

Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Eliška Bubáková

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Eliška Bubáková
Osobní číslo: K20426
Studijní program: B7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k metodám a technikám měření spokojenosti zaměstnanců. Pozornost věnujte také faktorům působícím na spokojenost zaměstnanců.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou firmu a její interní prostředí.
4. Realizujte výzkumné šetření s cílem měřit spokojenost zaměstnanců.
5. Zodpovězte výzkumné otázky a vyvodte závěry a doporučení pro interní marketing firmy.

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024752587
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9
- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníkům*. Brno : Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-2636-3
- LUTHANS, Fred. 2010. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York : Mcgraw-Hill Companies. ISBN-13: 978-0-07-353035-2
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2339-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 4. 4. 2023

Jméno a příjmení studenta: ELIŠKA BUBÁKOVÁ

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje tématu měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je obsahově rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá pojmy z oblasti měření spokojenosti v řízení lidských zdrojů, interní komunikace, motivace a odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tyto pojmy pomohou s porozuměním praktické části práce. V praktické části je představena společnost XY a následně jsou interpretovány výsledky kvantitativního šetření. Na základě výzkumu je zodpovězena výzkumná otázka a zformulována doporučení pro vybranou společnost. Účelem práce je, aby díky svému obsahu mohla komplexně posloužit vybrané společnosti XY k pochopení potřeb a přání zaměstnanců a aby přinesla nové podněty, díky kterým může společnost do budoucna budovat kvalitnější interní prostředí firmy.

Klíčová slova: měření spokojenosti, společnost, informovanost, motivace, benefity, pracoviště, vzdělávání

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the topic of measuring the satisfaction of employees in a selected company. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part deals with the concepts of satisfaction measurement in human resource management, internal communication, motivation and reward, training and development of employees. These concepts will help with understanding the practical part of the thesis. In the practical part, company XY is introduced and then the results of the quantitative survey are interpreted. Based on the research, the research question is answered and recommendations for the selected company are formulated. The purpose of the thesis is that, thanks to its content, it can comprehensively serve the selected company XY to understand the needs and wishes of the employees and to bring new suggestions, thanks to which the company can build a better internal environment in the future.

Keywords: satisfaction measurement, company, awareness, motivation, benefits, workplace, training

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Juřikové, Ph.D., která byla vždy velmi ochotná a vstřícná, a to nejen při psaní bakalářské práce.

Zároveň bych ráda poděkovala i své rodině a přátelům, kteří mi byli vždy oporou.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 VÝZNAM MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	11
1.2 VÝZNAM MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI.....	12
2 INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI A JEJÍ VÝZNAM	13
2.1 PŘEKÁŽKY V KOMUNIKACI.....	14
3 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	17
3.1 ODMĚNA A MOTIVACE.....	17
3.1.1 Nástroje motivace.....	18
3.2 TEORIE MOTIVACE.....	20
3.2.1 Maslowova teorie potřeb.....	20
3.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	21
3.3 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ	22
4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	24
4.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
4.1.1 On the Job Training.....	24
4.1.2 Off the Job Training.....	25
5 METODY A PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ ZAMĚSTNANECKÉ SPOKOJENOSTI.....	27
6 METODIKA PRÁCE	29
6.1 ÚČEL A CÍL ŠETŘENÍ	29
6.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	29
6.3 VÝBĚR METODY VÝZKUMU	29
6.4 VÝBĚR ÚČASTNÍKŮ ŠETŘENÍ.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	33
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	34
8.1 CELKOVÁ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	35
8.2 INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ	38
8.3 PRACOVNÍŠTĚ.....	41
8.4 MOTIVACE A BENEFITY	44
8.5 VZDĚLÁVÁNÍ.....	48
9 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	50

10	DOPORUČENÍ.....	52
11	REFLEXE ŠETŘENÍ	54
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Neustále se rozrůstající pracovní trh dospěl do takové fáze, kdy si potenciální zaměstnanci mohou vybírat své zaměstnání podle svých preferencí, ať už jde o finanční ohodnocení, pracovní dobu nebo benefity.

Právě z tohoto důvodu se bude bakalářská práce zabývat měřením spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, která sídlí ve Zlínském kraji a působí v odvětví IT technologií. Pro vybranou společnost je důležité, aby její zaměstnanci byli spokojeni, jelikož díky tomu zamezí jejich fluktuaci a ztraktivní se na trhu pracovních příležitostí. Autorka si tuto společnost vybrala, jelikož s ní spolupracuje a může jí tak pomoci k dosažení co nejkvalitnějšího interního prostředí. Zároveň se autorka může osobně setkat s vedením řízení lidských zdrojů a mohou tak společně uchopit tento výzkum velmi detailně a dle aktuálních témat ve společnosti.

Cílem tohoto výzkumu bude zjistit, jak zaměstnanci vybrané společnosti hodnotí interní komunikaci, své pracoviště, motivaci ve firmě, firemní benefity a možnosti vzdělávání, zda jim v těchto ohledech něco nechybí anebo zda by něco změnili, kdyby měli možnost.

Vzhledem k cíli práce budou v teoretické části specifikovány a rozepsány pojmy jako měření spokojenosti v řízení lidských zdrojů, interní komunikace, její význam a možné překážky v komunikaci, motivace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a na závěr metody a přístupy k měření zaměstnanecké spokojenosti.

Účelem práce je, aby díky svému obsahu mohla komplexně posloužit vybrané společnosti XY k porozumění přání a potřeb zaměstnanců a přinesla tak nové podněty, díky kterým může společnost do budoucna vytvářet kvalitnější interní prostředí firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů značí promyšlené a komplexní přístupy k rozvíjení a zaměstnávání lidí v organizaci. Založeno je především na uplatňování různých postupů v oblasti rozvoje organizace, ale také na jejím vytváření. Dále se také zabývá zabezpečováním lidských zdrojů, rozvojem a vzděláváním, řízením pracovního výkonu, odměňováním a poskytováním služeb, které zlepšují blahobyt a pohodu zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 43).

Schneider (1987, s. 450) uvádí, že pozitivní pracovní postoj od pracovníků organizace můžeme očekávat pouze tehdy, když nám vytvořené struktury a procesy umožní, aby se sklony jednotlivých pracovníků odrážely v jejich chování.

Oba autoři se tedy shodují na tom, že pro získání spokojených lidí v organizaci je třeba si stanovit správné procesy v řízení lidských zdrojů.

1.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost neodmyslitelně spadá pod tematiku řízení lidských zdrojů v organizaci a je jednoznačné, že „zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšování pracovního výkonu.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 229), aby však mohl být objasněn význam a důležitost měření této spokojenosti, je nejprve potřeba si tento pojem objasnit.

„Obecně vyjadřuje spokojenost člověka míru vyrovnání se s životními okolnostmi.“ (Kociánová, 2006, s. 168).

Pracovní spokojenost se podle Armstronga a Taylora (2015, s. 228) vztahuje především k pocitům a postojům, které lidé mají ke své práci. Pokud jsou postoje a pocity jednotlivce k práci spíše pozitivní naznačuje to jeho spokojenost s prací, v případě nespokojenosti to naznačují nepříznivé a negativní postoje. Tento postoj si nesmíme splést s morálkou, jelikož ta se týká spíše skupiny než jednotlivce.

Kociánová (2006, s. 171-172) uvádí, že v návaznosti na toto téma můžeme z psychologického hlediska vnímat pracovní činnost ze dvou stránek, které spolu souvisejí. Jedná se o stránku objektivní a subjektivní. Objektivní stránka nám vyjadřuje projevy pracovního chování jako je výkonnost, kvalita pracovních výsledků, efektivita, aj. Subjektivní zobrazuje spokojenost jako celek, který zahrnuje jak samotnou práci, tak i její

podmínky, které vychází z individuálních norem, aspirací a očekávání, které se vztahují k vykonávané činnosti.

Můžeme si všimnout, že pracovní spokojenost je ukazatel, u kterého lze měřit hned několik různých aspektů, dle aktuální situace ve firmě.

1.2 Význam měření spokojenosti

Již bylo vysvětleno, že při měření zaměstnanecké spokojenosti je možno zvážit hned několik různých aspektů, které zaměstnaneckou neboli pracovní spokojenost ovlivňují. Nyní je ovšem důležité si uvědomit proč je podstatné spokojenost zaměstnanců měřit a brát v potaz.

Jak uvádí Závadská (2017, s. 7), každá společnost jejímž cílem je zvyšování meziročního zisku nebo udržování svého postavení na trhu, by měla brát v potaz, že spokojenost zaměstnanců společnosti je velmi důležité a aktuální téma. Bez toho, aniž by ve firmě byli kvalitní zaměstnanci, není možné vytvářet požadované hodnoty a dosahovat cílů, které si společnost stanoví. Pro zachování těchto zaměstnanců ve společnosti je důležité brát ohled na jejich spokojenost.

Na uvědomění si této skutečnosti apeloval již dříve Luthans (2010, s. 102), který uvedl, že manažeři a odborníci na lidské zdroje podceňují užitečnost uznání při motivaci zaměstnanců k dosahování cílů společnosti. Abychom se však dozvěděli, jestli jsou naši zaměstnanci dostatečně motivovaní, musíme se zajímat o jejich spokojenost a přijímat od nich zpětnou vazbu.

Měření spokojenosti je důležité nejen proto, abychom zjistili zpětnou vazbu od zaměstnanců, ale vypovídá i o tom, jaké jsou dovednosti manažera v oblasti řízení lidí a lidských zdrojů. Například v Nationwide Insurance se manažerské bonusy odvíjí od skóre spokojenosti lidí ve společnosti (Luthans, 2010, s. 99).

Nesmí se zapomínat na skutečnost, že výsledky, které při výzkumu spokojenosti získáme, mohou v jistých případech poměrně zkreslovat realitu, jelikož některé jevy může člověk ze svého pohledu podceňovat a jiné zase přeceňovat. Jeli tedy člověk vůči nějakému stanovisku zaujatý je spokojenost nebo nespokojenost neadekvátní realitě (Paulík, 2001, s. 3-6).

Z toho vyplývá, že se v tomto případě vyplatí měření realizovat externě, neboť člověk, který bude analyzovat získaná data není součástí společnosti a nemá tak vůči hodnocení zaujatý postoj.

2 INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI A JEJÍ VÝZNAM

Hlavním nástrojem organizace a řízení je komunikace, jelikož na kvalitních informacích závisí kvalita samotného řízení, která se odvíjí také od efektivity přenosu těchto informací (Mikuláščík, 2003, s. 117).

