem a její podstatou je rekapitulace, jak si tým stojí v plnění výsledků, vyzdvižení a ocenění pozitivních událostí, upozornění na to, co se nepovedlo a představení aktivit a událostí, které tým čekají v nadcházejícím období. Teambuildingové aktivity

jsou zaměřeny zejména na sportovní či relaxační aktivity a jejich účelem je odreagování se od stresové zátěže a prohloubení týmových vztahů.

- **Roční motivace v podobě odměny formou zahraniční porady.** Vedoucí manažer využívá také příležitosti, že ve firmě je nastaveno pravidlo, že pokud jsou splněny v daném týmu předem stanovené roční cíle, které musí být odsouhlaseny vedoucím manažerem za úsek Sales a Marketing, pak má daný tým možnost jednou ročně vycestovat na týdenní zahraniční obchodně-teambuildingovou poradou.
- **Benefitní program Benefit Plus.** Každý zaměstnanec, v závislosti na pozici, má určitý počet bodů, který může využít při koupi produktů či služeb podporujících zdraví, vzdělávání a kulturu.
- **Široká škála kvalitního technického vybavení,** které mají zaměstnanci možnost využívat i k soukromým účelům (iPhony, iPady, notebooky Dell, služební automobily značky Škoda Octavia, Superb a Kodiaq – typ vozidla se liší dle pozice).
- **Roční budget na vzdělávání a rozvoj.** Každý zaměstnanec má stanoven roční budget na rozvoj. To jak se bude chtít rozvíjet a v čem, a jak budou jemu přidělené prostředky využity, si domlouvá podřízený spolu s nadřízeným vždy v rámci ročního hodnocení.
- **Ostatní,** kam lze zařadit příspěvek na stravování, penzijní připojištění, nákup produktů za zvýhodněné ceny, 25 dní dovolené, práce z domova či flexibilní pracovní doba.

Z projektů a opatření, která byla spuštěna na základě výstupů z průzkumu, to jsou:

- **Internetová platforma Market Force na firemní síti Yammer,** která má aktuálně přes 250 členů a slouží ke sdílení informací napříč společnostmi.
- **Na ni navázal MFC newsletter,** který se věnujeme sdílení informací, které se vztahují k zákazníkům, trhu a fungování společnosti na něm.
- **Otevřené dveře člena představenstva Sales a Marketingu,** které mají v kalendáři jasně stanovený čas a termín a zaměstnanci tak mají možnost individuálního setkání s vedoucím manažerem Sales a Marketing úseku, během kterého mohou sdílet zajímavé nápady a podněty, které považují pro společnost za důležité.
- **Na podobné bázi funguje i pravidelný online Týmový dialog.** Jde o podporu otevřené komunikace, transparentnosti a pravidelnosti informací o aktivitách společnosti. Zaměstnanci mají možnost pokládání otázek a podnětů přímo při setkání, nebo předem anonymně prostřednictvím webové aplikace.

- **Interní časopis Co se děje**, je také jednou z forem sdílení informací mezi zaměstnanci a vychází jednou za dva měsíce.
- **Dalším novým projektem, podporujícím zejména uznání a ocenění na pravidelné bázi, je program Recognition - Hvězdy jsou nejen nad námi**, v rámci kterého mají vedoucí manažeři, ale i další zaměstnanci, možnost každý kvartál navrhnout na ocenění kohokoliv ze svých kolegů za dobře vykonanou práci, podporu či profesionální přístup. Z navržených je poté vybrán užší výběr těch, kteří ocenění dostanou. Odměnou jim je většinou navýšení hodnoty bodů v benefičním programu či malá drobnost.
- **Projekt inspirativní pátky** má za cíl na online platformě rozvíjet technické dovednosti. Používání IT vybavení, práce se CRM, ale i praktické rady, jak využívat na maximum iPhone, sdílené kalendáře a řada dalších typů. Díky Microsoft Teams jsou z těchto setkání ukládány také záznamy, takže je možné se k nim kdykoliv vrátit.
- **Novým projektem na globální úrovni je také Performance and Development Practices**, v rámci kterého mají být zaznamenávány cíle, hodnocení výkonu, rozhovory o rozvoji, rozvojová kola a otevřená zpětná vazba. Tento projekt má postupně nahradit výše zmíněný proces ročního hodnocení a VAK rozhovorů a má podpořit právě pocit zaměstnanců, že společnosti na jejich rozvoji a kariérním růstu záleží.
- **Dochází také k pravidelnému navýšování mzdy a rozšiřování benefitů**. V letošním roce byla spuštěna služba uLékaře.cz, kterou mají zaměstnanci možnost využít ke konzultaci svého zdraví a zdraví svým rodinných příslušníků. Dále se firma snaží podporovat i ty, kteří mají pocit extrémního tlaku či vyhoření, formou sjednání konzultace se specialisty. Zejména nyní v Covidové době firma pravidelně zajišťuje prostředky osobní ochrany a pro zlepšení nálady a odreagování organizuje online aktivity jako je virtuální běh, dřepkins apod.

Mimo již dlouhodobě existujících či nově nastavených opatření, má firma v blízké době v plánu spustit nový projekt, který má podpořit zejména rozvoj inovací. Tento projekt je nazván Banka nápadů a nabízí prostor, kterémukoliv ze zaměstnanců, přicházet s novými nápady, pracovat na nich, rozvíjet je a společně s nimi růst z hlediska vlastní role a uplatnění se ve společnosti.

Jak je vidět z analýzy, společnost využívá mnoho projektů, nástrojů a snaží se nastavovat i nová opatření, která mají posílit nedostatky zjištěné v posledním průzkumu. Nicméně

bylo zjištěno a s vedoucím manažerem oddělení také odsouhlaseno, že firma tyto nástroje a jejich propojení s angažovaností a spokojeností, zejména ty dlouhodobé, málo komunikuje směrem k zaměstnancům. O nově nastavených se snaží informovat a jejich implementaci podpořit právě při komunikaci na síti Yammer, rozesílkou newsletterů, emailů, článkem v interním časopisu, popřípadě vyvěšením plakátů na veřejných prostorech společnosti. Pokud se jedná o větší projekty, ty jsou prezentovány na týmovém dialogu nebo mají samostatné představení a pokud je potřeba aktivní zapojení i ze strany zaměstnanců, pak následuje také jejich proškolení.

Bohužel je však i řada zaměstnanců v oddělení, kteří vnímají některé nástroje zároveň jako samozřejmost. Příkladem může být možnost využívat automobil pro soukromé účely, to, že mají k dispozici body na benefit programu, to že každý rok firma zvyšuje všem platy, že v Covidové době zajistila a poskytla zaměstnancům osobní ochranné prostředky, mohli zůstat pracovat z domu a firma jim ponechala 100 % výše platu. Někteří by dokonce také uvítali, kdyby jim firma zajistila očkování.

6.3.1.6 *Systém odměňování, vzdělávání a hodnocení*

V současné době je od roku 2020 nastaven ve firmě nový systém odměňování. Všem kromě vedoucích manažerů náleží 100 % platu a v případě těch, kteří se podílí na obratových výsledcích, tak mají možnost při plnění kvartálního plánu nad 103 %, získat bonus navíc, ten se zvyšuje při plnění plánu mezi 103 % – 105 % a nejvyššího bonusu může být dosaženo při plnění kvartálních cílů nad 105 %. Tímto nastavením se však odbouralo finanční ohodnocení za plnění konkrétních kvartálních úkolů, tak jako tomu bylo dříve, kdy byl plat tvořen ze 70 nebo 80 procent fixní složkou a z 30 nebo z 20 procent pohyblivou složkou. Její hodnota byla ovlivněna koeficientem, jak za splněné, tak nesplněné prodejní výsledky, tak také za plnění / neplnění individuálních úkolů. Koeficient mohl nabývat hodnoty 0-2 a tím se násobila část pohyblivé složky mzdy. V případě nenaplnění kvartálních výsledků a při neplnění úkolů se tak mohlo stát, že zaměstnanec nedosáhl na mzdu 100 %. Tímto způsobem se mu pak mzda počítala po dobu následujícího kvartálu. V opačném případě si však zaměstnanec mohl odnést i mzdu odpovídající vyšší hodnotě než 100 %.

Během roku 2020, kdy platila pro odměňování již nová pravidla, se ukázalo, že ti co jsou motivovaní a chtějí si vydělat peníze navíc, je pro ně tento systém motivační. Na druhou stranu ti, kterým stačí mzda ve výši 100 %, ví, že nemusí naplnit ani plán, aby si na tuto hodnotu mzdy sáhli. Zde může zasáhnout pouze vedoucí manažer, který může rozhodnout,

že dotyčnému mzda ve výši 100 % nebude vyplacena. Nicméně jen v případě, že se prokáže, že za nenaplněním plánu je přístup samotného zaměstnance, což se zejména loni, kdy se trh se zdravotnickými prostředky stal trhem turbulentním, těžko prokazovalo.

U zaměstnanců, kteří mají fixní mzdu 100 % bez nároku na bonus, protože se přímo nepodílí na obratových výsledcích, firma uplatňuje jednou ročně v případě splnění ročních plánů systém jednorázové odměny v procentuální výši, dle výsledku společnosti za uplynulý rok a zároveň tyto zaměstnance odměňuje jednou ročně částkou 12 tisíc, pokud v uplynulém roce nebyli nemocní či nečerpali OČR.

Další formou odměňování je finanční odměna za 5, 10, 15, 20, 25 a více let práce ve společnosti, či výjimečný finanční bonus za konkrétní projekt či mimořádný přínos.

Vedoucí manažer oddělení dodržuje také odměňování při odchodu ze společnosti pro ty, kteří byli přínosem pro společnost, a kteří se rozhodli odejít za změnou, ať už profesní nebo životní.

Kromě odměňování si firma zakládá také na možnosti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, kteří mají nastavené jak společné, tak také individuální rozvojové plány. V jaké oblasti by se chtěli rozvíjet a jakou formu by chtěli využít, mají možnost komunikovat s vedoucím manažerem vždy během ročního hodnocení, v rámci kterého je stanoven i rozvojový plán pro daný rok. Zaměstnanci mohou jako formu individuálního rozvoje zvolit buď interní vzdělávání, zejména pokud chtějí rozšířit znalosti o dalších produktech či jiných procesech, využívat mohou i externí formy vzdělávání účasti na různých přednáškách, odborných kurzech, stážích při výkonech v nemocnici, doplnění si znalostí z oblasti léčby či ošetrovatelství a manažeři na vedoucích pozicích mají možnost volby koučingu nebo mentoringu.

Firma nabízí také formu e-vzdělávání, kdy si zaměstnanci mohou vybrat jakýkoliv kurz z nabídky a formou e-learningu jej absolvovat. Příkladem může být e-learningový kurz na poskytování efektivní zpětné vazby.

Kromě individuálního rozvoje vedoucí manažer oddělení zajišťuje pro své zaměstnance i společný rozvoj, zejména v oblasti prodejních dovedností a firma čas od času organizuje přednášky a školení zaměřená na osobnostní rozvoj. Příkladem může být přednáška, která zazněla na poslední společné konferenci zaměřená na důležitost sebemotivace, nebo přednáška zaměřená na syndrom vyhoření.

Zejména zaměstnanci, u kterých se počítá s budoucím kariérním růstem, mají možnost zapojení se do Development centre, které ve firmě probíhá dvakrát za rok a kde mají možnost

si vyzkoušet a ověřit své dosud získané zkušenosti a dovednosti, a kde se zároveň ukáže také jejich potenciál pro případný kariérní posun v blízkém časovém horizontu.

Hodnocení pracovního výkonu probíhá ve firmě jednou ročně formou ročních rozhovorů popsaných výše v bodu 6.3.1.5 a jeho cílem je zrekapitulovat plnění nastavených cílů v předchozím roce. U zaměstnance jeho nadřízený hodnotí přístup, funkční kompetence, pracovní výkon a jeho rozvoj. K tomuto účelu slouží podklad, v podobě formuláře, který obě strany vyplňují předem a kde uvádí jednak slovní komentáře k jednotlivým oblastem hodnocení, tak také je hodnotí známkou 1 až 5, kdy 1 = zcela nespĺňuje očekávání až 5 = překračuje očekávání. Na základě tohoto podkladu zhodnotí progres v práci zaměstnance a poté se baví o cílech na stávající rok, a také o tom, zda je daný člověk vhodný pro další posun ve společnosti a jaké má možnosti. Důležitým bodem ročního rozhovoru je také naplánování rozvoje a vzdělávání pro další rok, kde má zaměstnanec možnost sám si říct v čem by se chtěl dále rozvíjet. Svůj pohled a návrh doplní také nadřízený a společně se dohodnou na finální podobě rozvojového plánu.

Co se týká průběžného hodnocení výsledků, to probíhá formou VAK rozhovorů, během kterých vedoucí manažer hodnotí se svým podřízeným výsledky a úkoly za předchozí kvartál. Výstupem je vždy zhodnocení výsledků daného kvartálu, ale i celého uplynulého období, zhodnocení probíhajících sales marketingových a zákaznických aktivit, korekce nefungujících aktivit, poskytnutí zpětné vazby na splnění definovaných úkolů a zhodnocení pokroku dosaženého plánovaným rozvojem. Pokud se jedná o VAK rozhovor na konci kvartálu, pak se ještě definují aktivity na další kvartál.

6.3.2 Postoj vedoucího manažera oddělení In-patient k současné angažovanosti a spokojenosti podřízených

Pro vedoucího manažera oddělení je angažovanost a spokojenost v jeho týmu velmi důležitá, a proto se rozhodl jejich míru znovu, po roce a půl od posledního průzkumu, změřit. Zajímá ho také, zda nově nastavená celofiremní opatření, zaměřená zejména na angažovanost, již přispěla k jejímu růstu. Angažovaný a spokojený zaměstnanec pro něj představuje člověka, který dlouhodobě podává vysoký výkon a je výrazně efektivnější. Očekává od něj, že má chuť dělat pro firmu a tým něco navíc, chce v rámci společnosti rozvíjet svoji profesní kariéru, proaktivně přistupuje k řešení obtížných situací, přináší sám nové nápady, o kterých dokáže konstruktivně diskutovat, je pozitivně nakloněn změnám, které podporuje, povzbu-

zuje a pomáhá ostatním. Utužuje tým a sám vedoucí manažer se o něj může v různých situacích opřít. Zároveň je to zaměstnanec, který i když dostane lepší nabídku od jiné společnosti, nebude chtít odejít, protože si nedovede představit, že by tuto práci změnil, neboť se v ní plně realizuje, vidí v ní smysl a je obklopen lidmi, se kterými chce spolupracovat.

Vedoucí manažer si je vědom, že pokud bude mít v týmu takového zaměstnance, nemusí se potýkat s jejich odchody a šetří energii a zdroje na získávání a adaptaci nových. Úsilí a prostředky pak raději investuje do rozvoje a podpory stávajících zaměstnanců.

Již dnes ve svém týmu buduje prostředí, ve kterém je možné naprosto otevřeně komunikovat a sdílet své názory. Vždy se snaží své podřízené vyslechnout a probrat s nimi, co je tíží. Plánuje jejich individuální i týmový rozvoj, v rámci workshopů se snaží průběžně odhalovat místa, která jeho tým zatěžují a společně hledají možná řešení.

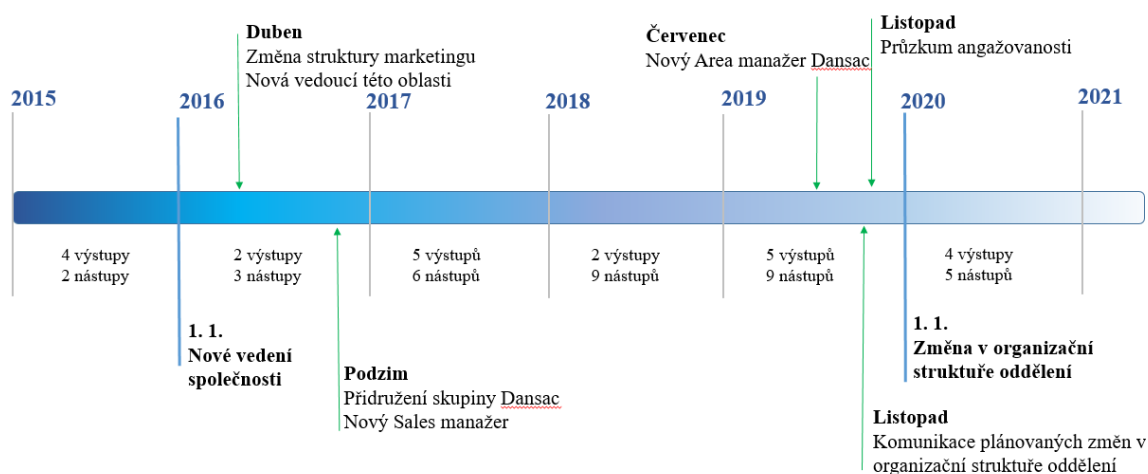
6.3.3 Změny ve společnosti a v oddělení In-patient

Za posledních šest let se ve společnosti, ale zejména v oddělení In-patient, událo také několik změn, o nichž se vedoucí manažer domnívá, že mohly ovlivnit míru angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců.

Z obrázku číslo 5 jsou vidět nejzásadnější momenty, včetně fluktuace v oddělení v jednotlivých letech. Jako první zásadní změna, která se dotkla celé společnosti, byla změna ve vrcholovém vedení. Z jednoho generálního ředitele, vznikly pozice dvou generálních ředitelů včetně výrobního ředitele, kteří jsou zároveň členy představenstva a o chodu společnosti tak rozhodují společně. Na jednu stranu může tato struktura představovat výhodu, protože každý má čas na svoji oblast, kterou má v zodpovědnosti a může se pohybovat ve větším detailu, na druhou stranu zde může být i negativní dopad a to zejména právě při rozhodování, kdy se musí všichni členové představenstva dohodnout. Může tak docházet k odlišným prioritám každého z nich a časovým prodlevám v řešení vzniklých situací. S každou změnou vedení, se pak váže i další dopad na chod společnosti, který má vliv nejen na spokojenost a angažovanost zaměstnanců, ale také například na fluktuaci.

Další uvedené změny se již týkaly samotného oddělení. V roce 2016 došlo k menší změně organizační struktury v marketingu, který se oddělil od přímé zodpovědnosti vedoucího manažera oddělení a byl přidělen do zodpovědnosti, dnes již Marketing manažerce. Tím došlo jednak k rozšíření marketingu v oddělení In-patient, ale také k jeho výrazné obměně. Další změna se taktéž svým způsobem mírně dotkla organizační struktury, kdy k oddělení In-patient bylo přiřazeno tehdy samostatné oddělení Ostomy Care (Dansac) a s ním 7 nových

členů týmu. Zároveň se novým Sales manažerem Ostomy Care stal jeden ze stávajících zaměstnanců oddělení In-patient a původní Sales manažer společnost opustil. V roce 2019 pak byla vytvořena nová pozice Area Sales Manažerky pro Ostomy Care, která po Sales manažerovi převzala do přímé zodpovědnosti vedení 4 reprezentantů, které si do té doby vedl sám. Na podzim roku 2019 proběhl první průzkum angažovanosti ve firmě, jehož výsledky však mohly do jisté míry ovlivnit již představené změny organizační struktury, které se chystaly od začátku roku 2020. Tyto změny měly rozsáhlejší charakter a měly dopad na více zaměstnanců v oddělení, protože se jednalo o změnu ve vedení tří produktových skupin BODE, RISK a Medisety + PHI + inkontinence a zároveň byl rozšířen také tým Wound Care a tím došlo ke změně regionů stávajících reprezentantů. Všechny tyto události mohly jak pozitivně, tak také negativně ovlivnit míru angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient. Z pohledu nástupů a výstupů je na časové ose vidět, že nejvyšší počet výstupů byl v roce 2017 a 2019 a nejnižší v roce 2016 a 2018. Z pohledu nástupů, byly nejsilnější rok 2018, kdy došlo k posílení pozic v oddělení HARTMANN Consulting a 2019 kdy na konci roku nastupovali noví členové týmu Modern Wound Care.



Obrázek 5 Časová osa a fluktuace v oddělení In-patient

6.3.4 Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na angažovanost a spokojenost

Do průzkumu provedeného v oddělení In-patient se zapojilo 95 % zaměstnanců, což je o 16 % více, než při prvním průzkumu v roce 2019. Respondenti odpovídali na Q12 Gallupových otázek vztahujících se k jejich angažovanosti včetně jedné doplňující otázky vztahující se k jejich celkové spokojenosti, která je součástí Gallupova průzkumu. Tabulka číslo 6 obsahuje výsledky, kterých bylo dosaženo v oddělení In-patient v roce 2019, výsledky získané ze současného průzkumu a porovnání vývoje.

Každá otázka byla vyhodnocena z pohledu Current Mean neboli průměrné známky, kterou respondenti danou otázku v oddělení hodnotili a dále z pohledu procenta respondentů, kteří zcela souhlasí nebo spíše souhlasí s daným faktorem, na který otázka odkazuje,

Dle hodnot Current Mean nyní zaměstnanci v oddělení In-patient hodnotí kladně zejména to, že ví, co se od nich v práci očekává. Totéž hodnotili kladně také v předchozím průzkumu, ve kterém s tímto souhlasilo 88 % respondentů a nyní souhlasí již 100 % respondentů. Dále oceňují, že mají materiál a vybavení, které potřebují, aby mohli práci dělat co nejlépe. Current Mean této otázky vzrostl oproti roku 2019 o 0,41 bodu a z 65 % respondentů s tímto již souhlasí 85 % respondentů. Jistý podíl na tomto výsledku můžeme mít fakt, že došlo k výměně kompletního IT vybavení (PC, iPhony a iPady vyšší řady). Další faktor, který dosáhl průměrné známky vyšší jak 4 je, že poslání a cíle společnosti dávají zaměstnancům pocit, že je jejich práce významná, nicméně u tohoto faktoru došlo oproti roku 2019 k poklesu průměrné známky o 0,11 bodu a souhlasí s tím o 8 % méně respondentů. Posledním faktorem ohodnoceným průměrnou známkou 4,12 je, že jsou zaměstnanci přesvědčeni, že jsou jejich kolegové odhodláni odvádět kvalitní práci. Oproti roku 2019 tento faktor vzrostl o 0,24 bodu a souhlasí s ním o 22 % více respondentů.

Otázky, které naopak respondenti hodnotili nízkou průměrnou známkou, jsou, že v práci mají jednoho ze svých nejlepších přátel. Tato otázka získala průměrnou známku 3,2. Oproti předchozímu průzkumu došlo sice k jejímu navýšení o 0,18 bodu, nicméně z pohledu procenta respondentů, kteří s tímto souhlasí, došlo k poklesu o 3 %. A druhým faktorem, který byl v průměru hodnocený známkou 3,23, je získání uznání nebo ocenění za dobrou práci v posledním týdnu. I zde došlo sice k navýšení průměrné známky o 0,05 bodu, ale procento respondentů, kteří s tímto souhlasí, pokleslo o 1 %. K výraznějšímu posunu, došlo dle získaných hodnot v tom, že se zaměstnancem za posledních šest měsíců někdo mluvil o jeho pokroku. Průměrná známka u této otázky vzrostla o 0,89 bodu a procento respondentů, kteří s tím souhlasí, vzrostlo o 27 % ze 44 % na 71 %. Tento výsledek však může být ovlivněn tím, že během průzkumu, probíhalo roční hodnocení a rozhovory, kdežto v roce 2019 probíhal průzkum s více jak půlročním odstupem od tohoto hodnocení.