Interní komunikace je ve spoustě organizací opomíjena a podceňována. Přitom přes 80 % pracovníků zastává názor, že efektivní komunikace ovlivňuje jak jejich výkony, tak i pracovní chování. Toto by mělo být dostačujícím přesvědčovacím ukazatelem pro organizace, aby se začaly interní komunikací řádně zabývat (Holá, 2011, s. 3).

Komunikační procesy probíhající v organizaci mohou ovlivnit fungování organizace výrazněji, pokud se v ní komunikuje prostřednictvím sítí. Tato komunikace se může zvrhnout v tzv. „šuškandu“, například v komunikaci prostřednictvím elektronické pošty probíhá rychlejší výměna informací, která však může způsobit přetížení těmito informacemi, a navíc omezuje komunikaci tváří v tvář, která bývá neefektivnějším způsobem, jak něčeho dosáhnout (Armstrong a Taylor, 2015, s. 169).

Pro efektivní komunikaci je potřebné dodržovat její zásady, které popsala Holá (2017, s. 54). Nejprve je důležitý plán a příprava komunikace, poté si zvolit vhodný okamžik a sledovat jeden určený cíl. Další zásadou je pozitivní přístup, ověřovat si předpoklady a také vzájemné porozumění. Na závěr nesmí být opomenuto partnerství v dohodě, plnohodnotné uznání kompetence partnera a respekt, následné shrnutí a zopakování stanovené dohody a potvrzení si vzájemného porozumění.

Interní komunikace je obsáhlá problematika, která se odehrává neustále alespoň na třech úrovních. První je úroveň firemní, která probíhá mezi firmou, kterou reprezentuje zástupce z řad vrcholového managementu a mezi pracovníky organizace. Dále se komunikace uskutečňuje na úrovni týmu, což je komunikace mezi nadřízeným manažerem a týmem, který on sám vede a jednotlivci, mezi kterými probíhá komunikace i navzájem. Třetí a poslední úroveň je úroveň osobní komunikace manažera, kdy manažer je mezičlánek, který komunikuje mezi vedením a týmem. Tento manažer by měl mít dovednosti pro vyjednávání, přesvědčování a objasňování, také by měl mít dostatečné komunikační schopnosti a umět eliminovat vznik případné komunikační bariéry. Všechny tyto tři úrovně se navzájem prolínají a doplňují. Komunikace je efektivní pouze v případě, že je na všech třech úrovních ve vzájemném souladu (Holá, 2011, s. 6).

Z výše uvedeného jasně plyne, že interní komunikace musí být nepřetržitá, nelze ji uskutečnit pouze nárazově nebo dočasně. Součástí tohoto nekončícího procesu jsou všichni zaměstnanci, ať už se jedná o vedení organizace nebo například o skladníka (Dvořáková a kol., 2012, s. 391).

Podnik může komunikovat vše, co může ovlivnit výkonnost zaměstnanců a chod podniku, ať už se informace týká výsledků projektů, zdůvodnění organizačních změn nebo například změny otevírací doby kantýny. Jde o to, aby zaměstnanci měli pocit, že vedení podniku se zajímá o každý názor a bere každého sobě rovnocenného (Dvořáková a kol., 2012, s. 394).

Dvořáková a kol. (2012, s. 394-395) dále uvádí orientační výčet toho, co lze ve firmě komunikovat.

- První zmiňuje finanční a provozní výsledky, strategii a situace na trhu. Ač se tyto informace mohou zdát na první pohled nepodstatné pro řadové zaměstnance, opak je pravdou. Dodává zaměstnancům vědomí společných cílů a společné situace, což zlepšuje spolupráci v organizaci.
- Následuje jedna z nejzákladnějších funkcí interní komunikace, kterou je komunikace změn. Tuto část je třeba plánovat a kontrolovat téměř nejpečlivěji. Spadají sem například různé personální změny, přerozdělení kompetencí, aj.
- Dále je potřebné komunikovat informace z oblasti lidských zdrojů, kam řadíme informace ohledně benefitů, interních směrnic a pravidel, a kromě jiného i provozních záležitostí např. stravování či parkování.
- Do komunikace zahrnujeme také aktivity společnosti, poněvadž zejména ve větších podnicích nemají zaměstnanci přehled o aktivitách svých kolegů na druhé straně chodby natož na jiné pobočce. Jedno z nejdůležitějších témat je seznamování s novými službami a produkty.
- Podnik by měl komunikovat i projekty, neboť zástupci komunikačních útvarů jsou členy projektových týmů a jsou velmi užitečným zdrojem zpětné vazby. Mohou v projektu najít jak komunikační úskalí, tak i potenciál.

2.1 Překážky v komunikaci

Překážky v komunikaci můžeme také jinak nazvat jako komunikační bariéry. Tímto pojmem rozumíme „překážky, které musí být při komunikaci překonány, nebo které uskutečnění komunikace brání.“ (Vymětal, 2008, s.37).

Komunikačních bariér neboli překážek existuje celá řada a je třeba na ně brát zřetel, jelikož jediné díky tomu můžeme přispět k efektivitě komunikačních procesů (Palmer a Weaver, 2000, s. 86).

Michalík a Vávrová (2010) definovali následující možné druhy překážek:

- rozdíly v úrovni znalostí,
- rozdíly v kultuře,
- sociální zařazení,
- emoce,
- postoje,
- komunikační dovednosti.

Následně doplňují, že pro komunikaci mohou být komplikací prvky jako například neochota, osobní rozpory či zaujatost. Ze strany organizace práce se jedná o nedostatek času nebo nevhodné nastavení pracovních procesů. Nepříjemnosti však může způsobit i neodpovídající technické vybavení jako například omezený přístup k internetové a intranetové síti, nebo také dostupnost telefonu (Michalík a Vávrová, 2010).

Palmer a Weaver (2000, s. 86-87) uvádí následující nejčastější překážky v komunikaci:

- nadměrná komunikace – zahlcení informacemi
- nesprávné kódování nebo dekódování sdělení – chybná interpretace sdělení
- volba nevhodného komunikačního média
- selhání zpětné vazby – chybí jistota, že bylo sdělení správně interpretováno a pochopeno
- nevhodný slovník
- nekompletní nebo nesprávné informace
- rozdíly mezi lidmi – možnosti rozdílné interpretace stejného sdělení
- rozdíly v postavení – lidé mohou být náchylní k tomu, že naslouchají pečlivě svým nadřízeným než podřízeným
- konflikty mezi jednotlivci
- individuální sklony – lidé mají tendenci vidět a slyšet jen to, co chtějí

- verbální schopnosti
- stylistické dovednosti – obtížnosti s formulací sdělení
- obavy z nepříjemností – může vést k zamlžování sdělení

Můžeme si povšimnout, že všechny dosud uvedené překážky v komunikaci se na první pohled liší, když se na jejich výčet podíváme podrobněji, zjistíme, že se navzájem prolínají a doplňují. Palmer a Weaver mají však svůj výčet více podrobný narozdíl od Michalíka a Vávrově, kteří překážky popsali spíše obecněji.

Již bylo uvedeno že překážky v komunikaci je třeba překonávat, Palmer a Weaver (2000, s. 87) uvádí i několik doporučení, jak na to:

- Mít jistotu, že sdělení sleduje jasný cíl.
- Na přípravu sdělení vynaložit dostatek času a mít na mysli potencionálního příjemce.
- Volit vhodné prostředí pro ústní komunikaci.
- Nebát se požádat o radu.
- Snažit se předvídat dotazy příjemce sdělení.
- Volit co možná nejvhodnější komunikační médium.
- Využívat zpětnou vazbu pro ujištění o správnosti interpretace přijatého sdělení.
- Využívat příležitosti pro zdokonalování komunikačních dovedností.
- Mít na paměti zřetelnost, úplnost, správnost, stručnost a zdvořilost sdělení.

3 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Motivace znamená, že v každém člověku se nachází něco, co ho nutí posunout se vpřed. To něco můžeme označit jako potřebu, touhu nebo emoci, ať je to však cokoliv, nutí nás to nějakým způsobem jednat. Ať už se jedná o jakkoliv silnější vnitřní impulz, nestane se efektivním, dokud člověk sám nezapojí vůli a nepřinutí se k posunu (Adair, 2004, s. 14).

V dnešní době je motivace zaměstnanců jedním ze zásadních témat řízení. S tím přichází i zjištění, že není podstatné udělování sankcí a tlak ze strany nadřízeného, ale jde především o jeho schopnost utvrdit spolupracovníky v tom, že podnikové cíle jsou srozumitelné a zároveň je kompletně začlenit do dění ve firmě, aby se mohli ztotožnit s cílovými představami managementu (Deiblová, 2005, s. 17).

Armstrong (2009, s. 109) uvádí, že „dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“, čímž tedy podporuje výše uvedené tvrzení Deiblové.

Aby však mohlo dojít k dosažení stavu, kdy zaměstnanci budou ztotožnění s cíli organizace, tak je podle Deiblové (2005, s. 17) nutné dosáhnout jistých předpokladů jako že:

- Sám nadřízený by měl jít vzorem a být tedy tzv. „vysoce motivován“.
- Nezapomenout na důležitost poznání specifických potřeb jednotlivých zaměstnanců.
- Na základně poznání přijít s konkrétními podněty, které by byly adekvátní k uspokojení zájmů a potřeb kolegů.

3.1 Odměna a motivace

Věc, na kterou nesmíme zapomínat při řízení odměňování je, jak velkou úroveň výkonu mohou vynaložit zaměstnanci, kteří jsou motivovaní (Armstrong, 2009, s. 109).

Právě proto je třeba brát v potaz dva předpoklady, které vedou k prosperující motivaci zaměstnanců. Prvním faktorem je vhodná volba motivačních faktorů a druhým je správné využití těchto faktorů, tedy jejich využití ve správný čas na správném místě (Urban, 2017, s. 24).

Odměnu lze vnímat jako způsob ocenění zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci přínosem. Odměna, ať už finanční či nefinanční, by měla být stanovena tak, aby byla pro zaměstnance zajímavá a zároveň bylo jasné, jak jí lze dosáhnout. Pokud má podnik odměnu takto stanovenou, pak může působit jako motivátor pro zaměstnance (Armstrong, 2009, s. 111).

Adair (2004, s. 61-62) zmiňuje následující motivátory:

- úspěch – určité úspěchy jako např. vydařené zhotovení práce, překonání problému, všímání si pracovního výsledku,
- uznání – ať už pochvala či forma komentáře, můžeme rozlišit i mezi uznáním s následnou odměnou, či uznáním bez přidělení odměny,
- možnost růstu – jisté změny, které zaměstnanci naskytnou možnost profesionálního růstu, např. nové vyhlídky při povýšení, ale i zvyšující se příležitost na aktuální pracovní pozici, také možnost osvojení nových dovedností či profesionálních znalostí,
- povýšení – změna, která vyzdvihne pracovní status či vylepší pozici,
- odpovědnost – ta se pojí i s neodmyslitelnou pravomocí, aby byl zajištěn náležitý výkon práce,
- práci samotnou – faktický výkon práce.

Mládková a Jedinák (2009, s. 156) uvádí, že lidé, kteří nejsou dostatečně motivovaní, mají menší pracovní výkonnost. Následně autoři zmiňují i několik znaků nedostatečné motivace, mezi které patří:

- slabší výkon zaměstnance,
- větší stres,
- konflikty na pracovišti,
- omítání změn,
- nedodržování pracovní doby,
- nesplnění stanovených termínů,
- nedodržování pokynů.

3.1.1 Nástroje motivace

Herrity (2020) apeluje na to, že pro správné stanovení nástrojů motivace je třeba dostatek času. Díky těmto nástrojům je možné udržovat zaměstnance motivované a také tak mohou být úspěšnější ve své práci.

Autoři webu Square (2022) uvádí, celkem deset vědecky prokázaných způsobů, jak mít motivované zaměstnance:

- 1) Je třeba vytvořit příjemný pracovní prostor, jelikož estetické místo s dobrým osvětlením, které má zároveň aktuální a funkční vybavení, dokáže velmi zpříjemnit práci.
- 2) Být čestným, podporujícím, respektujícím a jasně komunikujícím vedoucím je základ, špatné vedení je jedním z hlavních důvodů odcházejících zaměstnanců.
- 3) Nabídnout zaměstnancům odměny je dobrý způsob, jak si je udržet a motivovat je. Tento motivační program může zahrnovat věci jako čtvrtletní bonusy nebo například provize.
- 4) Dát zaměstnancům prostor k růstu, především v rychle se rozvíjejících firmách je silnou motivací. Při nově vytvořené nebo rozšířené pozici, je dobré promyslet, jaký zaměstnanec by se mohl hodit na tuto manažerskou pozici.
- 5) Sdílení pozitivní zpětné vazby je jedním z hlavních faktorů zaměstnanecké spokojenosti. Zaměstnanci díky tomu mohou získat pocit toho, že je jejich práce naplňuje.
- 6) Transparentnost je také velmi důležitá, zaměstnanci díky pravidelnému informování budou vědět, jak se firma vyvíjí a budou tak spíše investovat své úsilí do práce.
- 7) Nabídnout zaměstnancům flexibilitu. Vývoj technologií nyní umožňuje část práce odvádět na telefonu nebo na počítači doma, je tedy dobré v tomto poskytnout flexibilitu.
- 8) Nabídka jídla na pracovišti může být také rozhodujícím faktorem, protože nikomu se nepracuje dobře, když má hlad.
- 9) Často opakovaným bodem je uznání, avšak na něm opravdu záleží. Když zaměstnanci věnují spoustu času a úsilí své práci, tak právě pochvala je může motivovat, aby ve své tvrdé práci vytrvali.
- 10) Ptát se zaměstnanců, co by chtěli. Zeptat se zaměstnanců, čeho si vážící a co by chtěli je mnohem snazší než se to snažit odhadovat.

Herrity (2020) se na spoustě těchto věcí s výše uvedeným shoduje, uvádí ale několik věcí navíc, jako například:

- Žádat zaměstnance o pravidelnou zpětnou vazbu ohledně jejich spokojenosti na pracovišti a uskutečnit změny po zjištění výsledků.

- Nabídnout program osobního rozvoje, ať už se to týká proplacení kurzů, či zařízení workshopů nebo seminářů, kde mají zaměstnanci možnost zlepšovat si své dovednosti.
- Stanovení občasných cílů. Menší a snadněji měřitelné cíle mohou výrazně udržet motivaci při práci na projektu.
- Oslavení úspěchů a milníků. Především u dlouhotrvajících projektů, které mají dlouhodobé cíle, se vyplatí oslavovat splnění menších milníků, jelikož to motivuje zaměstnance k tomu, aby nepolevili a vytrvali ve své práci a ve snaze dosáhnout další cíle.
- Vytvoření mentorského programu, kde se budou moct v rámci oddělení spojit zkušenější zaměstnanci s méně zkušenějšími a budou jim tak pomáhat v jejich kariérním růstu.
- Podpora všímavosti zaměstnanců může pomoci zaměstnancům při odbourávání stresu během dne, když si budou dělat krátké přestávky.
- Posun výhod o úroveň výš. Zaměstnanci očekávají standardní benefity, ale například zřízení herny, kde se zaměstnanci mohou uvolnit a zbavit stresu, nebo svačkový bar, kde naberou trošku energie, tyto výhody jim mohou posílit psychické zdraví a motivovat celý tým.

3.2 Teorie motivace

V dnešní době lze najít spoustu motivačních teorií a výroků, které jsou však v obecném pojetí celkem nesměrodatné, neboť pojednávají především o specifických aspektech motivace, které odráží především takový obraz člověka, který je autorům těchto teorií a výroků vlastní (Deiblová, 2005, s. 18).

3.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie je jednou z nejznámějších teorií. Maslow rozřadil lidské potřeby do pěti celků podle naléhavosti jejich uspokojování. Teorie spočívá v tom, že pokud nejsou uspokojeny základní potřeby, tedy ty níže postavené, tak se člověk neposune k uspokojování těch vyšších. Pokud nastane změna u níže postavených, člověk má potřebu začít uspokojovat přednostně tyto potřeby, mají tedy i větší pozornost. Avšak když je potřeba uspokojena, přestává být motivací (Mládková a Jedinák, 2009, s. 158).

Hierarchie potřeb je následující:

- fyziologické potřeby – jejich naplnění je důležité pro život, např. výživa, spánek, zdraví,
- potřeby bezpečí – pracovní jistota, ochrana před škodou a nebezpečím, aj.,
- sociální potřeby – touha po kvalitních mezilidských vztazích, komunikace s lidmi atd.,
- potřeby uznání – hovoříme tu o sebehodnocení, snaze o uznání od ostatních, aj.,
- potřeby seberealizace – rozvoj osobnosti člověka (Deiblová, 2005, s. 26).

Autorka uvádí, že krom jiných věcí, je oblíbenost Maslowovy teorie především v její „očividnosti“, která v sobě odráží běžné zkušenosti lidí z každodenního života (Dieblová, 2005, s. 27).

Dvořáková a kol. (2012, s. 225-227) uvádí, že ač odborné zdroje často pochybují, co se týče uplatňování této teorie v praxi, především kvůli tomu, že je podstatně obecná, tak zkušenosti ukazují, že teorie poskytuje spoustu vzácných podnětů. V případě, že budou tyto podněty uznávány, může to vést k působení na motivační postupy. V zaměstnanecké praxi je důležité brát zřetel na význam uznání kvalit člověka, jeho rozvoj a mezilidské vztahy. V současnosti se zde nachází největší mezery, ale zároveň se zde vytváří příležitost pro zlepšení. Zaměstnanci na vedoucích pozicích by měli brát zřetel na motivy, přání a cíle zaměstnanců a pozorovat změny, které u nich nastávají.

Adair (2004, s. 39) vnímá i jednu ne úplně jednoznačnou stránku této teorie, a tou je nejvýše postavená potřeba seberealizace. Pojem seberealizace si Maslow zapůjčil u jiného autora a až později pochopil, že může být vnímán jako zavádějící. Seberealizace může být vnímána v tomto ohledu také kontroverzně, jelikož bezpochyby by práce měla být členěna tak, aby poskytovala možnost seberealizace.

3.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie rozčlenila motivační činitele, které působí na motivaci, do dvou skupin. První jsou faktory udržovací neboli hygienické. Do této skupiny spadají potřeby, které když nejsou naplněny, tak vedou k nespokojenosti. Naplnění těchto faktorů však ale nevyvolá motivaci. Druhou skupinou jsou motivující faktory, které vedou ke spokojenosti (Mládková a Jedinák, 2009, s.159).

Nejedná se o nic komplikovaného, teorie člení zvláště faktory, které pomáhají dosahovat pracovní uspokojení a zvláště faktory, které by mohli vést k nespokojenosti pracovníků (Deiblová, 2005, s. 28).

Faktory uspokojení neboli motivační faktory mohou být možnosti seberozvoje, uznání okolí, zažívání úspěchů, získání zodpovědnosti atd. Mezi faktory nespokojení, tedy udržovací faktory, se řadí plat, mezilidské vztahy, vedení firmy a jejich politika, jistota práce, podmínky na pracovišti aj.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 230) má tato teorie přínos především ve třech sférách:

- vymezení faktorů, které ukazují pracovní motivaci a specifikaci jejich různorodého fungování,
- vytyčení prvořadé odpovědnosti vedení při zajišťování hygienických faktorů a odpovědnosti vedoucích pracovníků za aktivaci motivačních faktorů,
- potvrzení nezbytnosti věcného průzkumu zaměstnaneckých potřeb pro tvorbu kvalitní motivační strategie společnosti.

Adair (2004, s. 62) porovnává Herzberga s Maslowem. Dle něj jsou si teorie v mnohem podobné, ač jsou vlastně protikladem, protože Maslow tematiku vnímá převážně celistvě a Herzberg ji jasně dělí na dva póly.

Obě dvě tyto teorie, ale i další, však už nejsou brány jako směrodatné. Maslowova nebyla posílena výzkumem z terénu, což tedy Herzbergova byla, ale chybně. Oba tito autoři ale byli přínosem, jelikož spolu s dalšími autory z oboru definovali různé potřeby, které mohou být pro lidi motivací. Mezi tyto potřeby patří odpovědnost, úspěch, profesní růst a nezávislost (Armstrong, 2020, s. 44).

3.3 Řízení odměňování

V rámci řízení odměňování se berou v potaz různé strategie, procesy a politika ve společnosti. Tyto aspekty jsou totiž důležité kvůli tomu, aby lidé mohli být odměněni a uznáni za to, jakým přínosem jsou pro společnost (Armstrong, 2009, s. 20).

Abychom docílili účinného odměňování, je třeba stanovit mzdu, kterou pracovník získá za odvedenou práci, ale také nabídnout jisté zaměstnanecké výhody (Dvořáková a kol., 2012, s. 305).