Celkovou spokojenost v oddělení In-patient respondenti hodnotili z pohledu průměrné známky o 0,16 bodu kladněji a dosáhla tak hodnoty 4,13, která se dá interpretovat tak, že jsou zaměstnanci v oddělení spíše spokojení. Procento těch, kteří s tím souhlasí, zůstalo stejné jako v roce 2019.

Hodnota GrandMean neboli průměrná známka za všechny otázky a za všechny respondenty dosáhla v tomto průzkumu hodnoty 3,86, což představuje oproti roku 2019 růst o 0,19 bodu. Vzrostlo také průměrné procento respondentů, kteří s danými faktory zcela či spíše souhlasí, a to o 8 %, z původních 64 % na 72 %.

Tabulka 6 Výsledek dotazníkového šetření zaměřeného na angažovanost (zdroj: vlastní zpracování)

Oddělení In-patient						
Q ¹²	Current Mean			% respondentů		
	2019 (n=34)	2021 (n=52)	Vývoj v letech	2019 (zcela a spíše souhlasím)	2021 (zcela a spíše souhlasím)	Vývoj v letech
Moje celková spokojenost	3,97	4,13	▲ 0,16	79 %	79 %	0%
Vím, co se ode mne v práci očekává	4,41	4,46	▲ 0,05	88%	100%	▲ 12%
Mám materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl práci udělat dobře	3,82	4,23	▲ 0,41	65%	85%	▲ 20%
Každý den mám příležitost dělat práci co nejlépe	3,94	3,90	▼ -0,04	76%	79%	▲ 3%
V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění za dobrou práci	3,18	3,23	▲ 0,05	45%	44%	▼ -1%
Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne pečuje jako o člověka	3,59	3,85	▲ 0,26	56%	63%	▲ 7%
Někdo mě v práci podporuje při rozvoji	3,53	3,71	▲ 0,18	55%	62%	▲ 7%
Moje mínění je v práci bráno v úvahu	3,76	3,85	▲ 0,09	65%	75%	▲ 10%
Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že má práce je významná	4,15	4,04	▼ -0,11	85%	77%	▼ -8%
Moji společníci a kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci	3,88	4,12	▲ 0,24	70%	92%	▲ 22%
V práci mám jednoho ze svých nejlepších přátel	3,03	3,21	▲ 0,18	45%	42%	▼ -3%
V posledních šesti měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku	3,09	3,98	▲ 0,89	44%	71%	▲ 27%
V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst	3,61	3,69	▲ 0,08	58%	64%	▲ 6%
Sumarizace (GrandMean)	3,67	3,86	▲ 0,19	64%	72%	▲ 8%

(výsvětlivky: ▲ růst o více jak 0,1 nebo o více jak 10%; ▲ růst 0,01-0,09 nebo 1-9%; ▼ pokles)

Stejným způsobem byly vyhodnoceny data s rozpadem na jednotlivé oblasti. V tomto případě však není možné, vzhledem k chybějícím informacím, dělat srovnání s rokem 2019.

Tabulka číslo 7 ukazuje, že výsledky v jednotlivých pracovních oblastech se z velké části ztotožňují s celkovými výsledky za oddělení, popsány výše. Mírně odlišný pohled má oblast marketingu, který velmi kladně hodnotí to, že nadřízený nebo někdo jiný o ně pečuje jako o člověka, a také to, že měli v minulém roce možnost učit se a růst. Oproti tomu oblast sales a ostatní hodnotí tyto dva faktory o poznání níže. Na druhou stranu sales a ostatní jsou přesvědčeni o tom, že jejich kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci, kdežto v marketingu tento faktor získal známku jen 3,67. Faktory, se kterými zaměstnanci příliš nesouhlasí, tedy získání uznání a poděkování v posledním týdnu a to, že v týmu mají jednoho ze

svých nejlepších přátel, hodnotil nejnižší průměrnou známkou 3 marketing a souhlasí s nimi pouze 33 % respondentů z této oblasti. Z pohledu sales byl faktor uznání a poděkování v posledním týdnu hodnocen v průměru známkou 3,21 a souhlasí s ním 34 % respondentů. S tím, že mají v práci nejlepšího přítele, pak souhlasí 49 % z nich. Oblast ostatní hodnotila faktor uznání a poděkování průměrnou známkou 3,38 a procento těch, kteří souhlasí s tím, že za poslední týden získali uznání a poděkování je 54 %. Oproti tomu faktor nejlepšího přítele ve firmě zůstal u nich na známce 3,08 a pouze 31 % z nich může říct, že má jednoho ze svých nejlepších přátel v práci.

Z pohledu celkové spokojenosti hodnotil nejvyšší známkou 4,24 sales. V marketingu je sice nejvyšší procento těch, kteří jsou zcela nebo spíše spokojeni, ale průměrná známka dosáhla hodnoty pouze 4 a ostatní dokonce hodnotili v průměru svoji celkovou spokojenost pouze známkou 3,92.

V pohledu na GrandMean a průměrné procento respondentů, kteří s uvedenými tvrzeními za jednotlivé oblasti souhlasí, je vidět, že se hodnocení zásadně neliší. Nejvyšší průměrnou známkou 3,93 hodnotil tyto faktory angažovanosti marketing, kde s nimi zcela nebo spíše souhlasí v průměru 77 % respondentů. V oblasti sales byla průměrná známka 3,86 a zcela či spíše souhlasí 71 % respondentů a nejnižší průměrnou známkou hodnotila oblast ostatní 3,80, ale je zde o 1% více respondentů než v sales, kteří s faktory souhlasí.

Tabulka 7 Výsledek angažovanosti za dané oblasti (zdroj: vlastní zpracování)

Q ¹²	MARKETING		SALES		OSTATNÍ	
	Current Mean	% respondentů	Current Mean	% respondentů	Current Mean	% respondentů
	2021 (n=6)	2021 (zcela a spíše souhlasím)	2021 (n=33)	2021 (zcela a spíše souhlasím)	2021 (n=13)	2021 (zcela a spíše souhlasím)
Moje celková spokojenost	4,00	83%	4,24	79%	3,92	77%
Vím, co se ode mne v práci očekává	4,33	100%	4,55	100%	4,31	100%
Mám materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl práci udělat dobře	4,33	83%	4,21	85%	4,23	85%
Každý den mám příležitost dělat práci co nejlépe	3,67	67%	4,00	82%	3,77	77%
V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění za dobrou práci	3,00	33%	3,21	43%	3,38	54%
Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne pečuje jako o člověka	4,50	100%	3,79	55%	3,69	69%
Někdo mě v práci podporuje při rozvoji	3,67	67%	3,73	61%	3,69	62%
Moje mínění je v práci bráno v úvahu	3,83	83%	3,82	67%	3,92	92%
Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že má práce je významná	4,00	83%	4,06	79%	4,00	69%

Moji společníci a kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci	3,67	83%	4,15	94%	4,23	92%
V práci mám jednoho ze svých nejlepších přátel	3,00	33%	3,30	49%	3,08	31%
V posledních šesti měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku	4,83	100%	4,00	73%	3,54	54%
V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst	4,33	83%	3,55	58%	3,77	69%
Sumarizace	3,93	77%	3,86	71%	3,80	72%

Tabulka číslo 8 obsahuje pohled na výsledky v závislosti na počtu let, po které daní respondenti v oddělení pracují. Opět se potvrzuje, že všichni bez rozdílu, jak dlouho v oddělení pracují, souhlasí s tím, že ví, co se od nich očekává. Dále hodnotí většina velmi kladně, že mají materiál a vybavení, díky kterému můžou dělat práci co nejlépe. Dokonce všichni, co v oddělení pracují více jak 10 let, zcela nebo spíše souhlasí i s tím, že mají každý den možnost dělat práci co nejlépe. Oproti tomu z těch, kteří jsou zde 5–10 let, s tímto souhlasí jen 67 %. O něco více, 75 %, je to pak těch, kteří v oddělení pracují méně jak 5 let. Respondenti, kteří v oddělení pracují méně jak 5 let a 5–10 let, hodnotí také ve větším zastoupení kladně to, že o ně někdo pečuje jako o člověka, kdežto u těch, co jsou v oddělení více jak 10 let, s tímto souhlasí pouze polovina. Ti ale zase naopak souhlasí s tím, že je někdo podporuje při rozvoji. I když tento faktor hodnotili v průměru nejnižší známkou 3,67, odpovědi zcela souhlasím, nebo spíše souhlasím, zvolilo 83 % z nich. V případě kategorie méně jak 5 let s tímto souhlasilo pouze 57 % a u kategorie 5–10 let jen 50 % respondentů. Stejně tak posláním a cíle dávají pocit významnosti práce nejvíce respondentům, kteří v oddělení pracují více jak 10 let. U zbylých dvou kategorií je průměrné procento těch, kteří souhlasí, nižší.

Ti, co jsou zde již více jak 10 let značně negativně, známkou 2,92, hodnotili především získání uznání a poděkování za poslední týden, kdy pouze 25 % z nich souhlasí s tím, že v tomto časovém horizontu byli pochváleni a bylo jim poděkováno. V kategoriích méně jak 5 let a 5–10 let s tímto souhlasí vždy 50 % respondentů.

S tím, že mají v práci svého nejlepšího přítele, souhlasí nejméně ti, co v oddělení pracují méně jak 5 let, což může být zároveň i důvodem. Jen 36 % z nich může říct, že má v práci jednoho z nejlepších přátel. Ze zbylých kategorií má jednoho z nejlepších přátel 50 % respondentů.

V případě celkové spokojenosti jsou zcela nebo spíše spokojeni všichni, kteří v oddělení pracují více jak 10 let a svoji celkovou spokojenost hodnotili průměrnou známkou 4,17. O něco málo vyšší průměrnou známkou hodnotili ti, co zde pracují méně jak 5 let, ale pouze 75 % z nich říká, že jsou buď zcela, nebo spíše spokojeni. U těch, kteří v oddělení pracují 5–10

let je celková spokojenost nejnižší. Pouze 67 % z nich je zcela či spíše spokojeno a průměrná hodnota známky v této kategorii dosáhla 3,92.

V celkovém pohledu hodnocení Q12 otázek angažovanosti hodnotili nejvyšší průměrnou známkou 3,90 ti, co zde pracují více jak 10 let a 76 % z nich dokonce s danými tvrzeními zcela či spíše souhlasilo. Velmi podobný výsledek je i u těch, co jsou v oddělení méně jak 5 let. Průměrná hodnota známky u nich je 3,88 a zcela či spíše souhlasí 72 %. Nejnižší průměrná známka ze všech otázek angažovanosti byla u těch, kteří jsou v oddělení 5–10 let, a to 3,77. Mezi nimi zcela či spíše souhlasí pouze 67 % respondentů.

Tabulka 8 Výsledek angažovanosti dle počtu let, po které zaměstnanci v oddělení pracují (zdroj: vlastní zpracování)

Q ¹²	< 5 LET (n=28)		5-10 LET (n=12)		> 10 LET (n=12)	
	Current Mean	% respondentů	Current Mean	% respondentů	Current Mean	% respondentů
	2021 (n=28)	2021 (zcela a spíše souhlasím)	2021 (n=12)	2021 (zcela a spíše souhlasím)	2021 (n=12)	2021 (zcela a spíše souhlasím)
Moje celková spokojenost	4,21	75%	3,92	67%	4,17	100%
Vím, co se ode mne v práci očekává	4,36	100%	4,50	100%	4,67	100%
Mám materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl práci udělat dobře	4,18	82%	4,08	83%	4,50	92%
Každý den mám příležitost dělat práci co nejlépe	3,89	75%	3,83	67%	4,00	100%
V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění za dobrou práci	3,39	50%	3,17	50%	2,92	25%
Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne pečuje jako o člověka	3,96	68%	3,75	67%	3,67	50%
Někdo mě v práci podporuje při rozvoji	3,68	57%	3,83	50%	3,67	83%
Moje mínění je v práci bráno v úvahu	3,89	75%	3,67	67%	3,92	83%
Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že má práce je významná	4,04	75%	3,83	75%	4,25	83%
Moji společníci a kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci	4,25	100%	4,00	83%	3,92	83%
V práci mám jednoho ze svých nejlepších přátel	3,11	36%	3,25	50%	3,42	50%
V posledních šesti měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku	4,11	79%	3,75	58%	3,92	67%
V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst	3,64	64%	3,58	58%	3,92	67%
Sumarizace	3,88	72%	3,77	67%	3,90	76%

Míra angažovanosti byla měřena dvěma popsányými metodami. První z nich je klasifikace do tří kategorií (angažovaný, neangažovaný a aktivně neangažovaný) na základě vlastní definované škály, kdy pro každého respondenta byl stanoven GrandMean z jeho odpovědí na

všechny otázky, kromě otázky na celkovou spokojenost. Tyto hodnoty jsou obsaženy v tabulce číslo 9.

Tabulka 9 GrandMean angažovanosti respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota GrandMean na respondenta							
Respondent	GrandMean	Respondent	GrandMean	Respondent	GrandMean	Respondent	GrandMean
1	4,17	14	4,42	27	3,17	40	4,17
2	4,33	15	4,08	28	2,92	41	4,42
3	4,67	16	4,17	29	4,67	42	4,58
4	4,08	17	4,25	30	4,17	43	3,67
5	4,83	18	4,67	31	3,92	44	3,08
6	3,92	19	3,83	32	3,92	45	3,00
7	4,75	20	2,92	33	4,17	46	4,58
8	4,50	21	2,50	34	4,25	47	4,33
9	3,58	22	2,92	35	4,33	48	3,00
10	3,25	23	3,75	36	3,08	49	3,17
11	3,50	24	3,17	37	4,17	50	3,33
12	4,75	25	3,75	38	3,17	51	4,17
13	3,58	26	3,75	39	3,67	52	3,42

Na základě této metody bylo zjištěno, že je v oddělení:

- 27 % (14 zaměstnanců) angažovaných,
- 65 % (34 zaměstnanců) neangažovaných
- 8 % (4 zaměstnanci) aktivně neangažovaných.

V detailním pohledu na jednotlivé oblasti je to pak:

- v marketingu:
 - 83 % (5 zaměstnanců) neangažovaných
 - 17 % (1 zaměstnanec) aktivně neangažovaných
- v sales:
 - 30 % (10 zaměstnanců) angažovaných
 - 64 % (21 zaměstnanců) neangažovaných
 - 6 % (2 zaměstnanci) aktivně neangažovaných
- v ostatních:
 - 31 % (4 zaměstnanci) angažovaných
 - 62 % (8 zaměstnanců) neangažovaných
 - 7 % (1 zaměstnanec) aktivně neangažovaných

A v pohledu na počet odpracovaných let v oddělení:

- kategorie méně jak 5 let:
 - 25 % (7 zaměstnanců) angažovaných
 - 68 % (19 zaměstnanců) neangažovaných
 - 7 % (2 zaměstnanci) aktivně neangažovaných
- kategorie 5–10 let:
 - 42 % (5 zaměstnanců) angažovaných
 - 42 % (5 zaměstnanců) neangažovaných
 - 16 % (2 zaměstnanci) aktivně neangažovaný
- kategorie více jak 10 let
 - 17 % (2 zaměstnanci) angažovaných
 - 83 % (10 zaměstnanců) neangažovaných

Druhou metodou, pro zjištění míry angažovanosti porovnatelné i s mírou v roce 2019, je zjištění procenta respondentů, kteří odpovídali známkami 4 či 5 u jednotlivých otázek jak v roce 2019, tak 2021.

V roce 2021 známkou 4 odpovídalo v průměru 42,31 % respondentů a známkou 5 pak 29,44 % respondentů. Dohromady je to 71,75 % respondentů.

V roce 2019 známkou 4 odpovídalo v průměru 36,38 % respondentů a známkou 5 pak 27,54 % respondentů. Dohromady je to 63,92 % respondentů.

Míra angažovaných v roce 2019 byla v oddělení In-patient 24 %.

63,92 % respondentů 2019 odpovídajících 4 nebo 5 = 24 % angažovaných => 71,75 % respondentů 2021 odpovídajících 4 nebo 5 = 26,94 % (zaokr. 27 %) angažovaných.

Tím, že míra angažovanosti vyšla v obou metodách stejně, se dá považovat za relevantní.

Tímto je zodpovězena výzkumná otázka 1, která se ptá na to, jaká je míra angažovanosti v oddělení In-patient.

Dále se k angažovanosti vztahovala hypotéza 2, pomocí které bylo zjišťováno, jestli má odpracovaný počet let v oddělení vliv na angažovanost.

VÝSLEDEK								
<i>Regresní statistika</i>								
Násobné R	0,00125241							
Hodnota spolehlivosti R	1,5685E-06							
Nastavená hodnota spolehlivosti R	-0,0199984							
Chyba stř. hodnoty	0,61108611							
Pozorování	52							
ANOVA								
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F			
Regrese	1	2,92866E-05	2,93E-05	7,84268E-05	99%			
Rezidua	50	18,67131153	0,373426					
Celkem	51	18,67134081						
	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Referenční hodnota	3,85891813	0,194088098	19,8823	2,15221E-25	3,46908071	4,24875555	3,46908071	4,24875555
Soubor X 1	-0,000914	0,103179083	-0,00886	99%	-0,208155031	0,20632755	-0,208155031	0,20632755

Obrázek 6 Testování statistických hypotéz – vliv počtu let, po které zaměstnanci v oddělení pracují, na angažovanost (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě regresní analýzy a testování statistických hypotéz byla přijata nulová hypotéza, že mezi těmito proměnnými neexistuje statisticky významný vztah, protože p-value je větší jak 5 %. A nelze ani na hladině významnosti 95 % prokázat, že měnící se počet odpracovaných let v oddělení má kladný nebo negativní vliv na angažovanost.

Nutno je však také zmínit, že koeficient determinace je menší jak 50 %, což vypovídá o tom, že model není dobrý, nebo není lepší jak pouhý průměr. Za neprokázáním vlivu počtu odpracovaných let na angažovanost však může být také to, že vzorek respondentů byl nedostačující.

Totožným způsobem jako angažovanost, byla vyhodnocena i část dotazníku, která zjišťovala současnou spokojenost zaměstnanců v oddělení.

Na základě tabulky číslo 10 je vidět, že mezi faktory spokojenosti, se kterými je většina zaměstnanců zcela či spíše spokojena patří, atmosféra na pracovišti, to že je nadřizený vždy připraven zaměstnance vyslechnout, když to potřebují a zaměstnanci jsou také spokojeni s tím, že náplň práce jejich pozice, zároveň koresponduje i s realitou. Mají také jasně definované cíle a jsou spokojeni i s prací v týmu. Z nově nastavených opatření, která mají podpořit růst angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, a které firma zavedla po minulém průzkumu, jsou nejvíce spokojeni s navýšením hodnoty bodů v benefičním programu Benefit Plus. Naopak faktory, se kterými není spokojena ani polovina respondentů, jsou kvalita školení a adaptace při nástupu včetně možností dalšího rozvoje a vzdělávání, dále je to časová zátěž a možnosti kariérního růstu. Přesně polovina respondentů je nespokojena také se stresovou zátěží, která se k výkonu práce váže. Z tabulky číslo 10 je i vidět, že méně jak polovina respondentů je spokojena s novým projektem Recognition, který vznikl za účelem

právě uznání a poděkování za kvalitně odvedenou práci, které zaměstnancům v oddělení, podle části dotazníku zaměřeného na angažovanost, spíše chybí.

S ostatními opatřeními a projekty, které ve společnosti vznikly s cílem posílit angažovanost a spokojenost, jako je změna mzdového systému, Týmový dialog a Inspirativní pátek, je spokojeno 52 – 58 % respondentů. Jinak je bohužel nutno nahlížet na hodnocení spokojenosti s novou Car policy, kde zejména zaměstnanci z oblasti ostatní nemají k dispozici služební vozidla, a tím pádem může být hodnocení této otázky zkresleno, protože řada z nich, jak bylo zjištěno pozdějším doptáním se, uvedla známku 3 vypovídající o neutrálním postoji.

Tabulka 10 Výsledek dotazníkové šetření zaměřeného na spokojenost (zdroj: vlastní zpracování)

Oddělení In-patiet		
Otázka	Current Mean	% respondentů
	2021 (n=52)	2021 (zcela a spíše spokojen)
Atmosféra na pracovišti	3,98	85%
Nadřízený je připraven mě vyslechnout, když potřebuji	4,31	87%
Náplň práce mé pozice koresponduje s realitou	4,12	87%
Uznání / poděkování za dobře odvedenou práci	3,73	56%
Kvalitní zaškolení a adaptace při nástupu, další rozvoj a možnosti vzdělávání	3,52	46%
Pravidelné poskytování zpětné vazby k odvedené práci	3,73	58%
Jasně definované cíle, kterých mám dosáhnout	4,12	83%
Práce v týmu (otevřenost, důvěra, podpora)	4,12	79%
Worklife balance (vyvážený pracovní vs. osobní život)	3,88	71%
Má mzda odpovídá náročnosti mé práce	3,62	60%
Stresová zátěž	3,42	50%
Časová zátěž (zejména práce přesčas)	3,31	46%
Možnosti kariérního růstu	3,19	42%
Přístup Business Unit Manažera (Vaška) ke svému týmu a mně samotnému	3,92	67%
Změna mzdového systému	3,56	58%
Program Recognition (oceňování zaměstnanců)	3,33	42%
Pravidelný call s vedením (Týmové dialogy)	3,63	56%
Rozvoj IT dovedností (Inspirativní pátek)	3,62	52%
Nová car policy (typ vozidla, čerpací stanice)	3,52	52%
Navýšení bodů v Benefit Plus programu	4,00	83%
Sumarizace	3,73	63%

Z celkového pohledu je s faktory uvedenými v tabulce číslo 10 v průměru, zcela či spíše spokojeno, 63 % respondentů a jejich průměrná známka dosáhla hodnoty 3,73, vypovídající o stavu spíše spokojen až ani nespokojen, ani spokojen.

Zde je zajímavý pohled také na srovnání tohoto hodnocení, s hodnocením celkové spokojenosti v rozsahu otázky z části dotazníku, zaměřeného na angažovanost, kde průměrná známka činila 4,13 a zcela nebo spíše bylo spokojeno 79 % respondentů.

Důvodem nižšího hodnocení v části zaměřené na spokojenost bude především to, že respondenti hodnotili konkrétní faktory versus svoji celkovou spokojenost.