Aby byly odměny působivé musí být zaměstnanci vnímány jako spravedlivé, férové a měly by být transparentní (Armstrong, 2020, s. 143).

Odměňování, které považujeme za strategické, je takové, které kombinuje mzdu zaměstnance s různými druhy nepeněžního uznání a dalšími prostředky řízení lidských zdrojů. Zaměstnavatel tedy dle Dvořákové a kol. (2012, s. 305):

- dává možnosti pro rozvoj a učení,
- má snahu o vytváření úkolů, které budou učit zaměstnance flexibilitě, všestrannosti a nezávislosti a budou zlepšovat jejich spokojenost v zaměstnání,
- dává možnosti flexibilního zaměstnání,
- dává šanci získat takové formy uznání, které budou vnímány pozitivně, ať už budou finanční či ne,
- zajišťuje a udržuje vyhovující pracovní podmínky.

Armstrong (2020, s. 142) se soustředí trošku více i na finanční odměnu, neboť podle něj je důležité porozumět faktorům, které se zakládají na finanční či nefinanční podobě odměny. Tyto faktory mají vliv na systém odměn, který podporuje angažovanost a motivaci zaměstnanců.

Finanční odměnu tvoří základní plat, benefity, odměna za mimořádný výkon a zásluhy. Mezi nefinanční odměnu řadíme umožňování příležitostí, uznání, svěřeni odpovědnosti a možnost růstu, jak osobního, tak kariérního. Nefinanční odměna může být výhodnější, jelikož o ní má zaměstnavatel větší přehled. Finanční odměna je proti tomu omezena opatřeními firmy a jejím rozpočtem (Armstrong, 2020, s. 142-144).

Armstrong (2009, s. 20) uvedl cíle řízení odměňování a těmi jsou:

- odměňování zaměstnanců podle jimi vytvořené hodnoty,
- odměňování korektních věcí, kvůli stanovení toho, co je podstatné u chování a výsledků,
- propojování procesů v odměňování s ohledem na potřeby zaměstnanců a cíle společnosti,
- pomoc při udržení nepostradatelných zaměstnanců,
- motivace lidí k angažovanosti a oddanosti, aj.

4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

V dnešní době si stále více firem uvědomuje důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou jedním z klíčů k dosažení dobrých výsledků, právě proto jsou tyto firmy ochotné do vzdělávání investovat i částky v řádech milionů (ČMA, 2021).

BusinessInfo.cz (2014) navíc uvádí, že investované peníze do vzdělávání a tréninků mají návratnost v podobě zvýšené pracovní produktivity, aplikace nových znalostí a větší motivace zaměstnance podílet se na inovacích.

Firma tímto krokem zároveň uspokojuje z části i zaměstnanecké požadavky, protože některé druhy vzdělávání poskytuje jako benefit s očekáváním, že tak zvýší zaměstnaneckou spokojenost, a tak i loajalitu zaměstnance vůči firmě (BusinessInfo.cz, 2014).

Vzdělávání a rozvoj má však dle ČMA (2021) spoustu dalších výhod, jako například pozitivnější atmosféru a náladu v práci, usnadnění firemních procesů, jelikož kolegům se navzájem snadněji spolupracuje a komunikuje, ale také atraktivnější pohled na zaměstnavatele na trhu práce, poněvadž ukazuje, že myslí na své zaměstnance.

Zaměstnavatel ale nesmí zapomínat na fakt, že sice rozvíjí zaměstnance pro firmu, ale tím zvyšuje i jeho hodnotu na pracovním trhu. Investicí do zaměstnance ne vždy zaručí jeho loajalitu. Příklady z praxe ukazují nejeden případ využití firmy pro rozvoj zaměstnance, který si na trhu poté vyhledá zaměstnavatele nového, který je ochotný mu nabídnout lepší plat, za jeho získané znalosti. Právě proto by měl zaměstnavatel umět dobře zmapovat současné a budoucí potřeby a najít tak rovnováhu v mezi tím, co do zaměstnance investuje a úsilím zaměstnance, které musí být ochotný sám vyvíjet pro svůj růst (BusinessInfo.cz, 2014).

4.1 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání je možné rozdělit na dvě základní kategorie. První je vzdělávání na pracovišti, anglicky On the Job Training a druhá mimo něj, jinak také Off the Job Training. Každé se však více hodí na něco jiného (Kadeřábková, 2020).

4.1.1 On the Job Training

Vzdělávání na pracovišti se využívá především v situacích, kdy se zaměstnanec školí v nové činnosti nebo si potřebuje pracovní dovednosti natrénovat v reálném prostředí. Toto vzdělávání krom jiného posiluje flexibilitu a zastupitelnost v týmu (KARIERA.CZ, 2015).

Výhodou je, že tento typ vzdělávání využívá praktických zkušeností a kontaktu s dalšími zaměstnanci, od kterých lze zkušenosti získávat (ManagementMania.com, 2017).

Mezi nejvyužívanější metody vzdělávání na pracovišti dle KARIERA.CZ (2015) patří:

- After Action Review (AAR) – dokumentování a sdílení praktických znalostí z praxe,
- asistování – učení od zkušeného kolegy,
- briefing – krátká porada kolegů či týmu před započítím akce,
- instruktáž – popis správných pracovních postupů a úkonů instruktorem,
- koučování – podpora přiřazeným koučem při rozvoji a vzdělání,
- konzultování – konzultace dle aktuálních potřeb a průběhu vzdělávání,
- mentorování – mentor je expertem v oboru, radí a zároveň hodnotí proces vzdělání,
- pověření úkolem – pověření realizací úkolu a přidělení pracovníka, který dohlíží a pomáhá ukázkou činnosti nebo radou,
- pracovní porada – pracovní setkání organizovaná s cílem rozvoje spolupráce,
- rotace práce – pověřování úkoly na různých pracovištích nebo dočasné vykonávání jiné profese.

ManagementMania.com (2017) tento výčet doplňuje ještě o praktické demonstrování.

4.1.2 Off the Job Training

Vzdělávání mimo pracoviště je zpravidla realizováno externí školicí organizací a většinou se jedná o nákladnější variantu získávání znalostí a dovedností zaměstnanců (Kadeřábková, 2020).

Pořádání školení mimo pracoviště pomáhá v soustředěnosti zaměstnanců, nejsou rozptylováni od určité látky, kterou se právě učí. Navíc zde mohou zaměstnanci vyjadřovat své názory a zkoumat nové nápady, které poté přináší na pracoviště (indeed, 2021a).

Kadeřábková (2020) zmiňuje následující metody vzdělávání mimo pracoviště:

- Přednáška – prezentace teoretických znalostí a faktů,
- workshop – interaktivní seminář, kde zaměstnanci hledají řešení a přístupy k určitému problému a aplikují získané dovednosti a znalosti,
- hraní rolí – přiřazení rolí a sehrání určité situace,

- případová studie – rozebrání konkrétní situace, která nastala nebo by mohla nastat,
- e-learning – online komunikace s lektory a vypracovávání cvičení,
- stáž – pro absolventy, sbírání zkušeností a nalezení silných i slabých stránek,
- studium na střední či vysoké škole,
- rekvalifikační kurzy – rozšíření znalostí a dovedností.

Portál indeed (2021a) uvádí i další způsoby vzdělávání, jako například pomocí audiovizuálních prostředků, jako jsou filmy a videa, dále prostřednictvím simulace nebo také s využitím manažerských her.

5 METODY A PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ ZAMĚSTNANECKÉ SPOKOJENOSTI

K měření spokojenosti zaměstnanců můžeme využít spoustu doporučení a postupů, které se dají využít i při měření spokojenosti zákazníků, jelikož obě tyto skupiny patří mezi zainteresované strany a jsou vnímány jako skupina, která ovlivňuje výkonnost organizace jak v přítomnosti, tak i v budoucnosti (Nenadál, 2016, s. 117-118).

I přes tento fakt jsou u měření spokojenosti zaměstnanců jistá specifika, která by neměla být opomenuta. Nenadál (2016, s. 118-119) mezi ně řadí například následující:

- Kromě přímých ukazatelů spokojenosti je dobré využít i nepřímé ukazatele jako například rozsah fluktuace zaměstnanců, vývoj mezd a platů, míra nemocnosti, aj.
- Znaky spokojenosti se pojí se schopností organizace zajišťovat uspokojení základních potřeb určitých skupin lidí. Mezi znaky, které jsou choulostivěji vnímány patří například úroveň vztahů na pracovišti a pracovního prostředí, profesní růst a možnost rozvoje, systém odměňování apod. Důležitost těchto znaků je však v brána jinak v různých skupinách nebo i mezi jednotlivými zaměstnanci.
- Základním a podstatným faktorem spolehlivosti výsledků je anonymita zaměstnanci v realizovaném průzkumu.
- Absence problému s rozdělováním lidí do určitých vzorků, neboť spousta výzkumů zvládá oslovit najednou všechny respondenty, v tomto případě zaměstnance.
- Výzkum spokojenosti zaměstnanců by měl být v kompetenci té organizační jednotky firmy, která se zabývá řízením lidských zdrojů. Ta pak předává zjištění a výsledky vedení firmy.
- Vedení by mělo věnovat pozornost tomu, jak jsou realizovány kroky, které mají vést ke zlepšení.

K měření zaměstnanecké spokojenosti mohou manažeři využívat různé metody. Portál indeed (2021b) mezi ně řadí následující:

- Rozesílání průzkumů/dotazníků, které jsou skvělým anonymním nástrojem pro sbírání zpětné vazby. Tento průzkum by se měl zaměřovat na oblasti jako kariérní rozvoj, vedení firmy, týmová práce, vztahy a komunikace na pracovišti, management, cíle.

- Seznámení se týmem, kdy manažer týmu naplánuje schůzku a se svým týmem diskutuje o tom, jak se cítí. Může se jednat o opravdu malé skupinky lidí, což umožní každému soukromě sdělit své obavy a připomínky.
- Sledování pracoviště je dalším způsobem, jak zjistit pocity zaměstnanců. Spoustu toho o jejich pocitech vypořádáte i z neverbální komunikace, například z řeči těla.
- Pořádání výstupních pohovorů nám pomůže zjistit, proč se zaměstnanec rozhodl společnost opustit nebo proč mu aktuální práce nevyhovuje, jelikož výpověď většinou znamená jistou nespokojenost ve společnosti.

Americká agentura 4 Corner Resources (2021) uvádí také čtyři způsoby, jak zjistit spokojenost zaměstnanců. V prvním bodě se s předchozím zdrojem shoduje, uvádí však, že není od věci udělat průzkumů více a místo na celek se zaměřit na jednotlivé užší skupiny lidí. Zpětná vazba může být díky tomuto kroku užitečnější. Tomuto typu průzkumu se říká pulzní průzkum.