V pohledu přes jednotlivá oddělení, se zejména ty faktory, se kterými nejsou zaměstnanci až tak příliš spokojeni, liší. Oblast marketingu pocítuje velkou nespokojenost se stresovou a časovou zátěží. Sales cítí větší nespokojenost s možnostmi karierního růstu a ostatní nejsou spokojeni s kvalitou zaškolení při adaptaci včetně dalších možností rozvoje a vzdělávání a také s pravidelným poskytováním zpětné vazby. Nově nastavená opatření hodnotí jednotlivé oblasti velmi podobně. Sales pocítuje vyšší spokojenost se změnou mzdového systému, která na ně měla největší dopad, a jsou také více spokojeni se současným služebním vozidlem. Z tabulky číslo 11 je také vidět, že v oblasti ostatní je značný rozdíl právě v otázce vztahující se k vozidlu, jak bylo vysvětleno výše a podobná situace se váže i ke změně mzdového systému, protože ne všech z této kategorie, se tato změna dotkla. S programem Recognition je spokojeno pouze 33 – 46 % respondentů. U toho faktoru, zároveň následným dotáním se vedoucího manažera, bylo zjištěno, že tento projekt není v oddělení příliš využíván. Na druhou stranu z náhodných rozhovorů se zaměstnanci, jestli je to ten důvod, proč jsou s tímto projektem nespokojeni, bylo také zjištěno, že hlavním důvodem je, že je tento projekt příliš neoslovil. Značná část z nich preferuje vyslovení uznání a poděkování spíše v rámci soukromého rozhovoru nebo malého blízkému týmu, nikoliv v celofiremním rozsahu. To potvrzuje i fakt, že tento projekt není nevyužíván jen ze strany nadřízených, ale ani na úrovni kolegů, kteří taktéž mohou na uznání nebo ocenění nominovat, kterékoliv ze svých kolegů, o kterých by se domnívali, že jim toto uznání náleží.

Tabulka 11 Výsledek spokojenosti za dané oblasti (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka	MARKETING		SALES		OSTATNÍ	
	Current Mean	% respondentů	Current Mean	% respondentů	Current Mean	% respondentů
	n=6	zcela a spíše spokojen	n=33	zcela a spíše spokojen	n=13	zcela a spíše spokojen
Atmosféra na pracovišti	4,00	83%	3,91	79%	4,15	100%
Nadřízený je připraven mě vyslechnout, když potřebuji	4,67	100%	4,30	85%	4,15	85%
Náplň práce mé pozice koresponduje s realitou	3,67	67%	4,12	85%	4,31	100%
Uznání / poděkování za dobře odvedenou práci	3,83	67%	3,70	55%	3,77	54%
Kvalitní zaškolení a adaptace při nástupu, další rozvoj a možnosti vzdělávání	3,67	50%	3,61	55%	3,23	23%
Pravidelné poskytování zpětné vazby k odvedené práci	3,67	50%	3,85	64%	3,46	46%
Jasně definované cíle, kterých mám dosáhnout	4,17	83%	4,18	85%	3,92	77%
Práce v týmu (otevřenost, důvěra, podpora)	3,83	67%	4,09	79%	4,31	85%
Worklife balance (vyvážený pracovní vs. osobní život)	3,00	67%	3,88	67%	4,31	100%
Má mzda odpovídá náročnosti mé práce	3,50	50%	3,67	61%	3,54	62%
Stresová zátěž	2,67	17%	3,48	55%	3,62	54%
Časová zátěž (zejména práce přesčas)	2,67	0%	3,36	52%	3,46	54%
Možnosti kariérního růstu	3,67	67%	3,06	33%	3,31	54%
Přístup Business Unit Manažera (Vaška) ke svému týmu a mně samotnému	4,00	67%	3,79	61%	4,23	85%
Změna mzdového systému	3,50	50%	3,73	70%	3,15	31%
Program Recognition (očeňování zaměstnanců)	3,00	33%	3,36	46%	3,38	39%
Pravidelný call s vedením (Týmové dialogy)	3,50	50%	3,61	55%	3,77	62%
Rozvoj IT dovedností (Inspirativní pátek)	4,00	33%	3,55	49%	3,62	54%
Nová car policy (typ vozidla, čerpací stanice)	3,50	50%	3,73	70%	3,00	8%
Navýšení bodů v Benefit Plus programu	4,00	100%	4,03	85%	3,92	69%
Sumarizace	3,63	58%	3,75	65%	3,73	62%

Celkové hodnocení v jednotlivých oblastech však dosahuje velmi podobných hodnot. Největší procento spokojených je v oblasti sales, 65 %, pak je to oblast ostatní, 62 % a nejmenší spokojenost z nich pociťuje marketing, kde je zcela či spíše spokojeno s danými faktory v průměru 58 % respondentů.

Mírně odlišně hodnotí tyto faktory respondenti i z pohledu doby, po kterou pracují v oddělení. Ti, co jsou zde méně jak 5 let, jsou méně spokojeni právě s kvalitou zaškolení při adaptaci, s možnostmi dalšího rozvoje a vzděláváním, a také s možnostmi kariérního růstu. Oproti zbylým kategoriím je však vždy alespoň polovina z nich spokojena i se všemi nově nastave-

nými opatřeními a projekty. Zaměstnanci, kteří v oddělení pracují 5-10 let, nejsou příliš spokojeni s tím, že mzda odpovídá náročnosti jejich práce, se stresovou a časovou zátěží a také s možnostmi kariérního růstu. Z nově nastavených opatření pak hodnotí nižší spokojenost s projektem Recognition. Ti, co pracují v oddělení déle jak 10 let, nejsou taktéž příliš spokojeni se stresovou a časovou zátěží a nejsou spokojeni ani s většinou nově nastavených opatření.

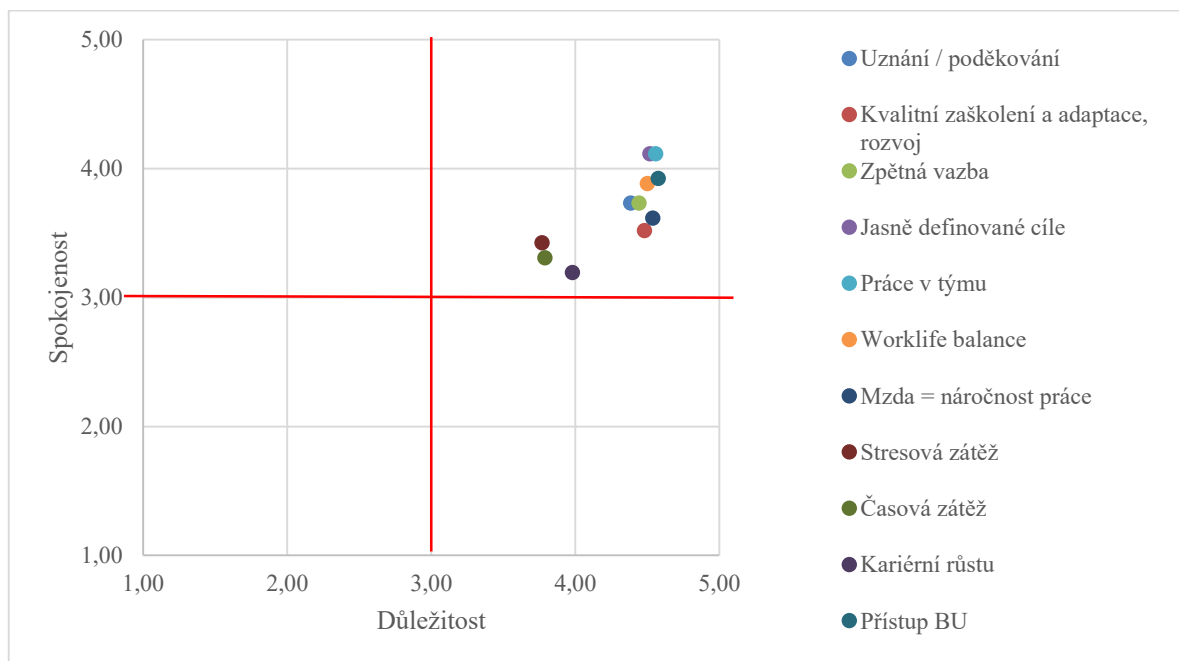
Tabulka 12 Výsledek spokojenosti dle počtu let, po které zaměstnanci v oddělení pracují (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka	< 5 LET (n=28)		5-10 LET (n=12)		> 10 LET (n=12)	
	Current Mean	% respondentů	Current Mean	% respondentů	Current Mean	% respondentů
	n=6	zcela a spíše spokojen	n=33	zcela a spíše spokojen	n=13	zcela a spíše spokojen
Atmosféra na pracovišti	4,11	89%	3,83	75%	3,83	83%
Nadřazený je připraven mě vyslechnout, když potřebuji	4,43	93%	4,17	75%	4,17	83%
Náplň práce mé pozice koresponduje s realitou	4,21	89%	3,83	67%	4,17	100%
Uznání / poděkování za dobře odvedenou práci	3,82	61%	3,67	50%	3,58	50%
Kvalitní zaškolení a adaptace při nástupu, další rozvoj a možnosti vzdělávání	3,43	43%	3,58	50%	3,67	50%
Pravidelné poskytování zpětné vazby k odvedené práci	3,57	50%	3,83	50%	4,00	83%
Jasně definované cíle, kterých mám dosáhnout	4,04	82%	4,08	67%	4,33	100%
Práce v týmu (otevřenost, důvěra, podpora)	4,11	79%	4,00	75%	4,25	83%
Worklife balance (vyvážený pracovní vs. osobní život)	4,11	82%	3,67	58%	3,58	58%
Má mzda odpovídá náročnosti mé práce	3,46	57%	3,42	42%	4,17	83%
Stresová zátěž	3,68	61%	3,08	33%	3,17	42%
Časová zátěž (zejména práce přesčas)	3,57	57%	3,00	25%	3,00	42%
Možnosti kariérního růstu	3,43	46%	2,58	25%	3,25	50%
Přístup Business Unit Manažera (Vaška) ke svému týmu a mně samotnému	4,14	82%	3,58	50%	3,75	50%
Změna mzdového systému	3,64	64%	3,75	67%	3,17	33%
Program Recognition (oceňování zaměstnanců)	3,54	50%	3,00	33%	3,17	33%
Pravidelný call s vedením (Týmové dialogy)	3,68	61%	3,58	58%	3,58	42%
Rozvoj IT dovedností (Inspirativní páteky)	3,68	57%	3,58	50%	3,50	42%
Nová car policy (typ vozidla, čerpací stanice)	3,57	54%	3,42	58%	3,50	42%
Navýšení bodů v Benefit Plus programu	4,07	82%	3,67	75%	4,17	92%
Sumarizace	3,81	67%	3,57	54%	3,70	62%

Z celkového pohledu je vidět, že nejvíce spokojených (67 %) je mezi těmi, kteří v oddělení pracují méně jak 5 let. A nejméně spokojených (54 %) mezi těmi, co jsou zde 5-10 let. Mezi zaměstnanci pracujícími v oddělení více jak 10 let je spokojených 62 %.

Faktory vztahující se ke spokojenosti byly z pohledu zaměstnanců hodnoceny nejen mírou, jak jsou s nimi skutečně spokojeni, ale také mírou, jak moc jsou pro ně důležité. Na základě toho, mohlo být pomocí kvadrantové analýzy posouzeno, které faktory jsou pro zaměstnance důležité a jsou s nimi zároveň spokojeni či nespokojeni.

V pohledu na celé oddělení je vidět, že míra důležitosti se u většiny faktorů značně neliší. Výjimku představuje stresová zátěž, časová zátěž a možnost kariérního růstu, což jsou i faktory, se kterými jsou zaměstnanci zároveň méně spokojeni. Mezi ty, které jsou pro ně více důležité, ale jsou s nimi méně spokojeni, než s ostatními patří zejména kvalita zaškolení a adaptace, rozvoj a vzdělání a druhý faktorem je, že mzda odpovídá náročnosti práce.



Obrázek 7 Kvadrantová analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Nicméně pokud kvadrantovou analýzu zhodnotím podle její metodiky, tak všechny faktory, které byly hodnoceny, připadají kvadrantu, kdy jsou pro zaměstnance důležité a zároveň jsou s nimi i spokojeni. Což je kladný výsledek. Takže v případě, že by manažer potřeboval šetřit prostředky vynakládané do této oblasti, ví, kde si to může dovolit. Nicméně pro vedoucího manažera je i přes tento výsledek důležité pracovat na faktorech, u kterých jeho zaměstnanci pociťují nižší spokojenost, a proto měli možnost v rámci dotazníkové šetření říct i svůj

vlastní názor, co jim v současné době nejvíce chybí, co by ocenili jinak, ale i na to, co je naopak v práci drží.

Z tabulky číslo 13 je vidět, že to, co respondenty drží na pracovišti nejvíce, je charakter jejich práce, dále je to dobrý kolektiv a přístup nadřízeného. Z možnosti jiné to pak byly smysl práce, znalost prostředí, loajalita společnosti, ale objevila se i odpověď jistota práce.

Tabulka 13 Faktory, které zaměstnance drží na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)

	ANO	
	počet n	%
Dobrý kolektiv	32	62%
Současná pracovní pozice	21	40%
Moje mzda	20	39%
Jinde není lepší situace	9	17%
Pracovní doba	21	40%
Charakter práce	39	75%
Přístup nadřízeného	25	48%
Jiné	7	14%

Na otázku, co jim naopak chybí, aby dosáhli profesních cílů, 39 % respondentů uvedlo vzdělání, kde se nejčastěji jednalo o angličtinu, odborné znalosti v oblasti manažerské práce, vedení porad a spolupráce s lidmi, time management, ale také detailní znalost produktů a jejich použití v praxi. 29 % respondentů by také ocenilo lepší organizaci práce, kde konkrétními příklady jsou prioritizace, zjednodušení procesů ve firmě, méně administrativy, méně porad a meetingů, nyní zejména také online schůzek, více dní v terénu na spolujízdách, což vyžaduje zejména marketing, naopak z pohledu sales je to více samostatného času u zákazníka, kdy s nimi někdo nejede na spolujízdu, ať už je to marketing, ale velmi často se jedná i o jejich přímé nadřízené či lektory, kteří mají pomáhat k jejich obchodnímu rozvoji. A 25 % respondentů si žádá také lepší pracovní podmínky, kde se objevily mezi konkrétními příklady reálné cíle, inovace a nové produkty, které jsou zároveň konkurence schopné, dále je to rozvoj a velmi často rezonovala také odpověď lepší komunikace mezi jednotlivými oblastmi v oddělení, zejména mezi sales a marketingem a mezi sales a ostatními. Tyto odpovědi se také shodují s těmi, co by sami udělali jinak.

Tabulka 14 GrandMean spokojenosti respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota GrandMean na respondenta spokojenost							
Respondent	GrandMean	Respondent	GrandMean	Respondent	GrandMean	Respondent	GrandMean
1	3,50	14	3,80	27	2,75	40	3,40
2	4,05	15	3,50	28	3,05	41	4,50
3	4,05	16	4,20	29	4,60	42	4,00
4	3,95	17	3,80	30	4,30	43	3,65
5	4,65	18	3,40	31	3,35	44	3,15
6	3,00	19	4,05	32	3,75	45	3,55
7	4,35	20	2,70	33	4,35	46	4,10
8	4,00	21	3,35	34	3,35	47	4,45
9	3,65	22	3,10	35	4,25	48	3,65
10	3,20	23	3,90	36	3,70	49	3,65
11	3,75	24	2,60	37	3,50	50	3,75
12	4,60	25	3,60	38	3,35	51	4,25
13	3,80	26	3,50	39	3,85	52	3,70

Pokud se budu držet metodiky stanovení klasifikace spokojený, s neutrálním postojem a nespokojený dle popsaných metod pomocí hodnoty GrandMean respondenta, které znázorňuje tabulka číslo 14, pak v oddělení In-patient je:

- 15 % (8 zaměstnanců) spokojených,
- 79 % (41 zaměstnanců) s neutrálním postojem,
- 6 % (3 zaměstnanci) nespokojených.

Odpověď na výzkumnou otázku 2 tak je, že v oddělení In-patient je míra spokojených 15 %.

V detailním pohledu na jednotlivé oblasti je to pak:

- v marketingu:
 - 17 % (1 zaměstnanec) spokojených,
 - 83 % (5 zaměstnanců) s neutrálním postojem,
- v sales:
 - 15 % (5 zaměstnanců) spokojených,
 - 76 % (25 zaměstnanců) s neutrálním postojem,
 - 9 % (3 zaměstnanci) nespokojených,
- v ostatních:
 - 15 % (2 zaměstnanci) spokojených,
 - 85 % (11 zaměstnanců) s neutrálním postojem,

Z pohledu délky doby, pro kterou zaměstnanci v oddělení pracují, je mezi těmi, kteří jsou v oddělení:

- méně jak 5 let
 - 14 % (4 zaměstnanci) spokojených,
 - 86 % (24 zaměstnanců) s neutrálním postojem,
- 5 až 10 let
 - 17 % (2 zaměstnanci) spokojených,
 - 58 % (7 zaměstnanců) s neutrálním postojem,
 - 25 % (3 zaměstnanci) nespokojených.
- více jak 10 let
 - 17 % (2 zaměstnanci) spokojených,
 - 83 % (10 zaměstnanců) s neutrálním postojem.

Na oblast spokojenosti se vztahovala také hypotéza 3, na základě které bylo zjišťováno, jestli má oblast, ve které se zaměstnanci pohybují, vliv na jejich spokojenost. Stejně jako u angažovanosti, bylo pomocí regresní analýzy a testování statistických hypotéz zjištěno, že ani v tomto případě neexistuje statisticky významný vztah mezi těmito proměnnými.

VÝSLEDEK								
Regresní statistika								
Násobné R	0,0290992							
Hodnota spolehlivosti R	0,0008468							
Nastavená hodnota spolehlivosti R	-0,019136							
Chyba stř. hodnoty	0,4981015							
Pozorování	52							
ANOVA								
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F			
Regrese	1	0,010513207	0,0105132	0,042374	0,837744366			
Rezidua	50	12,40525602	0,2481051					
Celkem	51	12,41576923						
	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	3,7575301	0,147213562	25,524348	2,4512E-30	3,461842979	4,05322	3,46184298	4,053217262
Soubor X 1	-0,016566	0,080477573	-0,2058495	0,83774437	-0,178210227	0,14508	-0,17821023	0,145077697

Obrázek 8 Testování statistických hypotéz – vliv oblasti, ve které se zaměstnanci pohybují, na jejich spokojenost (zdroj: vlastní zpracování)

Nulová hypotéza tedy nebyla zamítnuta, protože hodnota p-value je vyšší jak 5 %. A nelze ani na hladině významnosti 95 % prokázat, že oblast, ve které zaměstnanci pracují má kladný nebo negativní vliv na jejich spokojenost. I zde je však nutno zmínit, že koeficient determinace je menší jak 50 %, což vypovídá o tom, že model není dobrý, nebo není lepší jak pouhý

průměr. Za neprokázáním vlivu oblasti na spokojenost však může být také to, že vzorek respondentů byl nedostatečný.

Cílem analýzy bylo také zjistit, zda existuje v oddělení In-patient statisticky významný vztah mezi angažovaností a spokojeností, což je hypotéza 1. V tomto případě, byl prokázán statisticky významný pozitivní vztah mezi angažovaností a spokojeností a tím pádem byla zamítnuta nulová hypotéza.

Jak je vidět z obrázku 9, koeficient determinace byl v tomto případě vyšší jak 50 % procent, což značí to, že model je dobrý a hodnota p-value je menší jak 5 %, což nám říká, že zamítáme nulovou hypotézu a říkáme, že v modelu je jedna proměnná, která je statisticky průkazná neboli má kladný nebo negativní efekt. V tomto modelu bylo ověřováno, jestli má spokojenost vliv na angažovanost. Z níže uvedeného výstupu regresní analýzy je vidět, že pokud vzroste hodnota GrandMean spokojenosti o 1, pak se i hodnota GrandMean angažovanosti zvýší o 0,85 bodu. Efekt spokojenosti na angažovanost je v tomto případě kladný, protože odhad růstu angažovanosti je na hladině spolehlivosti 95 % v intervalu 0,6 až 1,1.

VÝSLEDEK								
Regresní statistika								
Násobné R	0,691480232							
Hodnota spolehlivosti R	0,478144911							
Nastavená hodnota spole	0,467707809							
Chyba stř. hodnoty	0,441446129							
Pozorování	52							
ANOVA								
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F			
Regrese	1	8,927606591	8,927607	45,81203874	0,000001382%			
Rezidua	50	9,743734221	0,194875					
Celkem	51	18,67134081						
	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Referenční hodnota	0,69378982	0,471392542	1,471788	0,147344791	-0,253029965	1,640609605	-0,253029965	1,640609605
Soubor X 1	0,847970426	0,12528264	6,768459	0,000001382%	0,596332838	1,099608015	0,596332838	1,099608015

Obrázek 9 Testování statistických hypotéz – vztah mezi angažovaností a spokojeností (zdroj: vlastní zpracování)

6.3.5 Zhodnocení provedeného průzkumu angažovanosti a spokojenosti vedoucím manažerem oddělení

Vedoucí manažer hodnotí realizovaný interní průzkum velmi pozitivně. Je nadšený, že i přes pandemickou situaci, kdy je práce jeho lidí značně komplikovaná, se ukázalo, že angažovanost jeho týmu mírně vzrostla. Je také spokojený s tím, že míra celkové spokojenosti zůstala z pohledu procenta lidí, kteří hodnotili známkou spíše nebo zcela spokojen, stejná jako v roce 2019, a že dokonce mírně vzrostla průměrná známka respondentů. Nespokojen je s procentuálním zastoupením (spokojených, s neutrálním postojem a nespokojených), které

bylo získáno na základě doptání se na konkrétní faktory. Zde vidí prostor pro to, kde by chtěl z lidí s neutrálním postojem udělat více spokojených. Kroky, které nyní plánuje udělat, jsou, že využije výstupy získané z dotazníků, zejména ty, se kterými není jeho tým spokojen, a vážou se k celofiremním opatřením, která byla nastavena na základě výstupů z průzkumu v roce 2019 a spolu s vedoucími manažery z jeho oddělení, zrealizuje workshop. Cílem tohoto workshopu bude definovat opatření, která fungují a lidé jsou s nimi spokojeni a ty, které nefungují a v zaměstnancích vyvolávají spíše nespokojenost. Ty posléze představí vedení úseku Sales a Marketing a personálnímu oddělení spolu s návrhem nových řešení, které by z jeho pohledu zaměstnanci skutečně ocenili.

Stejně tak bude prezentovat výsledky, se kterými není jeho tým příliš spokojen, jako časová a stresová zátěž, protože to jsou faktory, které jsou z velké části ovlivněny existujícími procesy v celé společnosti.

V rámci faktorů, které může on sám ve svém týmu ovlivnit, by se chtěl v nadcházejícím období zaměřit na komunikaci a spolupráci v týmu, adaptaci, rozvoj a vzdělávání, a také na práci s uznáním a poděkováním. Těmto stěžejním faktorům by chtěl věnovat úsilí v nadcházejícím roce a na konci roku 2022 by si chtěl stejnými metodami znovu interně ověřit dopad na angažovanost a spokojenost.

6.4 Shrnutí analytických poznatků

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že angažovanost a spokojenost zaměstnanců je pro vedení společnosti, personální oddělení i vedoucího manažera oddělení klíčovým tématem, kterým se společnost aktivně již dva roky zabývá a investuje do jejich podpory úsilí i zdroje.

Zároveň má společnost nastaveno značné množství nástrojů, opatření a projektů, jak dlouhodobých, tak nově vznikajících, kterými se v zaměstnancích snaží angažovanost a spokojenost prohlubovat, a i každý sám za sebe, svým přístupem, se tomu snaží napomáhat. Kromě toho bylo také zjištěno, že zaměstnanci si projektů na podporu jejich angažovanosti a spokojenosti v některých případech až tak moc necení. V některých nevidí ten přínos, který do nich vkládá společnost, a naopak některé z nich považují dokonce za samozřejmé.

S tím se váže i další zjištění, že firma by měla jednotlivé nástroje a faktory více směrem k zaměstnancům komunikovat a zdůrazňovat, v čem spočívá jejich výhoda, která má přispět ke zvýšení jejich angažovanosti a spokojenosti, a také by se měla v průběhu času vracet a

vyhodnocovat přínos jednotlivých opatření, ale také si u zaměstnanců ověřit, jak byla jednotlivá opatření skutečně přijata.

Ve společnosti byl první průzkum zaměřený především na angažovanost, ale z části i na spokojenost, proveden v roce 2019 a výsledek v oddělení In-patient byl 24 % angažovaných zaměstnanců. Především vedení a personální oddělení, očekávalo vlivem nových opatření vyšší míru současné angažovanosti. Vedoucí manažer oddělení byl vzhledem k pandemii skeptičtější. Skutečná hodnota současné angažovanosti, která byla zjištěna, je 27 %. Dále je v oddělení 65 % neangažovaných a 8 % aktivně neangažovaných zaměstnanců. Mezi faktory, které v zaměstnancích podporují angažovanost, patří jasná očekávání, vhodné vybavení a materiál, poslání a cíle jim dávají pocit smysluplnosti a jsou přesvědčeni, že jejich kolegové odvádí kvalitní práci. Naopak faktory, se kterými až tak nesouhlasí, jsou získání uznání a poděkování za dobře odvedenou práci v posledním týdnu a to, že mají v práci jednoho ze svých nejlepších přátel. Na otázku vztahující se k celkové spokojenosti pak odpovídali průměrnou známkou 4,13 a zcela či spíše je spokojeno 79 % respondentů.

V rozsahu části dotazníku zaměřeného na spokojenost pak bylo zjištěno, že na konkrétní faktory hodnotící spokojenost respondentů, odpovídali o poznání kritičtěji, průměrnou známkou 3,73 a průměrné procento těch, kteří jsou s danými faktory zcela či spíše spokojeni je 63 %. Mezi faktory, se kterými jsou zaměstnanci v oddělení spokojeni, patří atmosféra na pracovišti, ochota nadřízeného vyslechnout podřízené, když to potřebují, náplň práce pozice korespondující s realitou, jasně definované cíle a práce v týmu. Naopak méně spokojeni jsou zaměstnanci se zaškolením a adaptací při nástupu včetně dalšího rozvoje a vzdělávání, dále s časovou zátěží a možností kariérního růstu. Pomocí kvadrantové analýzy pak bylo ještě zjištěno, že i stresová zátěž a mzda odpovídají náročnosti práce, patří mezi faktory, se kterými jsou zaměstnanci méně spokojeni. Z otevřených otázek vzešly jako další úskalí komunikace, složité firemní procesy, vyšší administrativní zátěž a nepřiměřené množství dlouhých meetingů. Celková zjištěná míra spokojenosti v oddělení In-patient je 15 % spokojených, 79 % s neutrálním postojem, tedy ani spokojených ani nespokojených a 6 % nespokojených.

Pomocí regresní analýzy a testování statistických hypotéz bylo také zjištěno, že v oddělení existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi angažovaností a spokojeností. Vliv doby, po kterou zaměstnanci v oddělení pracují na jejich angažovanost a ani vliv oblasti, ve které se pohybují na jejich spokojenost, pomocí této metody prokázán nebyl.

Z nově nastavených opatření, která vznikla pro první průzkum v roce 2019, jsou zaměstnanci v oddělení In-patient nejvíce spokojeni s navýšením hodnoty bodů v benefičním programu Benefit Plus a naopak spíše nespokojeni jsou s programem Recognition.

Sám vedoucí manažer je se samotným průzkumem i jeho výsledkem spokojen a chce dále, konkrétními kroky, přispívat ke zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v jeho oddělení.

7 PROJEKT ZVÝŠENÍ ANGAŽOVANOSTI A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ODDĚLENÍ IN-PATIENT

V této části bude vypracován projekt na zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient opřený o získané analytické poznatky, a také o potřeby vedoucího manažera oddělení, který si na základě výstupů z provedeného průzkumu stanovil priority, na které se chce v nadcházejícím období zaměřit.

Klíčovými faktory angažovanosti, které chce posílit, jsou, práce s pravidelným uznáním a poděkováním s propojením také na zpětnou vazbu a dále chce prohlubovat vztahy ve svém týmu, tak aby v něm vznikala přátelství, která budou mít dopad na pracovní výkon.

V oblasti spokojenosti by chtěl investovat úsilí do zlepšení komunikace a spolupráce v týmu, do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců s tím, že u nových zaměstnanců by chtěl začít již od práce s adaptací.

Navržený projekt bude tedy obsahovat aktivity posilující tyto oblasti:

- Uznání a poděkování s propojením na zpětnou vazbu.
- Týmovost, komunikaci a spolupráci.
- Adaptaci, rozvoj a vzdělávání.

Při volbě výše popsaných faktorů bylo využito také poznatků z teoretické části, kde model RESPEKTU přesně popisuje ty oblasti, kterým je potřeba věnovat úsilí k dosažení angažované pracovní síly. S mnoha z nich, jako je důvěra, zájem a očekávání, jsou zaměstnanci spokojeni, drobnější nedostatky pocítují v oblasti zpětné vazby a zplnomocnění a největší nedostatky pak v oblasti uznání a partnerství.

I když nespokojenost s komunikací a adaptací vzešla spíše z části dotazníku zaměřené na spokojenost, jsou to také faktory, které se, dle modelu RESPEKT, vážou i k angažovanosti. A jelikož byl testováním statistických hypotéz prokázán statisticky významný pozitivní vztah mezi angažovaností a spokojeností, budou aktivity navržené v tomto projektu brány jako ty, které posilují jak angažovanost, tak také spokojenost zaměstnanců.

7.1 Rámec projektu

Záměr toho projektu bude nejdříve zmapován pomocí logické posloupnosti do tabulky číslo 15.

Tabulka 15 Projektový záměr (zdroj: vlastní zpracování)

Projektový záměr	
Základní údaje o projektu	
Zpracovala:	Bc. Marie Častulíková
Název projektu:	Zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient.
Přínosy:	<ul style="list-style-type: none"> - Posílení faktorů angažovanosti a spokojenosti, u kterých v současné době zaměstnanci pocítují nedostatky a nespokojenost. - Zvýšení jejich angažovanosti, která se promítne do jejich výkonu a přispěje k naplnění stanovených obrátových cílů v oddělení. - Zlepšení komunikace a spolupráce v týmu. - Budování samostatných a kompetentní zaměstnanců, kteří jdou příkladem i pro ostatní. - Zaměstnanci budou mít zájem na tom, přinášet nové nápady a řešení, která budou firmu posouvat dál. - Zvýšení jejich spokojenosti a tím snížení fluktuace s dopadem na snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců.
Cíl projektu:	Zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců.
Výchozí stav:	<p>Výstupy z detailní analýzy odhalily oblasti angažovanosti a spokojenosti, kde zaměstnanci pocítují nedostatky či nespokojenost. Tyto oblasti byly rozděleny na ty, které může přímo ovlivnit sám vedoucí manažer, a na které je potřeba se zaměřit v rámci tohoto projektu. Patří mezi ně:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chybějící pravidelné uznání a poděkování za odvedenou práci a konstruktivní zpětná vazba. - Zaměstnanci nemají mezi sebou v týmu nejlepší přátele. - Nespokojenost se současnou komunikací a spoluprací v týmu. - Nespokojenost se současným procesem adaptace a nedostatečné aktivity zaměřené na rozvoj a vzdělávání.
Termín dokončení:	30. 06. 2022
Zdroje financování:	<p>Budget vedoucího manažera oddělení určený:</p> <ul style="list-style-type: none"> - na podporu a rozvoj týmu, ze kterého jsou financovány aktivity jako školení, lektoři, kurzy aj. - na support - ubytování, stravu, pronájemy prostor aj.
Hrozby, když projekt neproběhne:	<ul style="list-style-type: none"> - Neporoste angažovanost ani spokojenost zaměstnanců. - Může dojít dokonce k jejich poklesu. - Negativní dopad na dosažení plánovaných výsledků. - Zvýšení fluktuace.
Kontext projektu	
Kdo projekt vyžaduje:	Vedoucí manažer oddělení In-patient.
Komu je projekt určen:	Všem zaměstnancům daného oddělení.
Kdo projekt povede:	Vedoucí manažer oddělení In-patient.
Kdo by se řízení projektu měl účastnit:	Vedoucí manažer oddělení In-patient, vedoucí manažeri jednotlivých týmů v oddělení, asistentka.

Souvztažnost s jinými projekty:	Projekt navazuje na nově vznikající celofiremní aktivity určené k posílení angažovanosti všech zaměstnanců ve společnosti a prohlubuje zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient. Na něj pak naváže znovu ověření dopadu aktivit projektu na zvýšení angažovanosti a spokojenosti v oddělení In-patient.
Stručný popis řešení projektu	
Výstupy projektu:	<ul style="list-style-type: none"> - Návrh na proškolení vedoucích a Brand manažerů na práci s uznáním a poděkování včetně propojení na zpětnou vazbu. - Zavedení pravidelného uznání a poděkování za odvedenou práci do VAK rozhovorů. - Uplatnění uznání a poděkování také v rámci porad. - Možnost ocenění jednou za kvartál těch zaměstnanců, kteří se zvláště podíleli na naplnění cílů. - Návrh školení a práce s typologií osobnosti a uplatnění znalostí v běžné komunikaci a spolupráci. - Realizace Teambuildingovo-vzdělávacího semináře zaměřeného na osobnostní rozvoj. - Příprava detailního popisu nástupu zaměstnance na konkrétní pozice. - Společný týmový rozvoj odborných znalostí a dovedností.
Způsob realizace:	<ul style="list-style-type: none"> - Zpracování projektu a odsouhlasení s vedoucím manažerem oddělení. - Prezentace výstupů analýzy a navrhovaného projektu vedoucím manažerům v týmu. - Seznámení ostatních zaměstnanců oddělení s výsledky průzkumu a plánovanými aktivitami. - Realizace jednotlivých aktivit projektu v nadcházejícím období. - Organizace a realizace jednotlivých školení. - Organizace a realizace Teambuildingovo-vzdělávacího semináře. - Implementace pravidelného uznání a poděkování do běžného vedení lidí. - Příprava popisů nástupů k jednotlivým pozicím, odsouhlasení a uvedení do praxe. - Naplánování týmového rozvoje a realizace jednotlivých rozvojových aktivit. - Vyhodnocení zrealizovaných aktivit projektu.
Hlavní rizika:	<ul style="list-style-type: none"> - Vývoj pandemické situace a vládních nařízení. - Získání finančních prostředků. - Časový rámec a neustálé časové změny a posuny v běžném fungování oddělení. - Nedostatečná podpora a nedodržování nastavených opatření ze strany vedoucích manažerů. - Nezáměr ze strany zaměstnanců.
Doba trvání projektu:	1,5 roku (do 30. 6. 2022), dle Ganttova diagramu a kritické cesty 545 dní
Předpokládané náklady:	1 896 000 Kč
Závěrečná doporučení do další fáze	
Po ukončení realizace projektu doporučuji s časovým odstupem, půl roku až rok, provést stejnou metodou znovu změření míry angažovanosti a spokojenosti, aby byl ověřen dopad projektu a také vyhodnotit návratnost investovaných nákladů v porovnání s dosaženými přínosy. Kromě toho doporučuji i sběr zpětné vazby na konkrétní aktivity projektu a jejich hodnocení ze strany zaměstnanců formou anonymního dotazníku, eventuálně doptáním se těch, kteří jsou ochotni vyjádřit svůj názor veřejně.	

7.2 Cíl projektu

Cílem projektu je navrhnout vedoucímu manažerovi oddělení takové aktivity a opatření, která by měla podpořit zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v jeho týmu. Budou představeny konkrétní aktivity projektu, matice spolupráce a zodpovědností, dále náklady jednotlivých dílčích aktivit a celkové náklady realizace projektu.

Projekt bude posouzen také jak z pohledu přínosů, tak také možných rizik a bude usazen do konkrétního časového rámce.

7.3 Zdůvodnění zvoleného projektu

Důvodem volby níže popsaného projektu jsou jasné výstupy z průzkumu angažovanosti a spokojenosti provedeného v oddělení In-patient, kdy oblasti, na jejichž posílení se jednotlivé aktivity projektu zaměřují, jsou ty, které byly hodnoceny nižší mírou souhlasu a spokojenosti ze strany zaměstnanců a zároveň jsou to oblasti, které může přímo ovlivnit sám vedoucí manažer a nepotřebuje k tomu nutně opatření a kroky ze strany společnosti. Jedná se totiž právě o oblasti, ve kterých hraje klíčovou roli právě jeho osoba a jeho přístup ke svým podřízeným. Níže navržené aktivity projektu by mu tak měly usnadnit práci při posílení angažovanosti a spokojenosti v jeho týmu.

K přehlednějšímu zdůvodnění projektu je využita také analýza SPIN v tabulce číslo 15 (S = situace, ze které se vychází; P = problém, který vzniká; I = implikace neboli dopad; N = nutnost, které je potřeba dosáhnout).

Tabulka 16 SPIN analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Inovace Návrh aktivit na podporu zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient	S
	V oddělení In-patient byla zjištěna nižší spokojenost s komunikací a spoluprací v týmu, a také s kvalitní adaptací, rozvojem a vzděláváním. Zaměstnancům také chybí uznání a poděkování včetně pravidelnější zpětné vazby a mnoho z nich nemá mezi kolegy nejlepší přátele.
	P
	V týmu roste angažovanost velmi pomalu a faktory, u kterých zaměstnanci pocítují nedostatky, mají dopad na jejich přístup k práci a jejich zapojení se. V týmu často rezonuje také stížnost na špatnou komunikaci s dopadem na spolupráci a nedostatek příležitostí k rozvoji a vzdělávání včetně kvalitní adaptace již při nástupu.
	I
	Pokud vedoucí manažer nepodpoří tyto faktory, u kterých jeho podřízený pocítují nedostatky a nespokojenost, pravděpodobně angažovanost ani spokojenost v jeho týmu neporoste, což bude mít negativní dopad na výsledky a eventuálně také na zvýšení fluktuace.
	N
	V týmu je potřeba podniknout kroky, kterými dojde k posílení komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci, dále kroky které jim umožní rozvíjet se a vzdělávat. Nutné je také posílení práce s pravidelným uznáním a poděkováním za odvedenou práci, aby zaměstnanci pocítili, že si jejich práce někdo váží. Budou-li posíleny tyto faktory za předpokladu, že u všech ostatních nedojde k negativní změně, mělo by v oddělení dojít ke zvýšení angažovanosti a spokojenosti.

7.4 Navržené aktivity projektu

Tato část nese popis konkrétních aktivit a opatření, která jsou navržena pro podporu zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient. Tyto aktivity a opatření vychází z definovaných oblastí, které je potřeba posílit.

7.4.1 Uznání a poděkování s propojením na zpětnou vazbu

V rámci neformálních rozhovorů s několika zaměstnanci bylo zjištěno, že by jako formu uznání a poděkování za odvedenou práci ocenili buď pochvalu mezi čtyřma očima (nadřízený a podřízený) nebo pochvalu v rozsahu porady jednotlivých týmů nebo maximálně ještě pochvalu na společné týmové poradě celého oddělení In-patient. Pravidelná pochvala a poděkování před jinými lidmi, již pro ně není komfortní. Kromě uznání a poděkování by také ocenili, kdyby s nimi pravidelně jejich nadřízený zhodnotil a poskytl jim zpětnou vazbu na

to, jak si v práci stojí, jak k plnění jednotlivých úkolů přistupují, co se jim konkrétně povedlo a co by šlo naopak udělat jinak a jak. S ohledem na tyto informace navrhuji v oblasti práce s uznáním a poděkováním v propojení na zpětnou vazbu následující kroky.

Vedoucím manažerům týmů bude při prezentaci výstupů z analýzy a navrženého projektu představena potřeba zaměřením se na pravidelné vyslovení uznání a poděkování svým podřízeným s návrhem, že jednou z možností, jak posílit tuto oblast, je využít prostoru na VAK rozhovorech, kdy mají příležitost přirozenou cestou své podřízené pochválit a zároveň jim poděkovat za konkrétní aktivity, které nadřízený na dotyčném oceňuje. Pro zpřehlednění lze také využít možnosti, o dané pochvalě, respektive přístupu podřízeného k dané aktivitě, za který byl pochválen, provést zápis do VAK sheetu, aby se měl podřízený možnost vrátit k věcem, za které obdržel uznání či poděkování a využít těchto zkušeností dále ve své práci.

Kromě pochvaly a poděkování by měl nadřízený se svým podřízeným probrat plnění jednotlivých úkolů a zhodnotit kroky, které podřízený pro naplnění úkolu zvolil. Měl by s ním zhodnotit a dát mu zpětnou vazbu, jaké kroky udělal dobře a proč, ale měl by také s podřízeným rozebrat, které kroky při plnění úkolů šlo udělat jinak a navrhnout mu, co by mohl pro příště zlepšit. O tomto provede nadřízený během VAK rozhovoru zápis do listu „Zpětná vazba“ a na dalším VAK rozhovoru se spolu k tomuto listu vrátí a než doplní novou zpětnou vazbu, měli by zhodnotit, jestli podřízený získané zpětné vazby z minulého rozhovoru využil a jak se mu osvědčila.

V rámci týmových porad, které jsou vedeny jednotlivými Brand manažery zodpovědnými za jednotlivé produktové skupiny, by pak vždy v úvodu porady měl pochválit také Brand manažer, každého sales reprezentanta (4 osoby) za minimálně jednu věc, kterou ocenil na jeho práci od poslední porady. Nebo může pochválit celý tým s tím, že uvede konkrétně, kdo jak se na dané aktivitě podílel a čím on sám k jejímu naplnění přispěl. A na konci porady může pochválit ty, kteří se obzvláště podíleli na průběhu porady nebo byli něčím nápomocní či přínosní.

Důvodem těchto uznání je vyzdvižení práce jednotlivých sales reprezentantů, aby ti druzí viděli, kdo co dělá, za co je pochválen, a aby tím došlo k podpoře vzájemné snahy a motivace k lepším výsledkům.

Totéž bude platit pro marketingové porady, které jsou vedeny Marketing manažerkou a pro porady vedoucích manažerů jednotlivých týmů v oddělení, které vede vedoucí manažer oddělení.

Jednou za kvartál pak budou mít možnost ocenit jednotliví vedoucí manažeři jednoho člověka ze svého týmu za mimořádný výkon, během porady pro celé oddělení. Oceněný zaměstnanec získá poukaz v hodnotě 500 Kč. Její účel se bude kvartál od kvartálu lišit, ale vždy se bude jednat o srovnatelnou hodnotu. Příkladem můžou být v jednom kvartálu poukazy na nákup lístku na kulturní zážitek, v dalším pak poukazy na nákup ve vybraném e-shopu apod. Vedoucí manažeři této formy ocenění můžou, ale také nemusí využít, v závislosti na tom, zda si některý z jejich podřízených toto ocenění zaslouží. Musí však brát ohled na to, aby nedošlo k poškození ostatních nebo k diskriminaci, což by mohlo mít negativní dopad na fungování týmu.

Proto také navrhuji, před spuštěním těchto aktivit, zrealizovat pro všechny vedoucí manažery ale i Brand manažery v oddělení In-patient jednodenní školení, jak pracovat s uznáním a poděkováním za výkon individuálně a jak týmově, a jak poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Mimo to by mělo být školení zaměřeno také na to, aby vedoucí manažeři cítili sami potřebu více své podřízené chválit a za kvalitní práci jim poděkovat, tak aby se uznání a poděkování stalo běžnou součástí jejich vedení lidí, nikoliv jen nařízeným úkonem, který pro ně není přirozený a ztrácí tak smysl jak pro ně samotné, tak také pro jejich podřízené. Je nezbytné, aby byl s poskytováním uznání a poděkování nejdříve ztotožněn sám vedoucí a teprve poté této metody využíval při práci se svými podřízenými.

Tímto školením provede vedoucí a Brand manažery externí lektorka, která s týmem již řadu let spolupracuje a zná jak vedoucí manažery tak ostatní zaměstnance, protože je zároveň mentorkou některých z nich, což může mít pozitivní vliv na to, že jim v rámci jejich rozvoje může pomoci práci s uznáním, poděkováním a zpětnou vazbou zařadit do jejich dennodenního vedení lidí.

7.4.2 Týmovost, komunikace a spolupráce

Pro podporu týmovosti, komunikace a spolupráce budou navrženy rozsáhlejší aktivity.

Z pohledu komunikace a spolupráce navrhuji, jako první aktivitu, práci s typologií osobnosti jednotlivých zaměstnanců, a to zejména proto, že v týmu jsou velmi odlišné povahy.

Práce s typologií osobnosti sebou nese odborné školení organizované agenturou QED GROUP, která má v této oblasti mnoholeté zkušenosti, a která se zaměřuje na práci s takzvanými čtyřmi elementy, které v osobě každý má a to jsou oheň, voda, vzduch a země, jejichž zastoupení v každém člověku ovlivňuje to, jak se chová, jak komunikuje, co ho motivuje nebo jak reaguje ve stresových, ale i běžných životních situacích.

Agenturu QED GROUP jsem zvolila proto, že je na českém trhu autorem typologie osobností 4Elements a zároveň vyvinula metodu sociomapování. Nezabývá se pouze školením na typologii, ale učí zároveň jak s typologií pracovat a jak ji využívat při práci i v osobním životě. Je propojena s komunikací, vedením i motivací lidí. Samotné sociomapy pak vedou k podpoře efektivní spolupráce a komunikace uvnitř týmu, ale i napříč celou firmou.