Jako další agentura uvádí skóre eNPS (Employee Net Promoter Score), které klade zaměstnancům tři následující otázky:

- Na stupnici od 0 do 10, jaká je pravděpodobnost, že doporučíte naši společnost jako místo pro práci?
- Co se vám na společnosti líbí?
- Co se vám na společnosti nelíbí?

Tento způsob měření spokojenosti vymyslel výzkumník z Bain & Company, jedná se o rychlejší a snadněji analyzovatelnou alternativu k občas zdlouhavým tradičním průzkumům spokojenosti. Zaměstnanci jsou poté rozřazeni do tří skupin podle odpovědi na jejich první otázku (4 Corner Resources 2021).

V posledních dvou bodech se agentura 4 Corner Resources (2021) shoduje s Nenadalem (2016, s. 118), protože zde uvádí jako další měřítka spokojenosti míru absence a míru fluktuace zaměstnanců.

V obou případech je nejefektivnějším způsobem, jak zjistit příčinu, komunikace s jednotlivými zaměstnanci o tom, proč mají vysokou absenci nebo proč firmu opouští, neboť ne vždy musí být příčinou jejich nespokojenost v organizaci (4 Corner Resources 2021).

6 METODIKA PRÁCE

Výzkum k bakalářské práci bude realizován pro vybranou IT společnost ve Zlínském kraji. Autorka práce se spojila s hlavním manažerem personálního oddělení této společnosti a poté se společně domluvili na účasti ve výzkumu k bakalářské práci. Následně si obě strany stanovily termíny, ve kterých bude vytvořen obsah šetření tak, aby výsledek zmapoval potřeby zaměstnanců a zároveň odhalil možnosti pro zlepšení pracovního prostředí. Výzkum bude měřit spokojenost zaměstnanců této vybrané společnosti.

6.1 Účel a cíl šetření

Na základě tohoto šetření se ukáže, s čím jsou zaměstnanci ve vybrané společnosti spokojeni nebo nespokojeni, jaké jsou kvality a nedostatky společnosti a budou zde zahrnuty i návrhy zaměstnanců, jejichž realizace by mohla vést k případnému zvýšení spokojenosti. Výsledky výzkumu budou sloužit personálnímu oddělení a vedení dané společnosti ke zkvalitnění pracovního prostředí a péče o zaměstnance.

6.2 Výzkumná otázka

VO: Jak jsou zaměstnanci vybrané společnosti spokojeni:

- a) s jejich informovaností,
- b) se svým pracovištěm,
- c) s motivací a benefity,
- d) s možnostmi vzdělávání?

6.3 Výběr metody výzkumu

Pro sběr dat do bakalářské práce bylo zvoleno dotazníkové šetření. Tímto způsobem je možné sesbírat větší množství odpovědí od co nejrozsáhlejšího vzorku respondentů. Jedná se tedy o výzkum kvantitativní.

Výhodou kvantitativního výzkumu je získání co nejvíce odpovědí od respondentů, nevýhodou je ovšem to, že se jimi posléze nelze zabývat více do hloubky, to už by bylo otázkou kvalitativního výzkumu. Cílem výzkumu je změřit zaměstnaneckou spokojenost, jak uvedl Kozel (2011), díky kvantitativnímu výzkumu získáváme měřitelná číselná data a o to především jde při měření spokojenosti.

Dotazníkové šetření je nejvíce vyhovující právě z toho důvodu, že je v něm možné brát zřetel na více aspektů, které mohou ovlivňovat zaměstnaneckou spokojenost ve vybrané firmě.

Otázky v dotazníkovém šetření jsou rozřazeny do jednotlivých baterií otázek, které se týkají hlavních faktorů, které chce výzkum zohlednit. Nejprve jsou v dotazníku tzv. rozehrívací otázky, které jsou obecné a respondenti se nad nimi nemusejí hlouběji zamýšlet.

Následně přichází baterie otázek, která řeší informovanost zaměstnanců jak z hlediska fungování firmy, tak z hlediska plnění a zadávání pracovních úkonů. Na to navazují otázky, které se zabývají spokojeností zaměstnanců na pracovišti, které zohledňují nejen atmosféru a vztahy s kolegy, ale také pracovní podmínky jako například technické zázemí, hluk, aj.

Další baterie otázek se zaměřuje na motivaci zaměstnanců, na motivační faktory, které je všeobecně motivují a následně zjišťuje, zda se jim této motivace skutečně v práci dostává. Je zde také otázka na spokojenost s firemními benefity.

Ke konci dotazníku přichází otázky, které se týkají vzdělávání zaměstnanců. Otázky řeší možnosti vzdělávání a jejich využití, ale také jaké nové možnosti by zaměstnanci neboli respondenti uvítali.

Na závěr přichází otázky, které definují respondenty. Pomohou při vyhodnocení lépe určit rozdíly mezi jednotlivými divizemi, ale také mohou odhalit rozličné pohledy pracovníků s různou délkou působení ve firmě.

Pro výzkum je důležité získat spoustu informací, viz výše, ale zároveň je potřebné mít tyto informace od co největšího možného vzorku respondentů, aby analyzovaná data měla co nejvyšší vypovídající hodnotu, a to dokáže zajistit právě dotazníkové šetření.

Zároveň je možné díky dotazníkům sesbírat požadované množství dat v co nejkratším časovém horizontu, jelikož pro sesbírání potřebných dat není zapotřebí ani fyzická přítomnost autorky ani manažera personálního oddělení. Jak uvedl Hendl (2005) výhodou kvantitativního výzkumu je, že jsou výsledky téměř nezávislé na výzkumníkovi, zároveň je sběr dat rychlý a poskytuje přesná numerická data.

Nevýhodou však je, že získaná informace může být příliš obecná (Hendl, 2005) na to, aby s ní bylo možné nadále rozsáhle pracovat, proto byly do dotazníku začleněny otázky, které se na důvody spokojenosti či nespokojenosti doptávají nebo navrhují změny a z tohoto důvodu má výzkum také prvky kvalitativního šetření.

6.4 Výběr účastníků šetření

Objektem výzkumu budou zaměstnanci vybrané společnosti bez ohledu na to, jak dlouho ve firmě pracují nebo z jaké pobočky společnosti jsou. Do výzkumu nebyla zařazena dceřiná společnost v Brně. Jedinou podmínkou pro vyplnění dotazníku je, že zaměstnanec musí být ve firmě zaměstnán na hlavní pracovní poměr, ne na dohodu o provedení práce (DPP) nebo dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Důvodem je, že zaměstnanci pracující na DPP nebo DPČ se během výkonu své práce nesetkávají se všemi faktory, které jsou ve výzkumu hodnoceny. V době sběru odpovědí je ve společnostech přibližně 150 pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr.

Po konzultaci s manažerem personálního oddělení společnosti je odhadovaná odezva alespoň 100 respondentů, tedy 100 vyplněných dotazníků. Odhad byl uskutečněn na základě zkušenosti manažera s tím, kolik zaměstnanců průměrně reaguje na průzkumy ve společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost XY je středně velká společnost, která působí již od roku 1996, tedy od roku jejího založení, v odvětví IT technologií. Sídlo společnosti se nachází ve Zlínském kraji, ale od doby svého založení se firma značně rozrostla a má celkem šest poboček po celé České republice, například v Praze nebo Olomouci a dalších větších městech. Zároveň byla během jejího působení založena menší dceřiná společnost, která sídlí v Brně.

Největší rozkvět nastal v koronavirové krizi, kdy se společnost rozrostla během celkem krátké doby. Před začátkem pandemie měla firma přes 150 pracovníků a nyní zaměstnává necelých 300 pracovníků.

Vzhledem k rozsáhlému působení společnosti je její interní fungování rozděleno do celkem pěti divizí, z toho jedna divize je provozní a zabývá se tedy správným provozem a fungováním firmy. Zbylé čtyři divize jsou výrobního charakteru. Každá výrobní divize se zaměřuje na rozdílnou část IT trhu. Mají tudíž na starost vývoj jiných produktů a udržování jejich funkčnosti v reálném prostředí, stejně tak jako mají různé klienty.

V čele společnosti stojí výkonný ředitel společnosti. Tento ředitel je zároveň jedním z celkem sedmi členů managementu společnosti. Mezi další členy managementu patří komerční ředitel, finanční ředitel a ředitelé jednotlivých výrobních divizí.

Dlouhodobě se společnost zaměřuje na technologie v čipových kartách a bezpečnost ohledně toho řeší hned v několika segmentech, především v segmentu finančním, e-governmentu nebo i v prostředí akademickém či zdravotnictví.

Firma se snaží, aby prostředí, které vytváří bylo uživatelům nejen příjemné ale především, aby bylo pro ně bezpečné, což je v dnešní době v IT prostředí důležité téma.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Sběr dat pro dotazníkové šetření probíhal prostřednictvím online komunikačních kanálů, které firma využívá pro svou interní komunikaci. Cílem výzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti a zjistit jaké jsou možnosti pro zlepšení vnitřního firemního prostředí. Otázky v dotazníkovém šetření jsou různého charakteru, některé otázky jsou otevřené, další jsou výběrové, dichotomické nebo se zde objevuje i likertova škála. Podobu dotazníku si můžete prohlédnout v příloze P I.

Při tvorbě dotazníku bylo odhadováno, že se povede do výzkumu sesbírat alespoň 100 respondentů. Číslo bylo odhadnuto na základě toho, kolik zaměstnanců většinou vyplňuje dotazníková šetření, která se týkají například firemních akcí. Nakonec se povedlo sesbírat celkem 124 vyplněných dotazníků. Výzkumu se tedy zúčastnila polovina zaměstnanců vybrané společnosti. Dotazníkové šetření bylo vyplňováno pouze zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní na hlavní pracovní poměr, jelikož pouze oni mohou posoudit všechny faktory, které budou v práci rozebírány.

Většina získaných responzí je od mužských zaměstnanců společnosti, konkrétně přes 83 % a zbylých necelých 17 % jsou ženy. Toto procentuální zastoupení nám téměř věrně demonstruje i reálnou situaci ve společnosti, poněvadž ženy zde tvoří přibližně 20 % z celkového počtu zaměstnanců. Výsledky šetření by tedy z tohoto hlediska měly být objektivní.

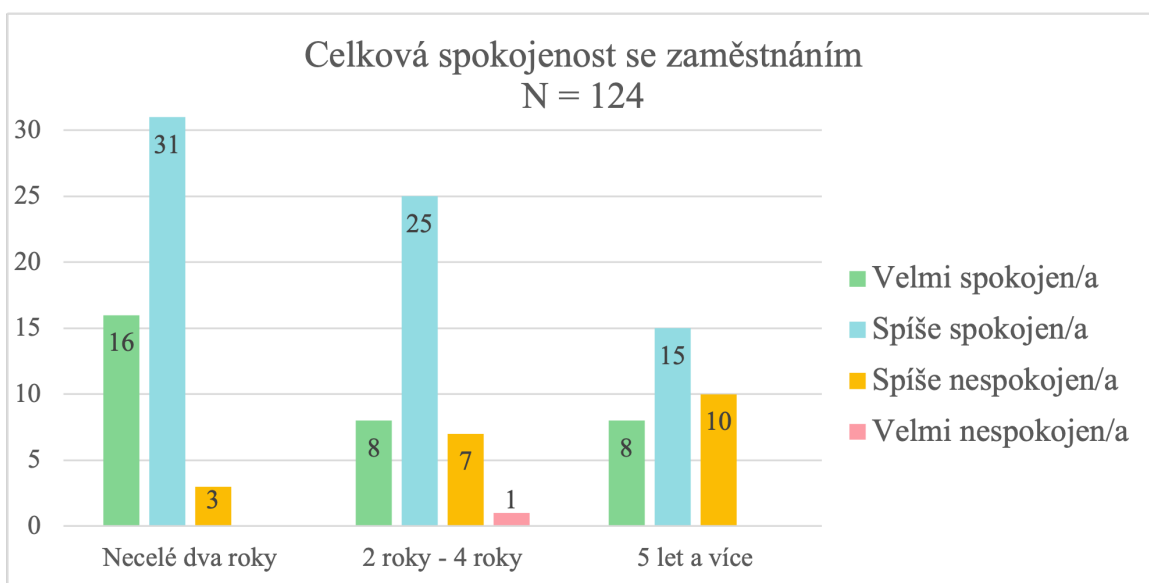
Respondentům byla poté položena otázka na to, jak dlouho pracují ve vybrané společnosti. Zaměstnanci se tímto rozčlenili do tří pomyslných skupin. První obsahuje ty pracovníky, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní maximálně dva roky, druhou skupinu tvoří ti zaměstnanci, kteří ve firmě pracují více jak dva roky, ale maximálně čtyři roky. Poslední skupina zahrnuje zaměstnance, kteří jsou v dané společnosti déle než pět let.

Počet zaměstnanců ve vytvořených skupinách si je vzájemně dost podobný, jelikož každá skupina má zastoupeno alespoň 26 % respondentů, viz graf v příloze P III. To znamená, že výsledek šetření by neměl být zkreslen tím, že je někdo ve firmě například moc krátkou dobu nebo naopak, že si toho dlouholetí zaměstnanci již dost pamatují. Výsledky by tedy z tohoto hlediska měly mít správnou výpovědní hodnotu.

8.1 Celková spokojenost zaměstnanců

Na začátku dotazníku bylo položeno několik otázek tzv. „na rozebrání“, nad kterými nemuseli respondenti tolik přemýšlet.

První otázka byla na celkovou spokojenost respondentů ve společnosti, tedy na to, jak se aktuálně v tu chvíli cítili, ještě předtím, než přišla řada na další otázky. V následujících otázkách jsou jednotlivé faktory spokojenosti rozebírány více dopodrobna, a to by mohlo jejich prvotní pohled na věc změnit, neboť by to respondentům mohlo připomenout konkrétní situace, ve kterých byli buď více nebo méně spokojeni.



Graf 1 - Celková spokojenost respondentů se zaměstnáním s ohledem na to, jak dlouho působí ve společnosti XY

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku byly převážně pozitivní reakce. Přes 80 % respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni nebo spíše spokojeni. Přes 16 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou spíše nespokojeni a jeden respondent uvedl, že je velmi nespokojen.

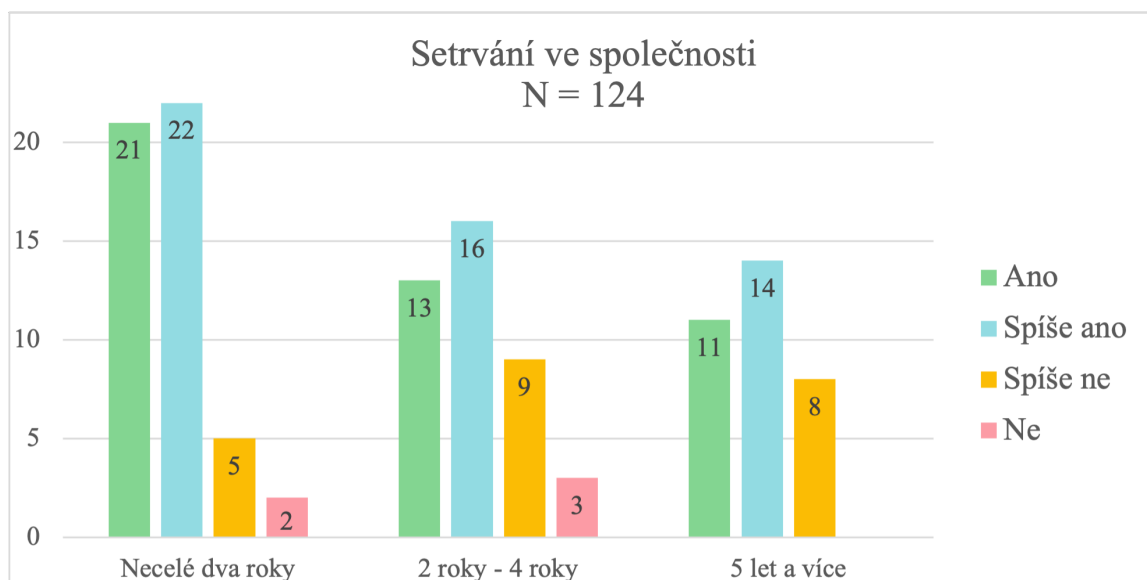
Otázka byla vyhodnocena v souvislosti s tím, kolik let respondenti pracují ve vybrané společnosti. Na grafu výše si lze všimnout, že čím déle jsou dotazovaní zaměstnanci ve společnosti, tím se jejich spokojenost postupně snižuje. Zároveň se zde s odpracovanými roky zvyšuje počet spíše nespokojených nebo nespokojených respondentů. Společnost by měla brát zřetel na spokojenost svých zaměstnanců, ale trochu ostražitější by měla být u svých dlouholetých zaměstnanců. U těchto zaměstnanců, by případný odchod mohl zapříčinit nepříjemnosti, především proto, že mohou být velmi těžko nahraditelní.

K této otázce patřila doplňující otázka, ve které mohli dotazovaní zaměstnanci uvádět důvody své spokojenosti nebo nespokojenosti. Respondenti ve velkém zmiňovali spokojenost se svými kolegy a celkově s jejich pracovním kolektivem. Dalším podnětem spokojenosti je to, že zaměstnanci vnímají jejich náplň práce jako atraktivní a zábavnou. Pozitivně je také vnímáno celkové zaměření firmy, které je pro zaměstnance zajímavé.

Podnětů k nespokojenosti bylo ovšem zmíněno více. Respondenti často uváděli, že jim nevyhovuje způsob komunikace ve firmě, v této souvislosti byl také často zmiňován nevhodný přístup vedení firmy k zaměstnancům, což v očích některých respondentů vytváří negativní atmosféru na pracovišti. Tyto dva faktory se pojí s nejhorněji uváděnou věcí a tou jsou nefunkční či zastaralé procesy a postupy v organizaci z pohledu pracovníků společnosti. Tyto postupy v jejich očích působí příliš zdlouhavě a chaoticky. Výtky zaměstnanců se tedy týkaly především vnitřního fungování organizace. Kromě toho bylo ale často zmiňováno ještě přetěžování zaměstnanců a nevyhovující odměňování, což se týká jak finančního ohodnocení zaměstnanců, tak značné nespokojenosti s firemními benefity.

Tyto faktory budou zkoumány i v dalších kapitolách bakalářské práce, ale už teď je možné říct, že pokud tyto věci byly zmíněny bez jakéhokoliv písemného podnětu, který by mohl zaměstnance navést k určitým odpovědím, znamená to, že jsou s nimi skutečně nespokojenosti a bude třeba, aby se firma na tyto věci zaměřila. Přetěžování zaměstnanců v souvislosti s nedostatečným odměňováním může vést ke ztrátě těchto zaměstnanců. Další kapitoly ukáží, zda se tato tvrzení budou jevit jako pravdivá.

V této části dotazníkového šetření byla zároveň respondentům položena otázka v následujícím znění: „Umíte si představit být ve firmě za tři roky?“.



Graf 2 – Pohled respondentů na setrvání ve společnosti XY s ohledem na to, jak dlouho v ní působí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů byly hodnoceny s ohledem na to, jak dlouho působí ve vybrané společnosti. Na grafu si lze povšimnout, že spousta nových zaměstnanců chce zůstat ve společnosti, ale jsou mezi nimi i tací, kteří ve společnosti svou budoucnost spíše nebo vůbec nevidí. Nejvíce zaměstnanců, kteří si neumí představit být ve společnosti za tři roky se nachází ve skupině respondentů, kteří jsou ve společnosti dva až čtyři roky. V této skupině se však nachází více respondentů, kteří by rádi ve společnosti zůstali. Větší riziko pro firmu může znamenat to, že celkem osm dlouholetých pracovníků svou budoucnost ve společnosti spíše nevidí. V celkovém zhodnocení uvedlo přes ¾ respondentů, že se spíše nebo určitě vidí ve společnosti i nadále. Celkem 27 dotazovaných z celkových 124 svou budoucnost ve vybrané společnosti už spíše nevidí.

Těchto 27 lidí tvoří z většiny respondenti, kteří v přechozích otázkách uvedli, že jsou spíše nespokojeni v dané společnosti, ale patří sem i devět zaměstnanců, kteří zvolili možnost, že jsou aktuálně spíše spokojeni. Jejich stanovisko je odůvodněno aspekty, které jsou zmiňovány výše, především se však jedná o nespokojenost s finanční ohodnocení. Tím se potvrzuje výše uvedené tvrzení, že pokud jsou zaměstnanci přetěžováni a zároveň jsou nespokojeni se svým finančním ohodnocením, může to vést k jejich ztrátě. Společnost by se měla snažit jejich nespokojenost vyrovnat jinou odměnou nebo zmírnit jejich pracovní zátěž.