Kromě toho jsem při výběru využila i velmi pozitivní reference vrcholového managementu společnosti, který s agenturou QED absolvoval školení na využívání 4Elements v Leadership. Při výběru agentury jsou také důležité osobnosti lektorů, kteří školením provází, protože mají přímý dopad na to, jak účastníci školení přijmou a jak k tématu přistoupí, a tak byla rozhodující i zpětná vazba vrcholového managementu, který lektory hodnotil na velmi vysoké profesionální úrovni.

O tom vypovídá i jejich profesní postavení, kdy zakladatelem je Radvan Bahbouh *psycholog a matematik, autor řady psychologických metod (např. právě sociomapování, 4Elements Inventory)*. *Přes 20 let působí na katedře psychologie FF UK a v praxi se věnuje krizové intervenci a koučování*. Nebo senior consultant Milan Hrabovský, který je *zkušený manažer, který si během práce v mezinárodní korporaci potvrdil, že i při neustále rostoucímu tlaku na výsledky, v době reorganizací a akvizic, je možné pracovat s lidmi a týmy tak, aby byli všichni v práci spokojeni a uspěli. Dlouhodobě se zajímá o konflikty mezi lidmi i týmy, dynamiku týmů a situační vedení lidí. V společnosti QED Group se věnuje rozvoji obchodu, rozvoji Sociomapování, koučování a vedení workshopů pro vrcholový management.* (QED GROUP, © 2021)

Jelikož je počet osob na tomto školení omezen přibližně na 15, navrhuji začít školením pro vedoucí manažery a Brand manažery, kteří na pravidelné bázi komunikují s obchodními zástupci. Školení probíhá v několika dvoudenních blocích, které si vedoucí manažer oddělení s agenturou nadefinuje. Před zahájením prvního dvoudenního bloku je potřeba, aby zaměstnanci vyplnili dotazník, pomocí kterého agentura dokáže zpracovat typologii dané osoby.

Školení pak probíhá tak, že účastníci jsou seznámeni s jednotlivými elementy a tím jak se projevují v osobnosti člověka, v jeho prvním dojmu, neverbální komunikaci, v práci, ve vztazích, v oblékání, v jídle, ve sportu a v odpočinku a v poslední řadě také v tom, k jakým nemocem má daný element sklony.

Poté jsou účastníci školení seznámeni s výsledky, jaké elementy tvoří jejich osobnost. Je důležité také zmínit, že výsledky se standardně sdílejí veřejně se skupinou, která na školení

participuje, a to za předpokladu, že s tím dotyční souhlasí. Poté je čas věnován rozboru jednotlivých typologií osobností, které jsou na školení přítomny. Dále je součástí školení také to, jak s danými typy osobností komunikovat, jak je motivovat, či jak jim zadávat práci. Kromě individuálních reportů je sestavena sociomapa týmu, jejímž výsledkem je zobrazení, kde se dle typologie každý z přítomných nachází, ke kterým kolegům má svou typologií blíže a od kterých se liší. Tyto sociomapy jsou nástrojem podpory spolupráce a komunikaci v týmu, na základě nich je možné dále rozvíjet spolupráci a komunikaci jak mezi typologicky blízkými, tak také vzdálenými osobami, kdy se dá využívat z jednotlivých osobností těch schopností, které jiným chybí.

V rámci druhého dvoudenního bloku, který je s odstupem několika měsíců, se pak jde do většího detailu a to tak, že účastníci vyplní další dotazník, který rozšiřuje intenzitu a kvalitu vzájemné komunikace mezi sebou. Výstupem je, že jednotliví účastníci ví, s kým jim komunikace funguje a v čem, a naopak u koho je v komunikaci problém, a co tento problém způsobuje. To vše s ohledem na to, jak moc je důležité, aby mezi sebou dotyční komunikovali a jak často spolu spolupracují. Závěrem jsou doporučení, jak mezi sebou navzájem komunikovat, aby bylo docíleno vzájemného respektu a pochopení.

Poté, co první blok školení absolvují vedoucí a Brand manažeři, navrhuji, aby jej ve zkrácené verzi, kterou agentura nabízí, absolvovali všichni zaměstnanci, kteří by byli rozděleni do týmů dle spolupráce. Jeden tým by byl tým Wound a Dansac, druhý tým SIK a BODE, třetí tým RISK a NPWT a poslední support (asistentky, Hartmann Consulting a Tender Office).

Zkrácená verze školení by pak představovala jen jedno dvoudenní školení, které obsahuje seznámení s elementy, typologií jednotlivých osob a to, jak s danými typy osobností komunikovat, jak je motivovat a jak jim zadávat práci včetně představení sociomapy týmu, který se školení účastní.

Cílem této aktivity je prohloubit znalost jak v oblasti komunikace, ale také vzájemné spolupráce, kdy detailnější znalost sama sebe, ale hlavně toho, že dotyčný pozná, jaký element na něj právě komunikuje z druhé strany a ví, jak s ním pracovat, mu může nejen usnadnit práci a přispět k vzájemnému pochopení v týmu, ale zejména u těch zaměstnanců, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, jim může napomoci i v komunikaci směrem k nim.

Po té, co proběhne školení jednotlivých týmů, bude využito jejich výstupů, s čímž budou seznámeni, a na základě nich, bude v druhém bloku školení, určeném pro vedoucí a Brand manažery, následovat doporučení jak s jednotlivými osobami komunikovat pro dosažení

lepší spolupráce. Protože vzájemná komunikace mezi marketingem, jednotlivými vedoucími manažery a obchodními zástupci je ta nejdůležitější pro efektivní fungování spolupráce a dosažení společných cílů.

Kromě školení na typologii osobností navrhuji také provést interní workshop, během kterého budou zaměstnanci rozděleny na jednotlivé týmy, a cílem bude v těchto skupinách definovat, co pro ně komunikace znamená, s kým nejčastěji komunikují, co jim na komunikaci s dotyčnými vyhovuje, co naopak postrádají nebo co by ocenili jinak a jak. Výstupy získané z tohoto interního workshopu budou předány agentuře zajišťující školení typologie a budou využity na druhém bloku školení pro vedoucí a Brand manažery, během kterého bude rozebráno, jak k jednotlivým situacím v komunikaci přistupovat.

Přibližně s půlročním odstupem od druhého bloku bude zrealizován třetí blok školení pro vedoucí a Brand manažery, během kterého bude vyhodnoceno, co se dosud stalo, co v komunikaci zafungovalo, co se změnilo, jaké nové situace vyvstaly a jak s nimi dále pracovat.

Cílem školení zaměřeného na typologii osobností a následnou práci s ní není dospět ke změně dotyčné osoby, ale jak vedoucím manažerům, tak i všem ostatním má poznání a porozumění jednotlivým typologiím pomoci s cílem odhadnout, jaký typ osobnosti proti nim stojí, díky čemuž mají možnost vést konstruktivní diskuzi, dokáží zvolit daleko profesionálnější přístup, protože ví, proč se dotyčný v dané situaci chová, tak jak se chová, což jim může pomoci zvládnout i krizové situace v komunikaci a tím snížit pravděpodobnost výskytu konfliktů a vytvořit si příznivější podmínky pro následnou spolupráci.

Na výše popsané aktivity k posílení komunikace a spolupráce v týmu naváže dvoudenní teambuildingovo-vzdělávací seminář. Jeho obsahem budou odborné přednášky zaměřené na témata ke komunikaci, ale také k osobnostnímu rozvoji zaměstnanců, podpořené agenturou organizovaným teambuildingem, rozloženým do dvou dní, který však nebude spočívat pouze ve společné sportovní aktivitě, ale bude cíleně zaměřen na rozvoj týmové spolupráce a komunikace. Seminář bude realizován v hotelu situovaném na klidovém místě, ideálně v přírodě a s wellness, aby se zaměstnanci mohli ve volném čase také zklidnit a odpočinout si.

Agenda tohoto semináře pak může mít podobu:

Příjezd den předem na společnou večeři, po které budou zaměstnanci seznámeni s tím, co je konkrétně a kdy čeká.

Program 1. dne:

Dopoledne dva bloky přednášek, kdy první přednáška bude zaměřená na téma komunikace a spolupráce a druhá na téma osobní a pracovní rozvoj. Po obědě by pak na tyto přednášky navázal teambuilding zaměřený aktivitami na práci v týmu, komunikaci a spolupráci. Po něm by měli zaměstnanci čas na vlastní aktivity (procházky, sport, wellness) a závěrem dne by byla společná večeře a zábava.

Program 2. dne:

Dopoledne opět dva bloky přednášek se zaměřením na time management a stres management a po obědě druhá část teambuildingu zaměřená aktivitami na práci s time managementem a stres managementem. Tím by bylo školení zároveň ukončeno.

Cílem této aktivity je završení veškerých kroků a seminářů vedoucích ke zlepšení komunikace a spolupráce. Zároveň je tento dvoudenní teambuildingovo-vzdělávací seminář zaměřen na prohloubení vztahů v týmu a i k nabytí nových poznatků v oblasti zvládnání časové a stresové zátěže, které byly v průzkumu taktéž hodnoceny nižší spokojeností. Do tohoto projektu byly tyto dva faktory zahrnuty jen velmi okrajově, neboť se spíše jedná o faktory, které je potřeba posilovat zejména vlivem přenastavení celofiremních procesů.

7.4.3 Adaptace, rozvoj a vzdělávání

Třetí oblastí, která má být v rámci toho projektu řešena je adaptace, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Aktivity navržené v této části mají přispět ke zvýšení jejich odborných kompetencí a tím i k posílení nejen jejich spokojenosti, ale také angažovanosti, protože dle modelu RESPEKT je zplnomocnění, které sebou nese kromě vhodného materiálu a vybavení, a fungujících procesů, také nutnost poskytování školení, vzdělávání a především adekvátního zaškolení při nástupu, jedním ze stěžejních faktorů posilujících angažovanost.

S ohledem na současné zaškolení při adaptaci, kdy se velmi obecný adaptační plán, často mění, dotyční, kteří mají věnovat čas nově nastupujícímu, nemají dostatek prostoru na předání detailních a relevantních informací, chybí jasně popsané milníky, kdy se má co stát, kdo je za to zodpovědný a přesný popis, co je cílem a výstupem daného bodu zaškolení, včetně chybějící kontroly stavu nainstalovaných zřízení a přístupů, které mají nováčci při své práci využívat, a se kterými se mají během adaptace naučit pracovat, navrhuji v rámci tohoto projektu připravit jasně definovaný popis nástupu nového zaměstnance, pojmenovaný

jako Handbook k pozici x , obsahující velmi detailní popis veškerých činností. Tento definovaný popis bude vždy konkrétní pro jednotlivé pozice a bude obsahovat od prvního dne jasné instrukce, co nováčka čeká, s kým stráví jednotlivé dny, jaké má získat vybavení, kdo všechno mu má být představen, kdo a kdy ho má doprovázet první dny v práci a co vše mu má být předáno za vstupní informace. Tato část je stejná pro všechny nováčky nastupující do oddělení In-patient. Druhá část, která ponese již konkrétní potřebná školení a průběh předávání práce, se bude lišit v závislosti na pozici, na kterou nováček nastupuje.

Při přípravě tohoto detailního popisu bude potřeba, aby vedoucí manažer vydefinoval obecné kroky adaptace, které budou platné pro všechny zaměstnance. V druhém kroku se musí spojit s jednotlivými přímými podřízenými, kteří s vybranými lidmi ze svého týmu musí připravit konkrétní plán školení, aktivit a postupu předávání práce pro jejich pozici. Příkladem může být, marketingová manažerka musí se svými podřízenými vydefinovat školení a činnosti, které jsou obecné pro marketing a každý Brand manažer jí musí připravit instrukce pro adaptaci nováčka, který by eventuálně nastupoval na jeho pozici. Vedoucí manažer oddělení zajistí kompletní popis nástupů nováčků na všechny pozice v jeho týmu a takto připravený dokument pak představí personálnímu oddělení a požádá je o jejich korekci a případně další vstupy. Po zpracování úprav navržených personálním oddělením si pak tento postup nástupu nováčka do oddělení vzájemně odsouhlasí. Vedoucí manažer oddělení se pak s partnerkou z personálního oddělení musí dohodnout na závazném dodržování tohoto postupu v rozsahu oblastí, za které zodpovídá personální oddělení a na seznámení, s tímto postupem, dalších zainteresovaných osob, kterými může být IT oddělení, Car policy aj. Sám zajistí u svých přímých podřízených, že se tímto postupem budou řídit u nově nastupujících osob a sami budou dohlížet na naplnění průběhu adaptace dle popisu. V jeho zodpovědnosti pak bude totéž, pro člověka, který bude nastupovat na pozici, která je přímo podřízená právě jemu.

Za oblast rozvoje a vzdělávání pak navrhuji v rámci projektu práci s rozvojovým plánem jednotlivých týmů v oddělení, protože dosud se pracovalo spíše s individuálními rozvojovými plány, eventuálně byl jednou ročně organizován trénink prodejních dovedností nebo přednášky zaměřené na osobní rozvoj, ale s týmovým rozvojem dalších odborných kompetencí se nepracuje.

Týmový rozvoj znamená, že pro každý tým budou naplánovány konkrétní oblasti, které je potřeba v jejich práci posílit a rozvíjet. Každá tato oblast ponese popis, jak bude rozvoj dané

oblasti probíhat, co je cílem, jaký je požadovaný výstup, jaké náklady bude na rozvoj dané oblasti potřeba vynaložit a kdo je zodpovědnou osobou zajišťující rozvoj.

Pro tuto aktivitu bude potřeba připravit konkrétní oblasti rozvoje jednotlivých týmů, které musí navrhnout jejich přímí nadřízení. U rozvoje pro jednotlivé obchodní týmy dodá vstupy přímému nadřízenému také marketing, který doplní oblasti pro rozvoj tak, aby byli obchodní zástupci schopni dosahovat sales marketingových cílů. Příkladem oblastí rozvoje, například pro tým obchodních zástupců RISK PREVENTION, může být:

- Znalost jednotlivých operačních výkonů, jak se provádí, co se během operace používá za komponenty, jaké operační sety jsou vhodné pro jednotlivé typy operací apod.
- Práce s kvalitativními parametry produktů a znalost EN norem v návaznosti na zvyšování kvality péče s přímým dopadem na bezpečnost pacientů a zdravotníků
- Interní praktické workshopy, během kterých se obchodní zástupci učí manipulovat s rouškami apod.

Připravený plán rozvoje bude zhodnocen vedoucím manažerem oddělení spolu s ostatními nadřízenými v týmu z pohledu časové realizace a nákladů a po jeho odsouhlasení bude představen jednotlivým týmům a bude spuštěn jejich rozvoj. Vyhodnocení naplňování týmového rozvoje bude rekapitulováno na poradách jednotlivých týmů, a také během VAK rozhovorů mezi vedoucím manažerem oddělení a jednotlivými nadřízenými týmy.

7.5 Nositelé oprávněného zájmu

U projektu je také potřeba definovat všechny osoby, kterých se realizace projektu dotkne.

Nositeli oprávněného zájmu aktivit, vztahujících se k posílení oblasti uznání a poděkování s propojením na zpětnou vazbu, jsou:

- **Vedoucí manažeři jednotlivých týmů**, kterým by pravidelně poskytované uznání a poděkování svým podřízeným mělo zajistit vyšší spokojenost podřízených a podporu většího zapojení a motivace do plnění dalších úkolů a celkově do naplnění cílů. Díky pravidelně poskytované zpětné vazbě a následné práci s ní, by pak u svých podřízených měli pocítit zlepšení ve výkonu a na výsledcích jejich práce. Díky ocenění jejich práce na poradě by mělo dojít ke zvýšení zdravé soutěživosti mezi jednotlivými kolegy a tím ke zvýšení výkonu celého týmu, který by se měl projevit jak na přístupu, tak také na výsledcích celého oddělení.

- **Brand manažerům** by pak pochvala a poděkování obchodním zástupcům na poradách týmů měly zajistit větší zapojení se při práci na marketingových aktivitách a při plnění sales marketingových cílů, a zároveň by měly také podpořit náladu a práci na samotné poradě.
- **Zaměstnanci týmu, kteří získávají uznání a poděkování** budou vědět, že si jejich práce nadřizovaný i Brand manažer váží a dokáže ji ocenit na pravidelnější bázi, což by u nich mělo zvýšit spokojenost a podpořit zájem pokračovat v tomto přístupu k práci, a zároveň je motivovat k podávání ještě lepšího výkonu. Zpětná vazba na jednotlivé kroky při naplňování aktivit a cílů by je měla posouvat dál v rozvoji a usnadnit jim práci. Uznání a poděkování za odvedenou práci před týmem by je pak mělo navzájem inspirovat, jak k práci přistupují jiní a čeho by mohli využít ve své práci.

Při aktivitách zaměřených na týmovost, komunikaci a spolupráci jsou nositeli oprávněného zájmu:

- **Vedoucí manažeři týmů**, kteří mohou zejména školení na typologii osobnosti využívat v přímé komunikaci se svými podřízenými. Dokáží rozeznat, jaký typ osobnosti proti nim stojí, a díky tomu mohou volit vhodný způsob formy komunikace při poskytování zpětné vazby, při zadávání úkolů či při motivaci, protože právě to jsou oblasti, ve kterých typologie osobnosti hraje roli, a kde může vedoucí manažer ovlivnit přístup svého podřízeného, protože pokud zvolí správnou komunikaci, dospěje se svým podřízeným dříve k vzájemné dohodě a efektivnější spolupráci.
- **Všichni zaměstnanci oddělení In-patient**, kterým by aktivity zaměřené na tyto oblasti měly pomoci v komunikaci, ať už nadřizovaný versus podřízený, ale hlavně také mezi jednotlivými osobami v užších týmech, ale i v celém oddělení. Měly by přispět k prohloubení snahy a ochoty spolupracovat mezi sebou napříč celým oddělením, protože zejména mezi obchodními zástupci, kteří navštěvují stejné zákazníky, jim tato spolupráce může výrazně pomoci. Stejně tak spolupráce například mezi jednotlivými Brand manažery, kteří se mohou v mnoha aktivitách propojovat.

Zároveň mají tyto aktivity přispět k osobnímu rozvoji zaměstnanců, který se ve výsledku promítne do jejich spokojenosti a angažovanosti a přispěje k vyššímu výkonu celého týmu. Prohloubením osobních a týmových vztahů by také mělo dojít k větší otevřenosti, loajálnosti a respektu mezi sebou navzájem.

V případě adaptace, rozvoje a vzdělávání jsou nositeli oprávněného zájmu:

- **Nadřízení manažeři**, kteří díky kvalitní adaptaci a dalšímu rozvoji a vzdělávání svých podřízených budou budovat samostatné kompetentní osoby, které si hledají vlastní cestu, přináší nové nápady a řešení a tím získají do svých týmů kvalifikované pracovníky, kteří mohou motivovat a inspirovat i ostatní. Kvalifikovaná a nezávislá pracovní síla, dle modelu RESPEKT, představuje nejhodnotnější část společnosti, protože tito zaměstnanci posouvají společnost dopředu.
- **Všichni stávající zaměstnanci oddělení In-patient**, protože každý z nich bude mít možnost rozvíjet nejen individuálně své vlastní schopnosti a dovednosti ale tím, že se bude jednat i o rozvoj týmový, můžou se učit jeden od druhého a navzájem si předávat své nabyté dojmy a zkušenosti.
- **Nově nastupující do týmu**, budou mít již od začátku veškeré vybavení, nezbytné informace a veškerá školení, která jsou potřeba do začátku a po ukončení adaptace budou mít dostatečné znalosti k tomu, aby mohli začít s prací samostatně a nemuseli v práci postupovat stylem pokus, omyl. Budou mít nutný základ k tomu, aby si mohli začít hledat vlastní cestu k nejlepšímu výkonu.
- **Personální oddělení**, kterému by tyto aktivity měly dát jasný přehled o tom, co je pro nováčka v oddělení In-patient nutno zajistit, ale také o tom, co všechno po ukončení adaptace ví, umí a zvládá. Očekávám také to, že dotyčný, který bude řádně zaškolen, bude mít menší tendenci firmu v krátkém horizontu po nástupu opustit, čímž se personálnímu oddělení sníží četnost opakování výběrového řízení na stejnou pozici. Celkově rozvoj a vzdělávání zaměstnanců by měly zároveň přispět k větší stabilitě týmu a snížení fluktuace.

Hlavním nositelem oprávněného zájmu je také sám vedoucí manažer oddělení, kterému by všechny výše popsané aktivity měly zajistit zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců a tím mu zajistit kvalitní pracovní sílu, na kterou se může spolehnout, která mu bude přinášet nové nápady a řešení, a která mu přispěje k naplnění očekávaných výsledků, růstu celé společnosti a také ke stabilitě týmu.

7.6 Matice spolupráce a zodpovědností

Matice spolupráce a zodpovědností obsahují zainteresované osoby, které se podílí na plánování, realizaci a vyhodnocení jednotlivých aktivit projektu, a které mají v projektu stanové činnosti, za jejichž naplnění zodpovídají.

Hlavními zodpovědnými osobami v tomto projektu jsou vedoucí manažer oddělení, navrhovatelka tohoto projektu, vedoucí manažeri jednotlivých týmů, Brand manažeri, asistentka vedoucího manažera oddělení, personální oddělení a externí agentury. Tyto zainteresované osoby pak zodpovídají v jednotlivých krocích a aktivitách projektu buď za řízení, koordinaci, výkon či schválení. Sám vedoucí manažer oddělení má pak v jednotlivých krocích často zodpovědnost jak za řízení dané aktivity, spolupodílí se také na jejím vykonání a v poslední řadě je i osobou, která dané činnosti schvaluje.