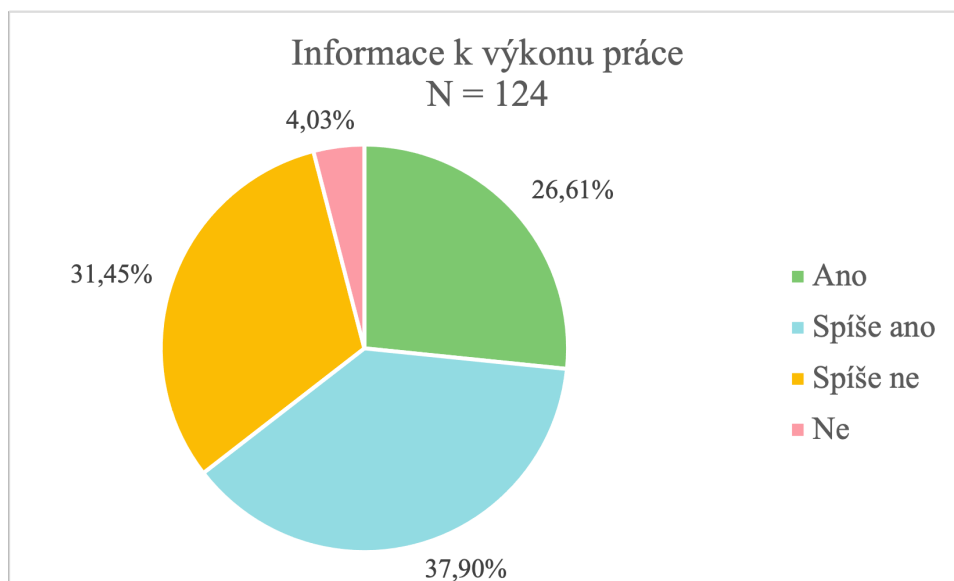
8.2 Informovanost zaměstnanců

V druhé části dotazníkového šetření bylo zkoumáno téma informovanosti zaměstnanců. Hned z počátku této baterie otázek jim byla položena otázka, která zněla následovně: „Dozvídáte se od vedení společnosti o vizích a plánech společnosti do budoucna?“.

Na tuto otázku odpověděla více než ½ respondentů záporně, tedy že se o vizích a plánech spíše nebo vůbec nedozvídají. Něco málo přes 37 % respondentů zvolilo možnost „spíše ano“ a pouze přes 10 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že vědí o plánech a vizích společnosti do budoucna, grafické znázornění můžete najít v příloze P III.

Nedostatečná komunikace společnosti v tomto ohledu může být riskantní, neboť především v této době potřebují mít lidé jistotu práce, a tedy i finančního příjmu. Kdyby firma začala toto téma komunikovat, dodá zaměstnancům jistotu a mohla by tak zlepšit i jejich výsledky, protože by se s plány a vizemi mohli ztotožňovat.

Tento dotaz následovala otevřená otázka, která se ptala na to, kde tyto informace zaměstnanci zjišťují. Mezi nejčastější odpovědi patřila konferenční firemní akce, kterou si firma sama pořádá a kde probíhají prezentace pro zaměstnance jak od vedení firmy, tak od ostatních zaměstnanců. Jako zdroj těchto informací byly dále hojně zmiňovány různé druhy interních schůzek. Dle výzkumu získávají zaměstnanci informace o vizích a plánech také od svého nadřízeného. Párkrát se mezi odpověďmi jako zdroj těchto informací opakoval e-mail nebo kolegové.



Graf 3 - Informovanost respondentů ohledně výkonu jejich práce
(Zdroj: vlastní zpracování)

V následující části šetření byli zaměstnanci dotazováni ohledně informovanosti v souvislosti s výkonem jejich práce, myšleno například jestli dostávají podrobné a srozumitelné zadání ke svým úkolům, jestli vždy včas vědí termíny odevzdání nebo dokončení atd.

Z grafu lze vyčíst, že více jak 60 % respondentů má dostatečné informace k výkonu jejich práce, tedy k jednotlivým úkolům a projektům. Avšak z výzkumu vychází, že více než 1/3 dotazovaných zaměstnanců má pocit, že informace k práci buď spíše nedostávají nebo je nedostávají vůbec.

Pro efektivní práci zaměstnanců je důležité, aby je společnost co nejlépe seznámila s tím, co mají dělat a k čemu bude jejich práce přínosná. Díky tomu může firma docílit kvalitních výsledků od svých zaměstnanců, kteří budou věřit ve svou práci.

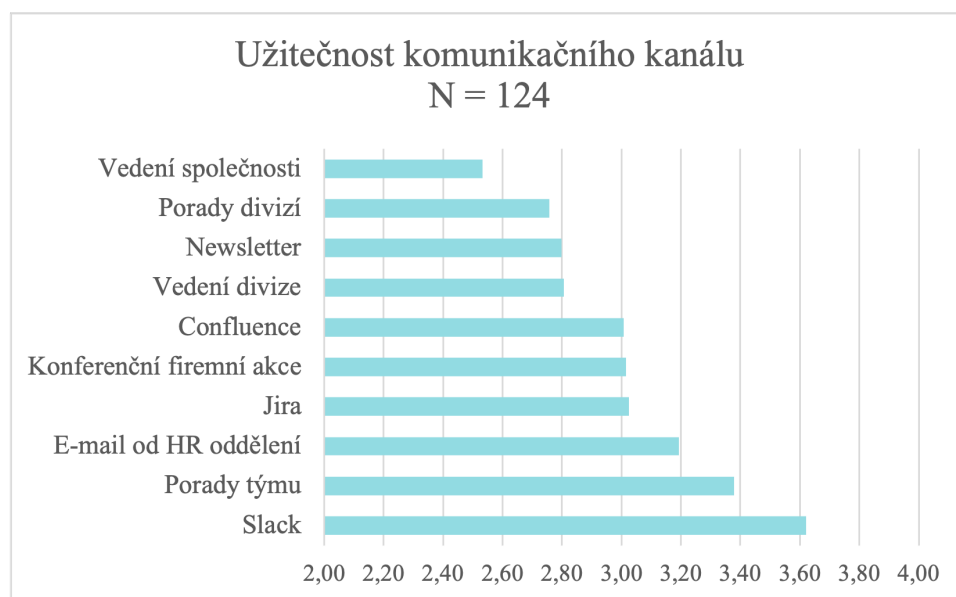
V souvislosti s touto otázkou byli respondenti dotazováni ještě na to, zda vědí o změnách v provozních věcech včas. Provozními věcmi jsou myšleny například výpadky programů, do kterých se zapisuje docházka, účetních programů nebo programů potřebných k práci na projektech, změny ve stravování, jako například zvýšení ceny stravného aj. Dle výsledků, které si lze prohlédnout na grafu v příloze P III je patrné, že v tomto případě probíhá předávání informací důsledněji, jelikož přes 88 % respondentů zvolilo možnost „spíše ano“ nebo „ano“. Informace k provozním věcem ve společnosti se tedy k těmto zaměstnancům dostávají včas a oni s nimi mohou počítat například při dokončování projektů a plánování své práce. Necelých 12 % dotazovaných uvedlo opak, tedy že informace spíše nebo vůbec nedostávají včas.

S návazností na tyto otázky byli respondenti vyzváni, ať napíší, jaké informace jim chybí. Na tuto otázku odpovědělo 26 zaměstnanců z celkových 124 respondentů. Nejčastěji se v odpovědích opakovaly informace k budoucnosti firmy, tedy již k zmiňovaným vizím a plánům, ale také strategii společnosti. Dále zúčastněným zaměstnancům chybí informace ke změnám ve společnosti všeobecně, nejen k těm v provozu. S tím se pojí také zdůvodnění některých těchto změn, namísto pouhého oznámení zaměstnancům. Ve finále se mezi odpověďmi ještě objevovalo, že zaměstnanci nevědí, co se po nich v rámci výkonu práce požaduje, což je již jednou zmiňovaný problém.

Společnost by měla komunikovat veškeré informace tak, aby je všichni zaměstnanci obdrželi včas a v konkrétním znění. Díky tomu si mohou naplánovat svou práci co nejefektivněji tak, aby vše dokončili včas, i když například bude mít výpadek nějaký klíčový program.

Na závěr této části dotazníku, byly položeny poslední otázky, zaměřené na informační kanály společnosti. První otázka konkrétně zněla takto: „Jak užitečné jsou pro Vás následující kanály při získávání informací?“.

Účastníci dotazníkového šetření měli na výběr celkem deset komunikačních kanálů a u každého hodnotili na čtyřstupňové škále, jak moc je pro ně užitečný. Následně byly odpovědím přiděleny číselné hodnoty, s tím, že možnost „velmi užitečný“ dostala hodnotu 4 a „neužitečný“ hodnotu 1. Po přidělení hodnot byl vypočítán průměr u každé možnosti a bylo tak zjištěno, který informační kanál je nejužitečnější, viz grafické znázornění níže.



Graf 4 - Užitečnost komunikačních kanálů z pohledu respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak je patrné z grafu, jako nejužitečnější se ukázala komunikační a informační platforma Slack, na které mohou zaměstnanci společnosti fungovat ve větších skupinách nebo si zde mohou vytvářet vlastní menší skupiny. Je tu vytvořen i všeobecný informační kanál, kam oddělení řízení lidských zdrojů posílá důležité informace. Do tohoto informačního kanálu je přidán každý zaměstnanec po nástupu do společnosti. Další se na žebříčku umístily porady týmů, kde se zaměstnanci vzájemně osobně či online setkávají ve větším počtu a získávají zde informace od svého vedoucího. Následují e-maily od oddělení řízení lidských zdrojů, které jsou většinou informačního charakteru. Další možnosti jsou již celkem vyrovnané, dalo by se tedy říct, že tyto první tři zmiňované možnosti jsou hlavními zdroji informací pro zaměstnance společnosti. Na poslední příčce se umístilo vedení společnosti, což nám ve výsledku potvrzuje hodnoty z první otázky v této části dotazníku, která se týkala informací od vedení.

Vybraná společnost by se tedy měla zaměřit na to, aby informace pro zaměstnanci byly předávány právě těmito kanály, buď na Slacku, na poradách anebo e-mailem. Ideální by bylo zvolit pouze jeden, na kterém i zpětně budou mít zaměstnanci možnost najít vše potřebné.