Tabulka 17 Matice spolupráce a zodpovědnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Zodpovědnost		Nositelé zodpovědnosti						
		Vedoucí manažer oddělení	Navrhovatelka projektu	Vedoucí manažeri oddělení	Brand manažeri	Asistentka	Personální oddělení	Externí agentura
	R - řídicí K - koordinační V - výkonná S - schvalovací							
1	Analýza současného stavu	Ř	V					
2	Vyhodnocení analýzy a seznámení s výstupy analýzy		V					
3	Zadání projektu	Ř	V					
4	Definice požadavků a stanovení cílů projektu	Ř	V					
5	Návrh aktivit projektu	S	V					
6	Stanovení nákladů a časového harmonogramu implementace projektu	S	V					
7	Přínosy a rizika projektu	S	V					
8	Prezentace projektu vedoucímu manažerovi	S	V					
9	Seznámení týmu s projektem a jeho realizací	Ř	V					
10	Realizace školení vedoucích a Brand manažerů na poskytování uznání, poděkování a zpětné vazby	Ř / V / S	K			V	V	
11	Zavedení pravidelného poskytování uznání, poděkování a zpětné vazby na VAK rozhovorech	Ř / V		V				
12	Zavedení pochval a poděkování jednotlivým zaměstnancům na týmových poradách	V		V	V			
13	Zavedení oceňování vybraných zaměstnanců na společných poradách oddělení In-patient	Ř / V / S		V		V		
14	Realizace I. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	Ř / V / S	K			V	V	V
15	Realizace školení typologie osobnosti pro jednotlivé týmy	Ř / V / S	K	V		V		V
16	Realizace interního workshopu zaměřeného na komunikaci	Ř / V / S	K	V	V	V		
17	Realizace II. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	Ř / V / S	K			V		V

18	Realizace III. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	Ř / V / S	K			V		V
19	Organizace teambuildingovo-vzdělávacího semináře	Ř / V / S	K			V		
20	Realizace teambuildingovo-vzdělávacího semináře	Ř / V / S	K			V		V
21	Příprava popisu nástupu zaměstnance	Ř / V / S	K	V	V	K		
22	Seznámení a korekce ze strany personálního oddělení	V	K				V	
23	Zavedení do praxe	V	K	V		K	V	
24	Příprava týmového rozvojového plánu	Ř / V / S	K	V	V	K		
25	Realizace týmového rozvoje	Ř / V / S	K	V		K		V
26	Vyhodnocení realizovaného projektu	Ř / S	V					

7.7 Omezení a podmínky projektu

K realizaci projektu je důležité, aby aktivity, které vedou ke zlepšení komunikace, spolupráce a týmovosti, tedy veškerá školení, workshop a teambuilding, byly realizovány osobní formou, což může být zkomplikováno současnou pandemickou situací a jejím budoucím vývojem. Realizace online formou v tomto případě není možná a bylo by nutné aktivity odložit.

Dalším omezením a podmínkou pro realizaci celého projektu je, aby vedoucí manažer získal v roce 2022 finanční částku na rozvoj svého týmu v hodnotě, na kterou jsou vyčísleny aktivity projektu, naplánované pro rok 2022. Stejně tak by bylo omezením, pokud by firma v letošním roce přistoupila k mražení jednotlivých budgetů z důvodů hledání úspor, což by také mohlo mít na projekt negativní dopad. Troufám si říct, že v případě aktivit pro rok 2021 se tomuto omezení dá předejít a to formou dřívějších plateb nebo záloh.

Jedním z omezení a podmínkou projektu je také časové hledisko jeho realizace s ohledem na pandemii, protože mnoho událostí, interních i externích, se přesunulo z loňského roku na letošní a z letošního jara na podzim, takže najít volné a vhodné termíny, které se ve výsledku nezmění je také náročné.

A posledním omezením a podmínkou je akceptace a plnění navrhovaných opatření projektu ze strany vedoucích manažerů. Je proto nezbytné, aby zejména vedoucí manažer oddělení šel svým přímým podřízeným příkladem v jednotlivých navrhovaných aktivitách, ať už se jedná o poskytování uznání nebo poděkování spolu se zpětnou vazbou jím samotným nebo také v komunikaci a spolupráci. Díky tomu, mohou jednotliví vedoucí manažeři využít přístup manažera jako inspiraci, kterou poté aplikují do vedení svých přímých podřízených.

7.8 Náklady projektu

Peněžní prostředky, které může vedoucí manažer investovat do svého týmu z pohledu jeho podpory a rozvoje, získává vždy na začátku roku. Jeho limit pro rok 2021 činí přibližně 800.000 korun. Tato částka je ze 2/3 tvořena firemními náklady a 1/3 tvoří dotace na rozvoj a vzdělávání, které firma pravidelně získává. Z finančních prostředků určených na podporu a rozvoj jsou pak hrazeny náklady na školení, kurzy, workshopy, lektori aj. Pokud se jedná o aktivity, ke kterým se váže nutnost ubytování, stravování a další, nepočítají se tyto náklady do nákladů na rozvoj týmu a lidí, ale účtují se na středisko vedoucího manažera určeného k realizaci porad a jiných meetingů.

V případě nákladů na realizaci tohoto projektu budou náklady rozděleny na ty, které se vážou k podpoře a rozvoji týmu a na ty, které je nutné vynaložit na support, tedy na ubytování a stravování při realizaci některých aktivit projektu.

Vzhledem k tomu, že projekt trvá déle jak jeden rok, případně část nákladů do roku 2021 a část do roku 2022. Výhodou je, že vedoucí manažer již ví, s jakou částkou musí v příštím roce pro tento projekt počítat. Nevýhodou a zároveň rizikem popsaným i níže je, že pokud bude firma krátit vedoucím manažerům v příštím roce rozpočty, může se stát, že vedoucí manažer nebude mít prostředky na realizaci zbylé části projektu nebo ji bude muset omezit.

Projekt obsahuje jak aktivity, ke kterým se žádné náklady nevážou, tak také ty, které jsou nákladově náročné. Jejich vhodnost a nákladová náročnost byla průběžně s vedoucím manažerem oddělení konzultována.

Celkové náklady na projekt činí 1.896.000,- korun, přičemž na podporu a rozvoj týmu připadá 1.346.000,- korun a na support v podobě ubytování, stravování atd. 550.000,- korun. Při alokaci projektových nákladů na jednu osobu je to celkově 38.694,- korun, z toho náklady na podporu a rozvoj činí 27.470,- korun a supportní náklady jsou 11.224,- korun.

Do roku 2021 připadne 658.000,- korun z podpory a rozvoje týmu a 250.000,- ze supportu. Dohromady tedy 908.000,-. Náklady aktivit realizovaných v roce 2022 pak vychází na 688.000,- korun za podporu a rozvoj týmu a 300.000,- za support. Celková částka v roce 2022 činí 988.000,- korun. Nákladově nejnáročnější jsou v projektu aktivity zaměřené na týmovost, komunikaci a spolupráci, neboť zde vstupují externí agentury a lektori zajišťující školení a přednášky. A zároveň jsou to aktivity, které jsou realizovány mimo firemní prostředí, které má podpořit právě neformálnost, vytváření vztahů a příležitost zaměstnanců vyjít ze stereotypu.

Tabulka 18 Náklady na aktivity projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Finanční částka (v Kč)	Rok vzniku nákladu
Analýza současného stavu	0	
Vyhodnocení analýzy a seznámení s výstupy analýzy	0	
Zadání projektu	0	
Definice požadavků a stanovení cílů projektu	0	
Návrh aktivit projektu	0	
Stanovení nákladů a časového harmonogramu implementace projektu	0	
Přínosy a rizika projektu	0	
Prezentace projektu vedoucímu manažerovi	0	
Seznámení týmu s projektem a jeho realizací	0	
Realizace školení vedoucích manažerů a Brand manažerů na poskytování uznání, poděkování a zpětné vazby	50 000	2021
Zavedení pravidelného poskytování uznání, poděkování a zpětné vazby na VAK rozhovorech	0	
Zavedení pochval a poděkování jednotlivým zaměstnancům na týmových poradách	0	
Zavedení oceňování vybraných zaměstnanců na společných poradách oddělení In-patient	16 000	2021 / 2022
Realizace I. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	150 000	2021
Realizace školení typologie osobnosti pro jednotlivé týmy	200 000	2021
Realizace interního workshopu zaměřeného na komunikaci	0	
Realizace II. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	150 000	2021
Realizace III. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	150 000	2022
Organizace teambuildingovo-vzdělávacího semináře	0	
Realizace teambuildingovo-vzdělávacího semináře	430 000	2022
Příprava popisu nástupu zaměstnance	0	
Seznámení a korekce ze strany personálního oddělení	0	
Zavedení do praxe	0	
Příprava týmového rozvojového plánu	0	
Realizace týmového rozvoje	200 000	2021 / 2022
Vyhodnocení realizovaného projektu	0	

Tabulka 19 Náklady na zajištění ubytování, stravování a jiných služeb (zdroj: vlastní zpracování)

Aktivity náročné na supportní náklady	Finanční částka (v Kč)	Rok vzniku nákladu
Realizace I. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	50 000	2021
Realizace školení typologie osobnosti pro jednotlivé týmy	150 000	2021
Realizace II. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	50 000	2021
Realizace III. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery	50 000	2022
Realizace teambuildingovo-vzdělávacího semináře	250 000	2022

7.9 Přínosy projektu

Hlavním přínosem, pro který je tento projekt navržen, je zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient.

Konkrétní přínosy lze rozdělit na finančně vyčíslitelné a finančně nevyčíslitelné.

V případě finančně vyčíslitelných by realizace tohoto projektu měla přispět ke snížení fluktuace a tím pádem i ke snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců. Přibližná částka, kterou by pak vedoucí manažer oddělení ušetřil, za každý nerealizovaný nábor, je v závislosti na pozici 80.000,- – 150.000,- korun (údaje byly získány z personálního oddělení společnosti). Z analytické části je známo, že průměrný počet výstupů za posledních 6 let, jsou 4 výstupy za rok. Pokud bude bráno v potaz, že se úspora nákladů týká pouze obsazování již existujících míst, pak by roční úspora na náborů činila přibližně mezi 320.000,- – 600.000,- korun ročně.

Dalším finančně vyčíslitelným přínosem je, díky očekávané zvýšené výkonnosti zaměstnanců, naplnění plánovaného obratu v roce 2021. Kdy plánovaný růst, oproti loňskému roku, je 22 milionů korun. A orientační růst plánu v roce 2022 je 28 mil. korun ke skutečnosti roku předchozího.

Mezi nefinanční přínosy pak lze zařadit úsporu času zejména při komunikaci, která by po absolvování veškerých školení měla být v týmu plynulá, bez zbytečných nedorozumění a znovu vracení se k tématu. Zároveň by mělo dojít vlivem posílení spolupráce i k zefektivnění porad, které by mohly být kratší, eventuálně by se některé mohly dokonce vypustit.

Projekt by měl také přispět k prohloubení vztahů mezi jednotlivými kolegy, což by mělo pomoci opět k jejich lepší komunikaci, ale i spolupráci ať už v týmech, ale hlavně také mimo ně, protože především při práci u zákazníka, se v jedné nemocnici potkávají kolegové jednotlivých týmů z celého oddělení a můžou si být nápomocní například při navazování nových obchodních vztahů se zákazníky.

Zároveň by lepší komunikace a spolupráce měla přispět k pozitivnější náladě a chuti vykonávat i činnosti, které jsou někdy rutinní a nezábavné.

Pravidelné poskytování uznání a poděkování by mělo přispět k tomu, že každý zaměstnanec ví, že si jeho práce někdo váží, že ji oceňuje, a že je pro společnost přínosem. Kromě toho může v zaměstnancích zvýšit motivaci přistupovat k práci zodpovědněji, protože ví, že to někdo ocení. A i v situacích, ve kterých by si neangažovaný zaměstnanec řekl, že tohle dělat nebude, projeví svoji sounáležitost a danou situaci vyřeší. Zároveň může být pochvala před týmem motivací k tomu, přinášet nové nápady, které posouvají firmu dál, nebo které ocení zákazník. Veřejná pochvala, může být taktéž inspirací pro ostatní, co vše je možné dělat a v čem se lze zlepšovat.

Z pohledu poskytování konstruktivní zpětné vazby na konkrétní kroky při plnění úkolů je jednoznačným přínosem to, že dotyčný bude vědět, co dělá dobře, kde se může zlepšit a co může dělat jinak, ale zároveň dostane i návrh, jak příště postupovat, což pro něj může být usnadněním práce, ale také opět motivací chtít dané doporučení co nejdříve aplikovat v praxi a pokud mu zafunguje, získá také větší zájem a více se osamostatní.

Konkrétní popis nástupu nového zaměstnance je pak přínosem pro všechny zainteresované osoby včetně nováčka, protože ať už bude nastupovat na jakoukoliv pozici do oddělení, budou vždy všichni vědět, co se má kdy stát, kdo se mu bude kdy věnovat a co je v jeho zodpovědnosti dotyčnému předat. Pro nově nastupujícího i jeho přímého nadřízeného může tento popis být oporou i při vyhodnocování adaptace na konci adaptačního období.

Přínosem týmového rozvojového plánu je posílení kompetencí jednotlivých zaměstnanců ať už v oblasti prodejních dovedností, odborných znalostí, tak také osobního růst. Výhodou je také to, že v jednotlivých oblastech se bude vždy rozvíjet celý tým, takže může docházet ke sdílení názorů, informací a zkušeností, zejména v případě rozvoje v oblasti odborných dovedností získávaných přímo od zákazníka.

Přínosem celého projektu pak je budování týmu, který svou prací žije, je do ní zapálen, navzájem se podporuje k dosahování vyšších cílů. Jednotliví zaměstnanci jsou kompetentní

k výkonu své práce, díky čemuž sklízí úspěch. Navzájem jsou si oporou, jsou ochotni si pomoc, hledají nové náměty na zlepšení a inovace a společně překovávají veškeré výzvy, kterých se jim dostává.

Při porovnání finančních nákladů na projekt s finančně vyčíslitelnými přínosy, tvoří náklady 1.896.000,- korun pouhých 3,7 % z finančních přínosů.

Jelikož se jedná o projekt, který má být přínosem v dosahování celkových cílů oddělení, tak při porovnání nákladů na projekt v letech 2021 a 2022 s plánovaným celkovým obratem, který je očekáván v těchto letech, tvoří náklady na projekt 0,14 %.

7.10 Časový harmonogram projektu

Realizace projektu již byla zahájena a jeho celková doba je dle časových možností, po konzultaci s vedoucím manažerem, rozložena na období 1,5 roku. Součástí projektu je již samotná analýza angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient a zpracování projektu. Vzhledem k časovým možnostem a velmi častým změnám termínů, bylo dohodnuto s vedoucím manažerem, že časový harmonogram celého projektu nebude stanoven s přesností na konkrétní dny, ale s ohledem na celkovou dobu realizace a na časovou vytíženost zainteresovaných osob, budou jednotlivé aktivity projektu zasazeny do měsíců, ve kterých by měla proběhnout jejich realizace. Dalším důvodem vedoucím k tomuto rozhodnutí je také fakt, že některé aktivity se budou spouštět během porad, na kterých o nich budou zaměstnanci informováni. Tyto porady však v tuhle chvíli mají stanoven pouze měsíc, kdy by se měly konat, nikoliv konkrétní datum. Aktivity zaměřené na posílení uznání a poděkování a na adaptaci budou ve stanoveném období spuštěny, ale bez ukončení, neboť jsou to aktivity, se kterými se bude pracovat i po uplynutí časového harmonogramu tohoto projektu.

Definovaný časový rámec s určením měsíců, kdy by měly jednotlivé aktivity proběhnout, je zobrazen na obrázku číslo 10. Celý projekt začíná v lednu 2021 analýzou angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, na kterou pak navazuje zadání a příprava návrhu projektu, který je na konci dubna představen vedoucímu manažerovi a poté celému týmu. Od května do října je pak stanoveno období, za které by měly být zrealizovány a postupně spuštěny aktivity k posílení oblasti uznání a poděkování s propojením na zpětnou vazbu. Tedy školení vedoucích manažerů a Brand manažerů, postupné zavádění pravidelných uznání, poděkování a zpětné vazby během VAK rozhovorů, kdy první VAK rozhovory po realizaci školení proběhnou během července. V září na poradách týmů by měly zaznít první poděkování ze strany

Brand manažerů a v říjnu, kdy je plánovaná společná porada celého týmu budou mít vedoucím manažeri poprvé možnost veřejně ocenit své vybrané podřízené.

Aktivity k prohloubení týmovosti, komunikace a spolupráce začínají běžet od června 2021 prvním školením na typologii osobnosti pro vedoucí a Brand manažery, na ně navazuje přes prázdniny období, kdyby tytéž školení měly proběhnout postupně pro ostatní zaměstnance z oddělení In-patient. V září na poradách týmů budou provedeny interní workshopy a v listopadu proběhne druhý blok školení typologie osobnosti pro vedoucí a Brand manažery. Tím v roce 2021 končí aktivity projektu zaměřené na týmovost, komunikaci a spolupráci. V lednu 2022 se pak naváže postupnou organizací teambuildingovo-vzdělávacího semináře. Mezi tím ještě v období února a března proběhne třetí blok školení vedoucích a Brand manažerů a část projektu k prohloubení týmovosti a posílení komunikace a spolupráce bude ukončena teambuildingovo-vzdělávacím seminářem v květnu 2022.

Třetí oblastí jsou pak aktivity zaměřené na adaptaci, rozvoj a vzdělávání. Začátek přípravy aktivity zaměřené na adaptaci je plánován od července 2021 a její ukončení by mělo proběhnout v prosinci, kdy bude zavedena do praxe. Týmový rozvoj pak bude připraven během května až června tak, aby od července 2021 do května 2022 byly naplněny veškeré dílčí oblasti rozvoje.

Celý projekt zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v oddělení In-patient pak bude, z pohledu úspěšnosti realizace, vyhodnocen v červnu 2022. To zda přispěl skutečně ke zvýšení angažovanosti a spokojenosti bude znovu ověřeno na konci roku 2022.

Aktivita		1/21	2/21	3/21	4/21	5/21	6/21	7/21	8/21	9/12	10/21	11/21	12/21	1/22	2/22	3/22	4/22	5/22	6/22	
A	Analýza současného stavu	A																		
B	Vyhodnocení analýzy a seznámení s výstupy analýzy	B																		
C	Zadání projektu	C																		
D	Definice požadavků a stanovení cílů projektu	D																		
E	Návrh aktivit projektu	E																		
F	Stanovení nákladů a časového harmonogramu implementace projektu	F																		
G	Přínosy a rizika projektu	G																		
H	Prezentace projektu vedoucímu manažerovi	H																		
I	Seznámení týmu s projektem a jeho realizací	I																		
J	Realizace školení vedoucích manažerů a brand manažerů na poskytování uznání, poděkování a zpětné vazby	J																		
K	Zavedení pravidelného poskytování uznání, poděkování a zpětné vazby na VAK rozhovorech	K																		
L	Zavedení pochval a poděkování jednotlivým zaměstnancům na týmových poradách	L								L										
M	Zavedení oceňování vybraných zaměstnanců na společných poradách oddělení In-patient	M									M									
N	Realizace I. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a brand manažery	N																		
O	Realizace školení typologie osobnosti pro jednotlivé týmy	O																		
P	Realizace interního workshopu zaměřeného na komunikaci	P																		
Q	Realizace II. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a brand manažery	Q																		
R	Realizace III. bloku školení typologie osobnosti pro vedoucí a brand manažery	R																		
S	Organizace teambuildingovo-vzdělávacího semináře	S																		
T	Realizace teambuildingovo-vzdělávacího semináře	T																		
U	Připrava popisu nástupu zaměstnance	U																		
V	Seznámení a korekce personálního oddělení	V																		
W	Zavedení do praxe	W																		
X	Připrava týmového rozvojového plánu	X																		
Y	Realizace týmového rozvoje	Y																		
Z	Vyhodnocení realizovaného projektu	Z																		

Obrázek 10 Časový harmonogram projektu (zdroj: vlastní zpracování)

I přes důvody uvedené výše jsem se však rozhodla vypracovat časový harmonogram s doporučením konkrétnějších termínů, kterých by bylo dobré se držet, aby realizace projektu nesklouzla do nadměrného prodlení.

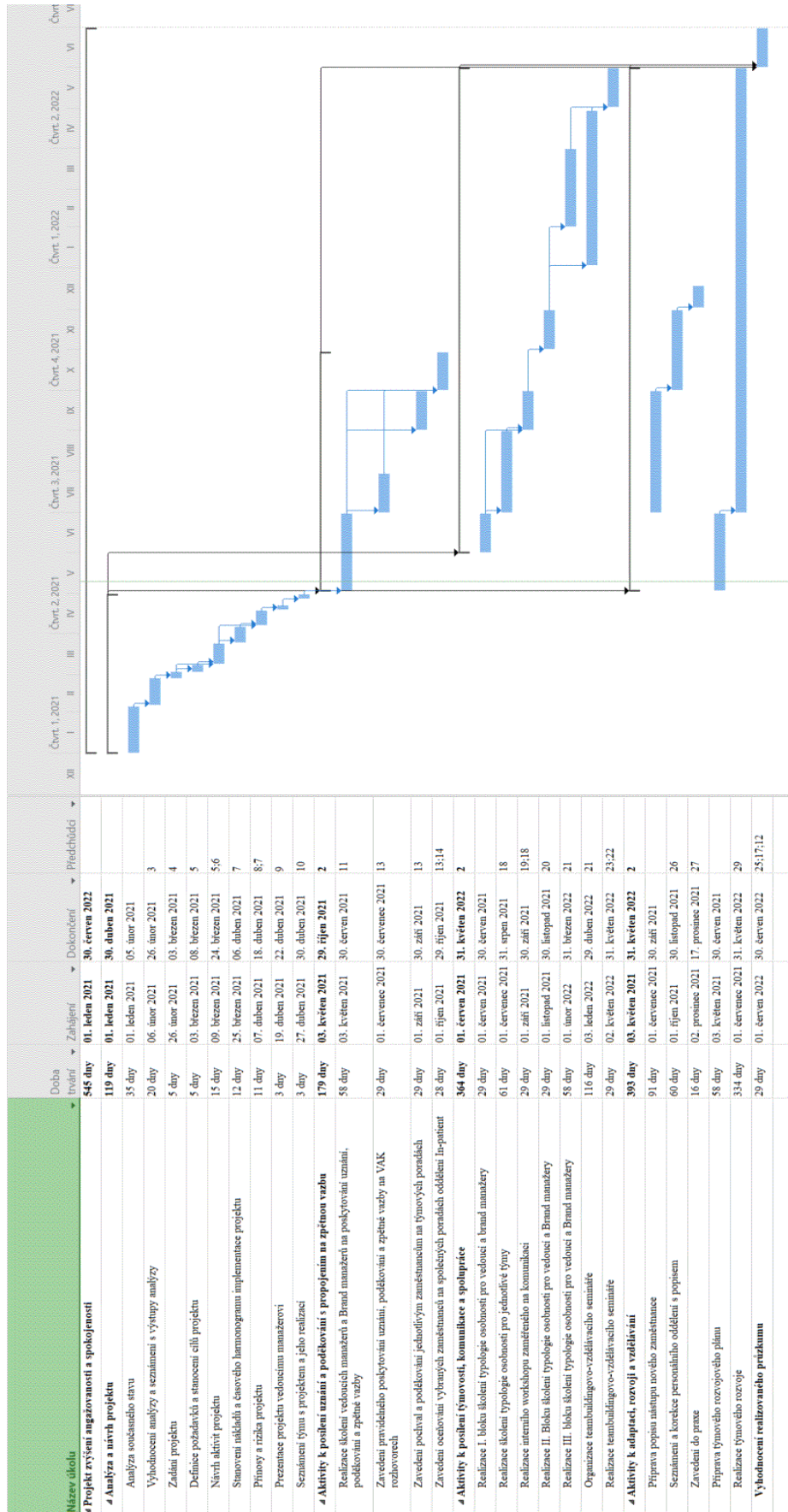
Pro vyobrazení tohoto časové harmonogramu jsem zvolila Ganttův diagram, ve kterém je možné zachytit termín začátku a konce aktivity, tím pádem i možnou dobu jejího trvání, v mém případě počet dní, během kterých by měla realizace proběhnout a předchozí aktivity, po kterých dílčí aktivita pokračuje.

Níže z obrázku 11 je vidět, že při dodržení časového rámce z obecného časového harmonogramu na obrázku 10, bude doba trvání celého projektu 545 dní. V Ganttově diagramu jsou také rozčleněny jednoduché oblasti aktivit projektu, kdy první z nich je analýza, návrh projektu a seznámení s ním, na kterou je potřeba 119 dní a začíná 1. ledna 2021 a končí 30. dubna 2021. Na ni pak navazují další oblasti aktivit projektu. Aktivity k posílení uznání a poděkování s propojením na zpětnou vazbu by měly začít 3. května 2021 a skončit nejpozději 29. října 2021. K jejich realizaci je k dispozici 179 dní. Aktivity k posílení týmovosti, komunikace a spolupráce jsou naplánovány od 1. června 2021 až do 31. května 2022, tedy na jejich realizaci je k dispozici 364 dní.

Poslední oblastí jsou aktivity k adaptaci, rozvoji a vzdělávání, jejichž spuštění je naplánováno na 3. května 2021 a ukončení 31. května 2022. U této aktivity je k dispozici 393 dní na realizaci, z čehož 334 dní je pro dílčí týmový rozvoj.

Následně po ukončení veškerých aktivit jednotlivých oblastí projektu je na měsíc červen 2022 naplánováno vyhodnocení realizace.

Tento detailnější pohled představuje také výhodu v tom, že každá jednotlivá aktivita má přesně stanovený počet dní, které je na její realizaci možné využít.



Obrázek 11 Ganttův diagram

7.11 Rizika projektu

Z pohledu rizik, kterými může být projekt ovlivněn, to jsou:

Vliv vývoje pandemické situace a vládních nařízení v nadcházejícím období, kdy tímto rizikem jsou nejvíce ohroženy aktivity vztahující se k posílení týmovosti, komunikace a spolupráce v týmu, protože je nezbytné, aby se tyto aktivity konaly při osobním setkání a ideálně v neformálním prostředí mimo práci.

Toto riziko pak může mít dopad také na plánovaný týmový rozvoj a jeho dílčí aktivity, protože mnoho z nich se bude týkat rozvoje odborných dovedností, které zaměstnanci získají u zákazníka, což v případě, že se nemocnice dostanou do krizové situace, jako tomu bylo v posledním půlroce, je nereálné.

Finanční prostředky, které je potřeba do projektu vynaložit mohou být rizikem především v roce 2022, kdy reálná částka na podporu a rozvoj týmu, kterou vedoucí manažer pro příští rok získá, nedosáhne částky potřebné pro realizaci aktivit plánovaných v roce 2022. To může také ovlivnit skutečnost, že firma na příští rok nezíská dotace na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, ze kterých jsou tyto aktivity napříč celou firmou z části financovány. A stejně tak se může stát, že i v letošním roce ještě firma přistoupí ke krácení rozpočtů a tím pádem bude muset vedoucí manažer část rozpočtu „vrátit“ neboli nedočerpat.

Časový rámec, na který je projekt navržen může být rizikem zejména kvůli enormnímu vytížení zainteresovaných osob, ale také vlivem značného množství jiných plánovaných událostí. Riziko se více prohlubuje s tím, že konkrétní aktivity nemají přesně stanovené termíny, což již na začátku nebylo žádoucí.

Nedostatečná podpora a nedodržování nastavených opatření ze strany vedoucích manažerů týmu může být důvodem k tomu, že aktivity, které vychází od nich, jako pravidelné uznání a poděkování s propojením na zpětnou vazbu či dodržování popisu nástupu nového zaměstnance nebo týmového plánu rozvoje, nebudou z jejich strany buď podpořeny, nebo se postupem času vrátí do starých kolejí a navrhovaná opatření vyšumí.

Nezájem ze strany zaměstnanců, může být důvodem, proč se finanční a především nefinanční přínosy nemusí ve výsledku projevit.

Tabulka číslo 19 pak obsahuje subjektivní posouzení konkrétních rizik z pohledu jejich závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu.

Tabulka 20 Posouzení závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika
(zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost dopadu rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika
Vliv vývoje pandemické situace a vládních nařízení	vysoká	vysoká
Finanční prostředky	vysoká	nízká
Časový rámec	nízká	střední
Nedostatečná podpora a nedodržování nastavených opatření ze strany vedoucích manažerů týmu	střední	nízká
Nezájem ze strany zaměstnanců	vysoká	střední

Veškerá rizika byla posouzena také z pohledu jejich možné eliminace kdy:

- **Vliv vývoje pandemické situace a vládních nařízení** byly potlačeny aktivitami, které nejsou na tomto vlivu závislé, jako pravidelné poskytování uznání a poděkování s propejením na zpětnou vazbu, kdy všechny aktivity včetně školení je možné realizovat i online cestou. Je však potřeba brát v potaz, že nemusí mít takovou váhu, jako při osobním setkání. Stejně tak aktivity k adaptaci, rozvoji a vzdělávání mohou být do jisté míry realizovány.
- **Náročnost na finančních prostředcích** je eliminována doporučením, minimálně u aktivit na tento rok, provést předplatby, dále tím, že projekt obsahuje i aktivity, které nejsou závislé na žádném financování a v poslední řadě, vidím jako eliminaci tohoto rizika také v tom, že vedoucí manažer je půlroku dopředu seznámen s tím, jaké prostředky potřebuje pro příští rok, s čímž může pracovat při plánování na příští rok a v případě úspor na konci roku, může dojít k předplatbě části aktivit na budoucí rok.
- **Časový rámec**, zde bude velmi záležet na časových možnostech, nicméně toto riziko jsem se snažila potlačit alespoň znázorněním pomocí Ganttova diagramu, kde je vidět, doporučené termíny zahájení aktivit a termíny, do kdy by měly být zrealizovány, včetně počtu dní, kolik je na dané aktivity k dispozici.
- **Nedostatečná podpora a nedodržování nastavených opatření ze strany vedoucích manažerů týmu.** Tomuto jsem se snažila předejít velmi detailní analýzou současného stavu, ze které je zřejmé, proč je vhodné zavést do praxe právě tyto aktivity. Dále jsem se snažila toto riziko eliminovat důkladným seznámením s analýzou a celým projektem, při jeho prezentaci, směrem k jednotlivým vedoucím manažerům, a také k celému týmu. Zároveň je značnou eliminací tohoto rizika podpora vedoucího manažera oddělení, který jde sám příkladem jednotlivým nadřízeným manažerům týmů, protože jsou

to jeho přímí podřízení, ke kterým uplatňuje stejný přístup, který poté očekává i od nich, že jej budou uplatňovat směrem ke svým podřízeným.

- **Nezájem ze strany zaměstnanců** jsem se snažila eliminovat atraktivností navrhovaných aktivit projektu, zejména pak co se týká školení typologie osobnosti, nebo také teambuildingovo-vzdělávacím seminářem. A atraktivnost a přínos celého projektu jsem se jim snažila také prodat při jeho samotné prezentaci.

7.12 Shrnutí projektu

Navrhovaný projekt obsahuje dílčí aktivity, které mají za cíl posílit oblasti, které se na základě provedené analýzy zdají nedostatečně naplňované a zaměstnanci u nich pocítují nedostatky nebo s nimi nejsou spokojeni. Mezi tyto oblasti patří uznání a poděkování s doporučením na zpětnou vazbu, týmovost, komunikace a spolupráce a v poslední řadě adaptace, rozvoj a vzdělávání. Zároveň jsou to oblasti, které má vedoucí manažer oddělení pravomoc zlepšovat, bez toho aniž by bylo nutné nastavovat plošná celofiremní opatření.

Navrhovanými dílčími aktivitami projektu, jejichž cílem je posílení výše jmenovaných oblastí a tím přispění ke zvýšení angažovanosti a spokojenosti, jsou zavedení pravidelného poskytování uznání a poděkování spolu s konstruktivní zpětnou vazbou během VAK rozhovorů, pravidelné uznání a poděkování týmu ze strany Brand manažerů na týmových poradách, a také možnost vedoucích manažerů, jednou za kvartál na poradě celého oddělení, veřejně ocenit a poděkovat jednomu ze svých podřízených, který si toto ocenění zaslouží. Dalšími aktivitami je práce s typologií osobností a následné školení, zaměřené na komunikaci s nimi, pro zlepšení komunikace a spolupráce v týmu a realizace teambuildingovo-vzdělávacího semináře, který má podpořit týmovost a vztahy mezi kolegy. Dalšími aktivitami je pak pro podporu kvalitnější adaptace, návrh přípravy detailního popisu nástupu nováčka a v případě rozvoje a vzdělávání je to příprava a realizace týmového rozvojového plánu. Celá realizace projektu bude vyhodnocena po skončení všech dílčích aktivit. Rámec projektu je popsán projektovým záměrem. Jeho dílčí aktivity mají stanovené nositele oprávněného zájmu na tomto projektu a matici spolupráce a zodpovědností, ve které byli vedoucí manažer oddělení, navrhovatelka projektu, vedoucí manažeři jednotlivých týmů v oddělení, Brand manažeři, asistentka, personální oddělení a externí agentury, stanoveni jako ti, kteří nesou na jednotlivých aktivitách určitý typ zodpovědnosti. Projekt má také svá omezení a podmínky. Byly zkalkulovány náklady, které se vzhledem k realizaci projektu i v roce 2022,

rozkládají do dvou let, a které byly kalkulovány jak na projekt jako celek, tak také na jednotlivé dílčí aktivity projektu. Kromě nákladů byly definovány i přínosy projektu, které lze rozdělit na finanční a nefinanční. Finanční představují úsporu nákladů na nábor nových zaměstnanců a hodnotu obratu, který má být přinesen navíc. Nefinanční přínosy pak představují úsporu času díky plynulé komunikaci a lepší spolupráci, prohloubení týmových vztahů s dopadem na obchodní výsledky, větší zapojení a spokojenost zaměstnanců a další. Finanční přínosy byly poté také porovnány s náklady projektu. Vzhledem k rozsahu projektu a časové vytiženosti byla doba realizace projektu zvolena na 1,5 roku, během kterého se po provedení analýzy a představení návrhu projektu, paralelně spouští jednotlivé dílčí aktivity. Celý projekt byl zasezen také do Ganttova diagramu, ze kterého plyne, že na realizaci projektu je potřeba 545 dní. Projekt byl zahájen již 1. ledna 2021 a jeho ukončení, včetně vyhodnocení realizace, je plánováno do 30. června 2022.

Projekt byl posouzen také z hlediska rizik, kam patří vývoj epidemiologické situace a vládních nařízení, náročnost na finanční prostředky, časový rámec, nedostatečná podpora a nedodržování ze strany vedoucích manažerů jednotlivých týmů v oddělení a v poslední řadě nezáměr ze strany zaměstnanců. Každé toto riziko bylo subjektivně posouzeno i z pohledu závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu, a zároveň bylo předestřeno, jakým způsobem bylo v projektu předcházeno těmto rizikům a jakými opatřeními byla eliminována.

ZÁVĚR

Diplomová práce poskytuje velmi detailní pohled na současnou angažovanost a spokojenost zaměstnanců v oddělení In-patient společnosti HARTMANN-RICO a.s. Zjištěná míra angažovanosti byla také porovnána s výsledky průzkumu provedeného v roce 2019 a byl analyzován vývoj v letech, který ukázal, že míra angažovanosti zaměstnanců v oddělení vzrostla o 3 % a celková spokojenost zaměstnanců zůstala na stejné úrovni. Součástí průzkumu bylo také ověření konkrétních faktorů angažovanosti a spokojenosti a jejich hodnocení z pohledu zaměstnanců. Na základě výstupů byl navržen projekt na zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v tomto oddělení.

Teoretická část diplomové práce věnovala pozornost definici pojmů angažovanost a spokojenost, jejich přínosu pro firmu, vazbě mezi sebou, dále pak faktorům, které posilují angažovanost a spokojenost a faktorům, které je naopak oslabují a byly představeny i metody, pomocí kterých je míru angažovanosti a spokojenosti možné měřit. Dotkla se také možných nástrojů, které firmy mohou pro zvýšení angažovanosti a spokojenosti svých zaměstnanců využívat. Všechny tyto body byly zpracovány důkladným průzkumem především literárních zdrojů.

Praktická část byla věnována rozsáhlé analýze přístupu společnosti k angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, tomu co pro jejich posílení již nyní dělá a zjištění, pomocí metody dotazníkového šetření, jak tento přístup a faktory, které firma již využívá, hodnotí sami zaměstnanci v oddělení In-patient. Formou Q12 Gallup otázek byla změřena jejich současná míra angažovanosti a vlastními otázkami zaměřenými na spokojenost s jednotlivými faktory, míra jejich současné spokojenosti. Na základě výstupů z toho průzkumu byla definována slabá místa, ve kterých zaměstnanci pocítují nedostatky, a se kterými nejsou spokojeni a na jejich posílení byl vypracován projekt, tak aby dílčí navržené aktivity přispěly ke zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců. Oblasti, které jsou slabými místy, a na které byly aktivity projektu zaměřeny, jsou práce s pravidelným uznáním a poděkováním s propojením na zpětnou vazbu, posílení týmovosti, komunikace a spolupráce a v poslední řadě zlepšení procesu adaptace a podpora rozvoje a vzdělávání. Projekt byl posouzen z pohledu nákladů a přínosů, byl zasazen do časového rámce akceptovatelného vedoucím manažerem, tak aby byl projekt realizovatelný a v závěru byl podroben rizikové analýze, s posouzením závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik vstupujících do projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13., vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. Personální management. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRIDGER, Emma. *Employee Engagement*. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page, 2015, 256 s. ISBN 978-0-7494-7201-6.

BRIDGER, Emma. *Employee Engagement a Practical Introduction*. Second edition. London: Kogan Page, 2018, 254 s. Employee motivation. ISBN 978-0-7494-8351-7.

BYRNE, Zinta S. *Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice*. New York, NY: Routledge, 2015, 272 s. ISBN 978-0-415-82086-8.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA, Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, 2015, 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DICKSON, Donna A. *Fostering Employee Engagement: Practical Tools and Best Practice Techniques*. Amherst: HRD Press, 2011, 191 s. ISBN 978-1-59996-231-3.

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

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management press, 2016, 428 s. Personální management. ISBN 978-80-7261-430-1.

IMPERATORI, Barbara. *Engagement and Disengagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Cham: Springer International Publishing, 2017, 113 s. Employee Motivation. ISBN 978-3-319-51885-5.

JANIŠOVÁ, Dana, Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013, 400 s. Podnikový management. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s., Personální management. ISBN 978-80-247-2497-3.

MARCIANO, Paul L. Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu. Brno: Motiv Press, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904133-9-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2015, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ, Ivana Ljudvigová. *Celostní management*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.

TRUSS, Catherine, Rick DELBRIDGE, Kerstin ALFES, Amanda SHANTZ a Emma SOANE. *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York, NY: Routledge, 2013, 321 s. ISBN 978-0-415-65741-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Josef, Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. Personalistika. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vědecké články:

AONHEWITT, 2015. *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. [online]. [cit.2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>

HAYGROUP, 2001. Engage Employees and Boost Performace. In: *Hay Group Headquarters 100 Penn Square East The Wanamaker Building Philadelphia, PA 19107-3388 USA* [online]. [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: https://home.ubalt.edu/tmitch/642/articles%20syllabus/Hay%20assoc%20engaged_performance_120401.pdf

LINGGIALLO, Hengki Degrafe et al., 2021. *The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance*. Management Science Letters [online]. 11(1), 31-40 [cit. 2020-10-29]. ISSN 19239335. Dostupné z: doi:10.5267/j.msl.2020.8.033

MARTINS, Helena et. al., 2014. Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. In: *EEP Working Papers*. [online]. [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: doi:10.26537/IIRH.V0I3.1825

TASIOS, Theodosis et. al., 2017. *Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece*. Personality Assessment. [online]. [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.assessmentpsychologyboard.org/journal/index.php/AAP/article/view/109/75>

TREXIMA, 2019. *BENEFITY 2019. Výsledky průzkumu mezi zaměstnavateli provedeného v rámci projektu ASO*. [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: https://ipodpora.od-bory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf

VUONG, Bui Nhat et. al., 2021. *Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty*. Management Science Letters. [online]. 11(1), 203–212 [cit. 2020-10-31]. ISSN 19239335. Dostupné z: doi:10.5267/j.msl.2020.8.014

WARR, Peter et. al., 2012. Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Association with Person-Job Fit. In: *Journal of Occupational Health Psychology*. [online]. 17(2), 129-138 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: doi: 10.1037/a0026859

Internetové zdroje:

Gallup, © 2020. *VOICE of HARTMANN 2019* [online]. [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://my.gallup.de>

Gallup, © 2021a. *Q01. I Know What Is Expected of Me at Work*. [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://my.gallup.de>

Gallup, © 2021b. *Q08. The Mission or Purpose of My Company Makes Me Feel My Job Is Important*. [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://my.gallup.de>

Gallup, © 2021c. *Q03. At Work, I Have the Opportunity to Do What I Do Best Every day*. [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://my.gallup.de>

Gallup, © 2021d. *Q09. My Associates or Fellow Employees Are Committed to Doing Quality Work*. [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://my.gallup.de>

Gallup, © 2021e. *Q04. In the Last Seven Day, I Have Received Recognition or Praise for Doing Good Work*. [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://my.gallup.de>

Gallup, © 2021f. *Q11. In the Last Six Months, Someone at Work Has Talked to Me About My Progress.* [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://my.gallup.de>

Gallup, © 2021g. *Q10. I Have a Best Friend at Work.* [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://my.gallup.de>

HARTMANN-RICO, © 2021. *Kdo jsme.* [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.hartmann.info/>

IVITERA, © 2020. *Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly?* [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefity-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820>

IVITERA, © 2020. *Průzkumy spokojenosti zaměstnanců: jak z nich získat maximum.* [online]. [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu-jak-z-nich-ziskat-maximum-id-3587955>

QED GROUP, © 2021. *O nás.* [online]. [cit. 2021-05-17]. Dostupné z: <https://www.qed-group.cz/cz/o-nas>

SHEILA MARGOLIS, © 2021. *Employee Engagement Metrics-to Monitor Change.* [online]. [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://sheilamargolis.com/consulting/employee-engagement-survey/employee-engagement-metrics/?fbclid=IwAR0rCqovhL4aG8nyc0joeV-IwamKQnG-7XDsRyxkGgILGjGv6ruLfxD-WtLs>

SOLIDPIXELS, © 2020. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Proč průzkum dělat a jak na něj?* [online]. [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu>

Účetnictví Klefer, © 2019. *ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY – Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody.* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>

Ziff Davis, © 1996 – 2019. *Employee Engagement vs. Job Satisfaction: Key Differences and Metrics* [online]. [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.toolbox.com/hr/engagement-retention/articles/employee-engagement-vs-job-satisfaction-differences/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Z angl. „business to business“, tj. obchod směrem k firmám
B2C	Z angl. „business to customer“, tj. obchod směrem ke koncovým zákazníkům
BSC	Z angl. „Balanced Scorecard“, tj. systém strategického hodnocení výkonnosti firmy
BU	Z angl. „Business Unit“, tj. obchodní jednotka
©	Copyright
INK	Inkontinence
MS	MediSety tj. značka produktů
MWC	Z angl. „Modern Wound Care“, tj. Moderní hojení ran
NPWT	Z angl. „Negative Pressure Wound Therapy“, tj. Podtlaková terapie
OČR	Ošetřování člena rodiny
PHI	Peha-Intruments tj. značka produktů
SCM	Z angl. „Supply Chain Management“ tj. řízení dodavatelského řetězce
SIK	Specialista inkontinence
VAK	Výsledky, aktivity, kompetence

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 2 Organizační struktura Sales & Marketing (zdroj: vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 3 Organizační struktura Supports (zdroj: vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obrázek 4 Organizační struktura oddělení Business Unit In-patient (zdroj: vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obrázek 5 Časová osa a fluktuace v oddělení In-patient</i>	79
<i>Obrázek 6 Testování statistických hypotéz – vliv počtu let, po které zaměstnanci v oddělení pracují, na angažovanost (zdroj: vlastní zpracování)</i>	87
<i>Obrázek 7 Kvadrantová analýza (zdroj: vlastní zpracování)</i>	92
<i>Obrázek 8 Testování statistických hypotéz – vliv oblasti, ve které se zaměstnanci pohybují, na jejich spokojenost (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	95
<i>Obrázek 9 Testování statistických hypotéz – vztah mezi angažovaností a spokojeností (zdroj: vlastní zpracování)</i>	96
<i>Obrázek 10 Časový harmonogram projektu (zdroj: vlastní zpracování)</i>	123
<i>Obrázek 11 Ganttův diagram</i>	125

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Změny ve světě práce (Truss, Delbridge, Alfes, Shantz a Soane, 2013, s. 16)</i>	14
<i>Tabulka 2 Generace na trhu práce (Imperatori, 2017, s. 9)</i>	23
<i>Tabulka 3 Hodnocení úrovně angažovanosti pro UWES (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016 s. 56)</i>	26
<i>Tabulka 4 Vývoj počtu zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tabulka 5 Výsledek průzkumu angažovanosti v oddělení In-patient 2019 (zdroj: vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tabulka 6 Výsledek dotazníkového šetření zaměřeného na angažovanost (zdroj: vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 7 Výsledek angažovanosti za dané oblasti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 8 Výsledek angažovanosti dle počtu let, po které zaměstnanci v oddělení pracují (zdroj: vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tabulka 9 GrandMean angažovanosti respondentů (zdroj: vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 10 Výsledek dotazníkové šetření zaměřeného na spokojenost (zdroj: vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tabulka 11 Výsledek spokojenosti za dané oblasti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tabulka 12 Výsledek spokojenosti dle počtu let, po které zaměstnanci v oddělení pracují (zdroj: vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tabulka 13 Faktory, které zaměstnance drží na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tabulka 14 GrandMean spokojenosti respondentů (zdroj: vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tabulka 15 Projektový záměr (zdroj: vlastní zpracování)</i>	101
<i>Tabulka 16 SPIN analýza (zdroj: vlastní zpracování)</i>	104
<i>Tabulka 17 Matice spolupráce a zodpovědností (zdroj: vlastní zpracování)</i>	115
<i>Tabulka 18 Náklady na aktivity projektu (zdroj: vlastní zpracování)</i>	118
<i>Tabulka 19 Náklady na zajištění ubytování, stravování a jiných služeb (zdroj: vlastní zpracování)</i>	119
<i>Tabulka 20 Posouzení závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika (zdroj: vlastní zpracování)</i>	127

SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Dotazník angažovanosti Gallup 12Q
- P II: Dotazník angažovanosti UWES
- P III: Dotazník angažovanosti
- P IV: Minnesota Satisfaction Questionnaire
- P V: Otázky k průzkumu spokojenosti
- P VI: Gallupův průzkum spokojenosti
- PVII: Dotazník angažovanosti a spokojenosti v oddělení In-Patient
- P VIII: Otázky na kompetentní osoby

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK ANGAŽOVANOSTI GALLUP 12Q

Tvrzení jsou hodnocena na škále od 1 do 5, kdy 1 = zcela nesouhlasím až 5 = zcela souhlasím

Q⁰⁰ **Celková spokojenost.** Měří celkovou spokojenost zaměstnance v organizaci. Ostatních 12 otázek vysvětluje, proč jsou zaměstnanci spokojení, proč jsou angažovaní, a proč se snaží ovlivnit výsledky organizace.

Q⁰¹ **Vím, co se ode mne v práci očekává.** Zaměstnanci potřebují vědět, co mají kdy dělat a jak to navazuje na ostatní kolegy, jakým způsobem se dané očekávání změní, pokud se změní okolnosti a jak se jejich dobře odvedená práce projeví na cílech organizace.

Q⁰² **Mám materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl práci udělat dobře.** Pokud není naplněna tato základní potřeba, může se zaměstnanec dostávat pod stres. Je důležité vědět, co zaměstnanec potřebuje, aby mohl svou práci dělat dobře.

Q⁰³ **Každý den mám příležitost dělat práci co nejlépe.** Manažeři, kteří vedou lidi, by se měli zabývat otázkou, kdo v jejich týmu je nejlepší pro plnění jednotlivých úkolů. Důležité je také se se zaměstnanci bavit o jejich talentech a jak je pro svou práci využívají.

Q⁰⁴ **V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění za dobrou práci.** 92 % českých zaměstnanců na tohu otázku nedokáže odpovědět *rozhodně ano*. Přitom upřímné uznání a pochvala jsou podmínkou dobrého pocitu z vykonané práce.

Q⁰⁵ **Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne pečuje jako o člověka.** Je všeobecně známé, že lidé neopouštějí organizace, ale své nadřízené. Každý pracovník, potřebuje mít pocit, že pracuje tam, kde se sdílejí informace, kde se zaměstnanci navzájem podporují a pomáhají si.

Q⁰⁶ **Někdo mě v práci podporuje při rozvoji.** Každý zaměstnanec potřebuje pomoci najít takové pracovní role, které dopovídají jeho silným stránkám a jedinečné kombinaci jeho dovedností, znalostí, poznatků a talentu.

Q⁰⁷ **Moje mínění je v práci bráno v úvahu.** Vedoucí by se měli zajímat o postoje a názory svých podřízených a měli by s nimi pracovat ve svých rozhodnutích. Každý má totiž právo vyjádřit své myšlenky.

Q⁰⁸ **Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že má práce je významná.** Pracovníci by měli znát nejen vizi své organizace a hlavní cíle pro daný rok, ale i chápat význam své role pro naplnění těchto cílů.

- Q⁰⁹ **Moji společníci a kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci.** Dosahování požadovaných standardů kvality, by měli zaměstnanci považovat za hlavní smysl své práce. Tyto standardy však musí být jasně definovány.
- Q¹⁰ **V práci mám nejlepšího přítele.** Jedním z důvodů, proč se pracovníci cítí v práci dobře, je, že mezi kolegy mají zároveň své kamarády, kterým důvěřují a sdílí s nimi hodnoty. Pak se cítí jistější při rozhodování a jsou více produktivní.
- Q¹¹ **V posledních šesti měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku.** Řada výzkumů prokázala, že zpětná vazba zvyšuje výkonnost, proto ji zaměstnanci potřebují, aby věděli jak daleko se dostali, a aby mohli pracovat na svém dalším posunu v kariéře.
- Q¹² **V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst.** Lidem nestačí jen chodit do práce, musí mít pocit, že jejich práce přispívá nějakým způsobem k jejich profesionálnímu nebo osobnímu rozvoji. Každá organizace by proto svým zaměstnancům měla nabídnout příležitosti ke vzdělání. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2018, s. 65-66)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK ANGAŽOVANOSTI UWES

Následujících 17 tvrzení se týká toho, jak se cítíte ve svém zaměstnání. Čtete pečlivě každý výrok a rozhodněte se na stupnici od 0 (nikdy) po 6 (každý den), jak se ve svém zaměstnání cítíte Vy.

0	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často	Vždy
	1	2	3	4	5	6
Nikdy	Několikrát do roka nebo méně	Jednou za měsíc nebo méně	Několikrát za měsíc	Jednou týdně	Několikrát za týden	Každý den

1. _____ Ve své práci překypuji energií.
2. _____ Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.
3. _____ Když pracuji, čas letí.
4. _____ Ve své práci se cítím silný a energický.
5. _____ Svou prací jsem nadšený.
6. _____ Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe.
7. _____ Moje práce mě inspiruje.
8. _____ Když ráno vstávám, těším se na svou práci.
9. _____ Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený.
10. _____ Jsem hrdý na práci, kterou dělám.
11. _____ Jsem ponořený do své práce.
12. _____ Když pracuji, mohu v tom pokračovat dlouhý čas.
13. _____ Má práce je podle mě podnětná.
14. _____ Svou prací se nechávám unést.
15. _____ Ve své práci jsem psychicky velmi odolný/á.
16. _____ Je pro mě těžké odtrhnout se od své práce.
17. _____ Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2018, s. 64)

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK ANGAŽOVANOSTI

Klasifikujte následující tvrzení pomocí stupnice 1 - 5, kde: 1 = plně souhlasím, 2 = souhlasím, 3 = nejsem si jist, 4 = nesouhlasím, 5 = výrazně nesouhlasím.

1. Jsem velmi spokojen s prací, kterou vykonávám.1 2 3 4 5
2. Moje práce je zajímavá.1 2 3 4 5
3. Přesně vím, co se od mne očekává.1 2 3 4 5
4. Jsem připravený vložit do své práce to nejlepší.1 2 3 4 5
5. Moje práce je podnětná.1 2 3 4 5
6. Mám spoustu volnosti pro rozhodování, jak vykonávat svou práci.....1 2 3 4 5
7. Mám spoustu příležitostí se při této práci učit.1 2 3 4 5
8. Poskytnuté zařízení/vybavení/nástroje jsou vynikající.1 2 3 4 5
9. Můj šef mi poskytuje vynikající podporu a pomoc.1 2 3 4 5
10. Můj přínos je plně uznán.1 2 3 4 5
11. Zkušenosti, které nyní získávám, znamenají velkou pomoc pro vývoj mé budoucí kariéry.1 2 3 4 5
12. Shledávám, že je snadné se vypořádat s požadavky mé práce.1 2 3 4 5
13. Nemám žádné problémy s dosahováním rovnováhy mezi mou prací a mým soukromým životem.1 2 3 4 5
14. Rád pracuji pro svého šéfa.1 2 3 4 5
15. Jsem zadobře se svými kolegy v práci.1 2 3 4 5
16. Myslím, že tato organizace je skvělé místo k práci, skvělý zaměstnavatel. .1 2 3 4 5
17. Jsem přesvědčený, že mám v této organizaci dobrou budoucnost.....1 2 3 4 5
18. Chci pokračovat v práci pro tuto organizaci.1 2 3 4 5
19. Líbí se mi hodnoty této organizace – to jak podniká.1 2 3 4 5
20. Jsem přesvědčený, že výrobky/služby této organizace jsou vynikající.1 2 3 4 5

(Armstrong 2011, s. 351)

PŘÍLOHA P IV: MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE

Zeptejte se sami sebe: Jak jste spokojeni s jednotlivými aspekty ve své práci.

5 = extrémě velmi spokojen, 4 = velmi spokojen, 3 = spokojen, 2 = spíše spokojen, 1 = nespokojen.

-
1. Jsem schopen najít si dostatek povinností, tak abych byl neustále zaměstnán.1 2 3 4 5
 2. Příležitost pracovat samostatně.1 2 3 4 5
 3. Příležitost plnit čas od času odlišné úkoly.1 2 3 4 5
 4. Příležitost být v kolektivu „někdo“.1 2 3 4 5
 5. Způsob, jakým můj nadřízený řídí své podřízené.1 2 3 4 5
 6. Kompetence mého nadřízeného při rozhodování.1 2 3 4 5
 7. Jsem schopen dělat věci, které nejsou v rozporu s mým svědomím.1 2 3 4 5
 8. Způsob, jakým moje práce zabezpečuje stabilní zaměstnání.1 2 3 4 5
 9. Možnost plnit úkoly pro jiné lidi.1 2 3 4 5
 10. Možnost říkat lidem, co mají dělat.1 2 3 4 5
 11. Možnost pracovat na něčem, kde plně využívám svých schopností.1 2 3 4 5
 12. Způsob, jakým společnost uplatňuje firemní politiku.1 2 3 4 5
 13. Můj plat ve srovnání s vykonanou prací.1 2 3 4 5
 14. Možnost kariérního růstu.1 2 3 4 5
 15. Možnost se sám rozhodovat.1 2 3 4 5
 16. Možnost využívat vlastní metody při výkonu práce.1 2 3 4 5
 17. Pracovní podmínky.1 2 3 4 5
 18. Vztahy na pracovišti mezi kolegy.1 2 3 4 5
 19. Uznání, za dobře vykonanou práci.1 2 3 4 5
 20. Pocit úspěchu, který mi práce přináší.1 2 3 4 5

(Martins et. al., 2014, s. 7)

PŘÍLOHA P V: OTÁZKY K PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI

1. Jste dobře informován/a o cílech a poslání vaší společnosti?

- Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

2. Víte, co je cílem Vaší pracovní pozice? Uměl/a byste ho charakterizovat dvěma větami?

- Cílem mé práce je:

3. Co potřebujete a nemáte, abyste dosáhl/a svých profesních cílů?

- Další vzdělání – Lepší organizaci práce – Lepší pracovní podmínky – Jiné (doplňte):

4. Co byste změnil/a v organizaci své práce, abyste dosáhl svých cílů?

- Odstranil/a bych:
- Přidal/a bych:
- Upravil/a bych:
- Jiné:

5. Když se zamyslíte, co Vás dnes nejvíce drží na Vašem pracovišti?

- Dobrá parta – Současná pracovní pozice – Dobrý výdělek – Blízkost bydliště – Setrvačnost – Jinde není lepší situace – Pracovní doba – Charakter práce – Je zajímavá – Jiné

6. Jaká je celková atmosféra na Vašem pracovišti?

- Vynikající – Velmi dobrá – Dobrá – Normální – Spíše horší

7. Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout, když to potřebujete?

- Ano – Spíše ano – Spíše ne – Ne

8. Dělají Vaši kolegové vše proto, aby odváděli kvalitní práci?

- Vynikající – Velmi dobrá – Dobrá – Normální – Spíše horší

9. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní očekávají?

- Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

10. Představte si, že jste jmenován/a do funkce generálního ředitele, čemu byste věnovala nejdříve pozornost?

- Možnosti podle vlastního uvážení:

11. Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje?

- Zcela spokojen/a – Spíše spokojen/a – Nespokojen/a

12. Máte zájem se zdokonalovat (vzdělávat) ve své profesi?

- Samovzděláním – Účastí na seminářích ze svého oboru – Nemám zájem

(SOLIDPIXELS, © 2020)

PŘÍLOHA P VI: GALLUPŮV PRŮZKUM SPOKOJENOSTI

Tvrzení jsou hodnocena na škále 1 až 5, kdy 1 = zcela nesouhlasím až 5 = zcela souhlasím.

1. V mé společnosti máme správné nástroje a procesy, které nám umožňují rychle reagovat na obchodní potřeby. 1 2 3 4 5
2. V mé společnosti máme správné myšlení, které nám umožňuje rychle reagovat na obchodní potřeby. 1 2 3 4 5
3. Jsem spokojen/a se spoluprací mého oddělení s dalšími odděleními, s nimiž spolupracujeme. 1 2 3 4 5
4. V mém oddělení otevřeně sdílíme informace, znalosti a nápady jak spolu navzájem, tak s ostatními odděleními. 1 2 3 4 5
5. V mém oddělení usilujeme o soustavné zlepšování. 1 2 3 4 5
6. Mé oddělení vytváří prostředí, kde lidé mohou zkoušet, selhávat a učit se z chyb.
..... 1 2 3 4 5
7. Počet lidí, kteří se v mém oddělení podílejí na rozhodování, je adekvátní. 1 2 3 4 5
8. V mém oddělení rozhodujeme na základě odpovídajících analýz. 1 2 3 4 5
9. V mém oddělení máme jasnou představu o potřebách našich zákazníků. 1 2 3 4 5
10. Moji spolupracovníci mají správný postoj, aby překonali konkurenci a zvítězili.
..... 1 2 3 4 5
11. V práci nesou lidé plnou zodpovědnost za své činy. 1 2 3 4 5
12. Domnívá se, že nejvyšší vedení mé společnosti jí vytyčilo jasný směr. 1 2 3 4 5
13. Můj manažer mi pomáhá pochopit přínos našeho oddělení pro budoucí směřování mé společnosti. 1 2 3 4 5
14. Rozumím tomu, jak moje role podporuje celkovou podnikovou strategii mé společnosti.
..... 1 2 3 4 5
15. Počítám s tím, že za rok budu stále ještě pracovat pro naši společnost. 1 2 3 4 5
16. Doporučil/a bych naši společnost jako skvělé pracoviště. 1 2 3 4 5

(Gallup, © 2020)

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK K ANGAŽOVANOSTI A SPOKOJENOSTI V ODDĚLENÍ IN-PATIENT

Vážení zaměstnanci,

prosím vás o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Ten zjišťuje vaši spokojenost v zaměstnání a vaši angažovanost. Vaše spokojenost a angažovanost je pro nás moc důležitá, proto bychom na základě výsledků dotazníku rádi zavedli potřebná opatření na našem oddělení. Kromě toho budou výstupy použity pro zpracování diplomové práce kolegyně Marie Častulíkové. Dotazník je zcela anonymní, a proto prosím o poskytnutí relevantních odpovědí. Vyplnění dotazníku vám zabere přibližně 30 minut.

Děkuji.

Marie Častulíková, Václav Halama

1) Vyberete, prosím, jak dlouho již v oddělení pracujete:

- a) méně jak 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 10 a více let

2) Vyberte, prosím, oblast, ve které pracujete:

- a) Sales
- b) Marketing
- c) Ostatní (Asistentky, Tender Office, HR Consulting)

U tvrzení níže vyberte na škále od 1 do 5 (kdy 1 = zcela nesouhlasím až 5 = zcela souhlasím) tu možnost, se kterou se nejvíce ztotožňujete:

- 3) **Moje celková spokojenost.**1 2 3 4 5
- 4) **Vím, co se ode mne v práci očekává.**1 2 3 4 5
- 5) **Mám materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl práci udělat dobře.**
.....1 2 3 4 5
- 6) **Každý den mám příležitost dělat práci co nejlépe.**1 2 3 4 5
- 7) **V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění za dobrou práci.**1 2 3 4 5

- 8) Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne pečuje jako o člověka.
1 2 3 4 5
- 9) Někdo mě v práci podporuje při rozvoji.1 2 3 4 5
- 10) Moje mínění je v práci bráno v úvahu.1 2 3 4 5
- 11) Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že má práce je významná. ..1 2 3 4 5
- 12) Moji společníci a kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci.1 2 3 4 5
- 13) V práci mám jednoho ze svých nejlepších přátel1 2 3 4 5
- 14) V posledních šesti měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku.

1 2 3 4 5
- 15) V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst.1 2 3 4 5

U nadcházejících bodů, prosím, o vyplnění dle pokynů vypsanych u jednotlivých otázek.

16) **Co potřebujete a nemáte, abyste dosáhl/a svých profesních cílů?** (*Vyberte libovolný počet možností*)

- a. Další vzdělání
- b. Lepší organizaci práce
- c. Lepší pracovní podmínky
- d. Jiné.....

17) **K otázce číslo 16 uveďte 2 konkrétní příklady ke každé vybrané možnosti.**

.....

18) **Co byste změnil/a v organizaci své práce, abyste dosáhl/a svých cílů?** *Uveďte konkrétní příklady (může to být cokoliv, co byste odstranili, přidali, upravili, atd.):*

.....

19) **Když se zamyslíte, co vás dnes nejvíce drží na vašem pracovišti?** (*Vyberte libovolný počet možností*):

- a. Dobrý kolektiv
- b. Současná pracovní pozice

- c. Moje mzda
- d. Jinde není lepší situace
- e. Pracovní doba
- f. Charakter práce
- g. Přístup nadřízených
- h. Jiné

(uved'te).....

20) **Jaká je celková atmosféra na vašem pracovišti?** (Ohodnoťte na škále 1 = špatná až 5 = vynikající): 1 2 3 4 5

21) **Je váš nadřízený připraven vás vyslechnout, když to potřebujete?** (Ohodnoťte na škále 1 = nikdy až 5 = vždy): 1 2 3 4 5

22) **Jak koresponduje náplň práce vaší pozice s realitou?** (Ohodnoťte na škále 1 = zcela nekoresponduje až 5 = zcela koresponduje): 1 2 3 4 5

23) **Ohodnoťte na škále od 1 do 5** (kdy 1 = zcela nespokojen až 5 = zcela spokojen) **vaši míru spokojenosti s níže uvedenými faktory.**

Faktor	Míra spokojenosti (1 zcela nespokojen/a – 5 zcela spokojen/a)
a) Uznání / poděkování za dobře odvedenou práci	1 2 3 4 5
b) Kvalitní zaškolení a adaptace při nástupu, další rozvoj a možnosti vzdělání	1 2 3 4 5
c) Pravidelné poskytování zpětné vazby k odvedené práci	1 2 3 4 5
d) Jasně definované cíle, kterých mám dosáhnout	1 2 3 4 5
e) Práce v týmu (otevřenost, důvěra, podpora)	1 2 3 4 5
f) Worklife balance (vyvážený pracovní vs. osobní život)	1 2 3 4 5
g) Má mzda odpovídá náročnosti mé práce	1 2 3 4 5
h) Stresová zátěž	1 2 3 4 5
i) Časová zátěž (zejména práce přesčas)	1 2 3 4 5
j) Možnosti kariérního růstu	1 2 3 4 5
k) Přístup Business Unit Manažera (Vaška) ke svému týmu a mně samotnému	1 2 3 4 5

24) Tytéž faktory ohodnot'te z pohledu jejich **DŮLEŽITOSTI** pro vás. Opět využijte škálu od 1 do 5 (kdy 1 = absolutně nedůležitý až 5 = velmi důležitý).

Faktor	Míra důležitosti (1 absolutně nedůležitý – 5 velmi důležitý)
a) Uznání / poděkování za dobře odvedenou práci	1 2 3 4 5
b) Kvalitní zaškolení a adaptace při nástupu, další rozvoj a možnosti vzdělání	1 2 3 4 5
c) Pravidelné poskytování zpětné vazby k odvedené práci	1 2 3 4 5
d) Jasně definované cíle, kterých mám dosáhnout	1 2 3 4 5
e) Práce v týmu (otevřenost, důvěra, podpora)	1 2 3 4 5
f) Worklife balance (vyvážený pracovní vs. osobní život)	1 2 3 4 5
g) Má mzda odpovídá náročnosti mé práce	1 2 3 4 5
h) Stresová zátěž	1 2 3 4 5
i) Časová zátěž (zejména práce přesčas)	1 2 3 4 5
j) Možnosti kariérního růstu	1 2 3 4 5
k) Přístup Business Unit Manažera (Vaška) ke svému týmu a mně samotnému	1 2 3 4 5

25) Ohodnot'te na škále od 1 do 5 (kdy 1 = zcela nespokojen až 5 = zcela spokojen), **jak jste spokojeni s dosud nastavenými plošnými opatřeními vztahujícími se k poslednímu průzkumu angažovanosti a spokojenosti**

Změna mzdového systému: 1 2 3 4 5

Program Recognition (oceňování zaměstnanců) : 1 2 3 4 5

Pravidelný call s vedením společnosti jako platforma sdílení informací (Týmový dialog): 1 2 3 4 5

Rozvoj digital / IT dovedností, prostřednictvím programu Inspirativní pátek: 1 2 3 4 5

Nová car policy (typ automobilu, čerpací stanice): 1 2 3 4 5

Navýšení hodnoty bodů v Benefit Plus programu: 1 2 3 4 5

Děkuji za váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P VIII: OTÁZKY NA KOMPETENTNÍ OSOBY

Otázky, které budou kladeny vedení společnosti, a které mají poskytnout odpovědi vypovídající o postoji společnosti k dané problematice, jsou:

- 1. Proč se společnost rozhodla zabývat se angažovaností a spokojeností zaměstnanců?**
- 2. Jak sám vnímáte současnou angažovanost / neangažovanost a spokojenost / nespokojenost zaměstnanců v oddělení In-patient?**
- 3. Jak sám přispíváte ke zvyšování angažovanosti a spokojenosti už zaměstnanců v daném oddělení nebo celkově ve společnosti?**
- 4. Jak si myslíte, že dopadne šetření v oddělení In-patient? Kolik procent zaměstnanců bude angažovaných? A kolik spokojených?**
- 5. Jaké další kroky máte v plánu realizovat pro zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců v tomto oddělení ze své pozice?**

Otázky, které budou kladeny personalistce a které mají poskytnout odpovědi vypovídající o postoji personálního oddělení k dané problematice, jsou:

- 1. Proč se společnost z pohledu personálního oddělení rozhodla zabývat se angažovaností a spokojeností zaměstnanců?**
- 2. Jak sama vnímáte současnou angažovanost / neangažovanost a spokojenost / nespokojenost zaměstnanců v oddělení In patient?**
- 3. Jak se personální oddělení nyní snaží přispívat ke zvyšování angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti?**
- 4. Jak si myslíte, že dopadne šetření v oddělení In-patient? Kolik zaměstnanců bude angažovaných? A kolik spokojených?**

Otázky, které budou kladeny vedoucímu manažerovi před dotazníkovým šetřením, a které mají poskytnout odpovědi vypovídající o jeho současném pohledu na danou problematiku.

- 1. Proč jste se rozhodl znovu provést průzkum angažovanosti a spokojenosti ve svém týmu?**
- 2. Co pro vás znamená angažovaný zaměstnanec a co od něj očekáváte?**
- 3. Jak sám vnímáte současnou angažovanost / neangažovanost a spokojenost / nespokojenost zaměstnanců ve svém oddělení?**
- 4. Jak sám již nyní přispíváte ke zvyšování angažovanosti a spokojenosti svých podřízených?**
- 5. Jak si myslíte, že dopadne ve vašem oddělení šetření? Kolik zaměstnanců bude angažovaných? A kolik spokojených?**

Otázky, které budou kladeny vedoucímu manažerovi po vyhodnocení dotazníkového šetření, a které mají poskytnout reakci na zjištěné výsledky a představu o dalších krocích.

- 1. Jak jste spokojen s výsledkem průzkumu?**
- 2. Na jaké oblasti z průzkumu se chcete v nadcházejícím období zaměřit.**