Poslední otázka k informačním kanálům a zároveň i poslední otázka k tématu informovanosti vyzývala k tomu, ať zaměstnanci uvedou, jestli by radši nevyužívali jiný informační kanál. Na otázku odpovědělo celkem 18 respondentů, ale nejčastěji se opakovaly dva druhy odpovědí. První bylo tvrzení, že je online kanálů až moc a bylo by lepší mít jeden, který bude mít čistě informativní účel a kde se opravdu budou všechny potřebné informace nacházet. Druhá odpověď zmiňovala předávání informací mimo online prostředí, a to na základě osobního setkání.

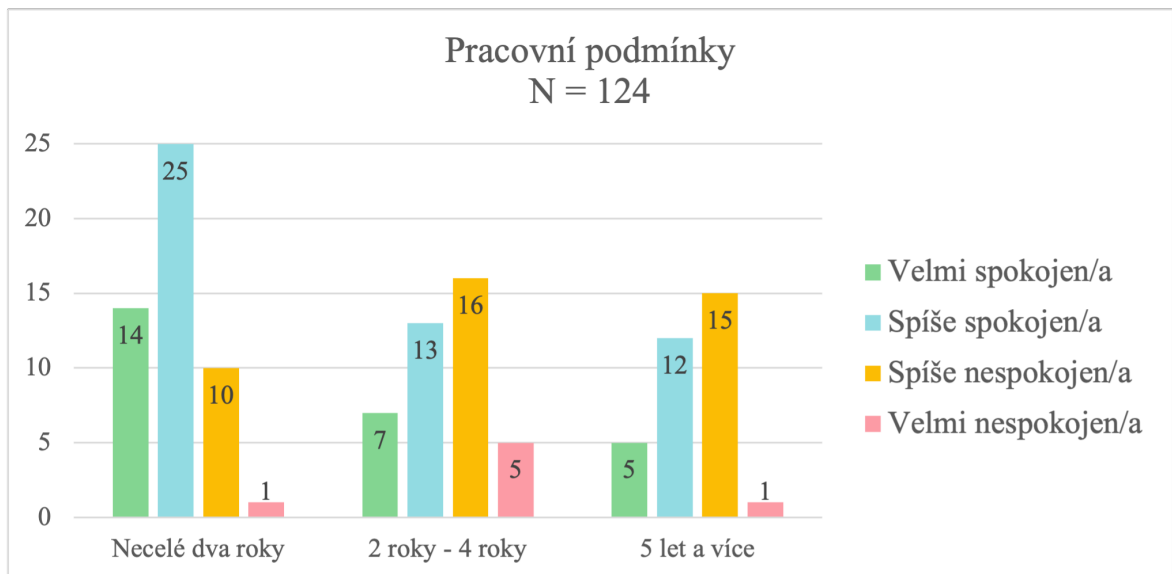
Tento výsledek podporuje tvrzení, že by bylo ideální předávat informace prostřednictvím jednoho kanálu. Zároveň by však neměla být zanedbána osobní komunikace nadřízeného s podřízenými, tudíž by mohlo být ideální, aby všechny informace byly shromážděny na jednom místě, ale zároveň byly komunikovány se zaměstnanci na poradách.

Prvním ponaučením pro společnost by mělo být jednoznačně to, že zaměstnanci nejsou od vedení společnosti informováni o tom, jaké jsou plány firmy do budoucna. Druhým ponaučením by mělo být, že je zapotřebí důsledně předávat informace zaměstnancům tak, aby zvládli řádně vykonávat svou práci a zároveň měli informace vždy po ruce.

8.3 Pracoviště

Dalším zkoumaným faktorem v rámci spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti je spokojenost s pracovištěm. Touto spokojeností je myšleno nejen technické pracovní zázemí a fyzické pracovní podmínky jako například teplo a hluk, ale i atmosféra na onom pracovišti a kolektiv nebo konkrétněji kolegové.

První otázka k tomuto tématu se týkala právě toho, jak moc jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami na jejich pracovišti, myšleno právě technické zázemí, hlučnost prostředí, teplota apod.



Graf 5 - Ohodnocení pracovních podmínek v souvislosti s délkou působení ve společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pomocí sesbíraných odpovědí bylo zjištěno, že cca 20 % zúčastněných zaměstnanců je velmi spokojených, přibližně 40 % spíše spokojených a necelých 40 % je spíše nespokojených nebo velmi nespokojených. Poté byly odpovědi rozebrány a porovnány s ohledem na to, jak dlouho jsou zaměstnanci ve společnosti.

Na grafu výše je jasně vidět, že čím déle jsou zaměstnanci ve společnosti, tím více jsou nespokojeni. Příčinou může být buď zhoršující se pracovní podmínky za dobu jejich působení nebo také to, že novější zaměstnanci mají možná lepší podmínky nebo vybavení. Důvodem může být však i to, že noví zaměstnanci neměli tolik času si všimnout některých věcí, kterých si starší zaměstnanci všimají. Nespokojenost je tu ale značná, už z hlediska toho, že u zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti více jak 2 roky, můžeme pozorovat téměř vyrovnané skóre pozitivních a negativních odpovědí.

Společnost by se měla zaměřit na to, aby zaměstnancům co nejvíce zpříjemnila jejich pracovní prostředí, především pokud chce mít prostředí se spokojenými a soustředěnými zaměstnanci, kteří budou odvádět kvalitní a přínosnou práci.

V návaznosti na tuto otázku byla dotazovaným položena otázka v následujícím znění: „Pokud jste nespokojen/a, z jakého důvodu?“, na kterou bylo získáno 70 odpovědí. Nejvíce zmiňovaným důvodem pro nespokojenost byl hluk, který ruší zaměstnance při výkonu jejich práce. Následně se opakovaně objevil problém s pohodlím na pracovišti, konkrétně tedy s židlemi. Poté se často zmiňoval nedostatek míst k výkonu práce, ve smyslu že chybí místa

na sezení a když zrovna přijde do práce hodně zaměstnanců, tak někteří musí hledat místo, kam se posadit. Dalším problémem je nedostatek místa na porady nebo online konferenční hovory. S tím se pojí ještě jeden často uváděný důvod nespokojenosti, a to je open space kancelář, tedy otevřený kancelářský prostor, který byl zároveň spojován právě s nejčastěji zmiňovaným hlukem. Poslední věc, která se častěji objevovala byla vzduchotechnika, konkrétně tedy špatný vzduch na dýchání, příliš teplo v létě nebo naopak příliš chladno v zimě.

Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům v tomto ohledu zajistit co nejkomfortnější pracovní prostředí. Přece jen zaměstnanci tráví na pracovišti většinu dne a v případě, že mají sedavé povolání, by měl být jejich pracovní prostor co nejpohodlnější. V tomto případě lze hovořit především o zmiňovaných židlích, problémech se vzduchotechnikou a hluku.

Další otázka byla zaměřena na již zmiňovanou atmosféru na pracovišti. Tento výsledek byl velmi pozitivní, jelikož bez mála 90 % účastníků šetření uvedlo, že atmosféru na pracovišti vnímají jako příjemnou nebo spíše příjemnou.

Opět následovala možnost, kdy respondenti mohli sdělit, co je podle nich příčinou toho, jak oni vnímají atmosféru na svém pracovišti. Z těch 90 % spokojených lidí většina uvedla, že zdrojem příjemné nebo spíše příjemné atmosféry jsou právě lidé na pracovišti. Neustále se zde opakovaly odpovědi typu lidé, kolektiv, kolegové.

U zbylých respondentů, kteří spokojeni nejsou, se vyskytovaly odpovědi, které už v této práci zmiňovány byly, jak u otázky na všeobecnou spokojenost nebo na začátku této kapitoly 8.3, tedy nevyhovující fyzické podmínky nebo i ty psychické. Tento výsledek dokazuje, že mezi jednotlivými faktory spokojenosti jsou souvislosti a že se ovlivňují navzájem. Ve finále se tyto věci mohou odrážet na celkové atmosféře na pracovišti, jako je tomu u těchto zaměstnanců, což následně v úplném celku může vést k nespokojenosti.

Kromě zjištění, jaká je dle dotazovaných zaměstnanců atmosféra na pracovišti, bylo zkoumáno, zda vůbec atmosféra respondenty ovlivňuje. Přes ½ účastníků výzkumu uvedlo, že jsou ovlivněni atmosférou na pracovišti, dalších 34 % zvolilo možnost, že je atmosféra spíše ovlivňuje a necelých 10 %, že spíše ne, viz graf v příloze P III. Z toho plyne, že je velmi prospěšné, že si zaměstnanci mezi sebou vytvářejí dobrou atmosféru na pracovišti, protože se tím pádem převážně pozitivně ovlivňují navzájem.

Na závěr této části dotazníku, která se zabývá spokojeností na pracovišti, byla respondentům položena otázka „Vnímáte spolupráci s kolegy jako bezproblémovou?“. Stejně jako u pár

předchozích, tak i na tuto otázku byly získány převážně pozitivní ohlasy. Přes 92 % respondentů vnímá spolupráci jako bezproblémovou nebo spíše bezproblémovou. Zbýlých necelých 8 % to vidí opačně.

Spolupráce mezi zaměstnanci, která probíhá bez problémů je důležitá pro společnou týmovou práci na projektech, neboť se tím nenarušuje negativně atmosféra na pracovišti a vzniká tak větší předpoklad ke kvalitním výsledkům práce.

I k této otázce byl posléze doplňující dotaz, kde byla možnost sdělit příčinu toho, proč to tak dotazovaní zaměstnanci vnímají. Nejčastěji se zde objevovaly problémy v komunikaci, u čehož však bylo častokrát uvedené, že tyto problémy jsou zapříčiněny právě již zmiňovanou vytížeností ostatních kolegů. Dále zde byly zmíněny problémy ve vnitřních procesech, které jsou v očích zaměstnanců nefunkční nebo nedostačující, ale jsou tzv. „zažité“, a proto se dle nich stále společnost řídí.

Dobrá atmosféra na pracovišti je velmi podstatná pro spokojenost a produktivitu zaměstnanců, avšak by měla jít ruku v ruce i s dalšími faktory, díky kterým bude obecně interní prostředí vnímáno jako spokojené prostředí. Právě proto by se neměly přehlížet ani problémy v komunikaci, ani nefunkční procesy ve společnosti.

8.4 Motivace a benefity

Předposlední část dotazníkového šetření byla zaměřena na motivaci. Celkově se v této části práce rozebírají motivační faktory, které všeobecně motivují zaměstnance, například při výběru zaměstnání. Poté také to, zda se jim této motivace ze strany společnosti dostává. Na závěr jsou v této baterii otázek rozebrány firemní benefity.

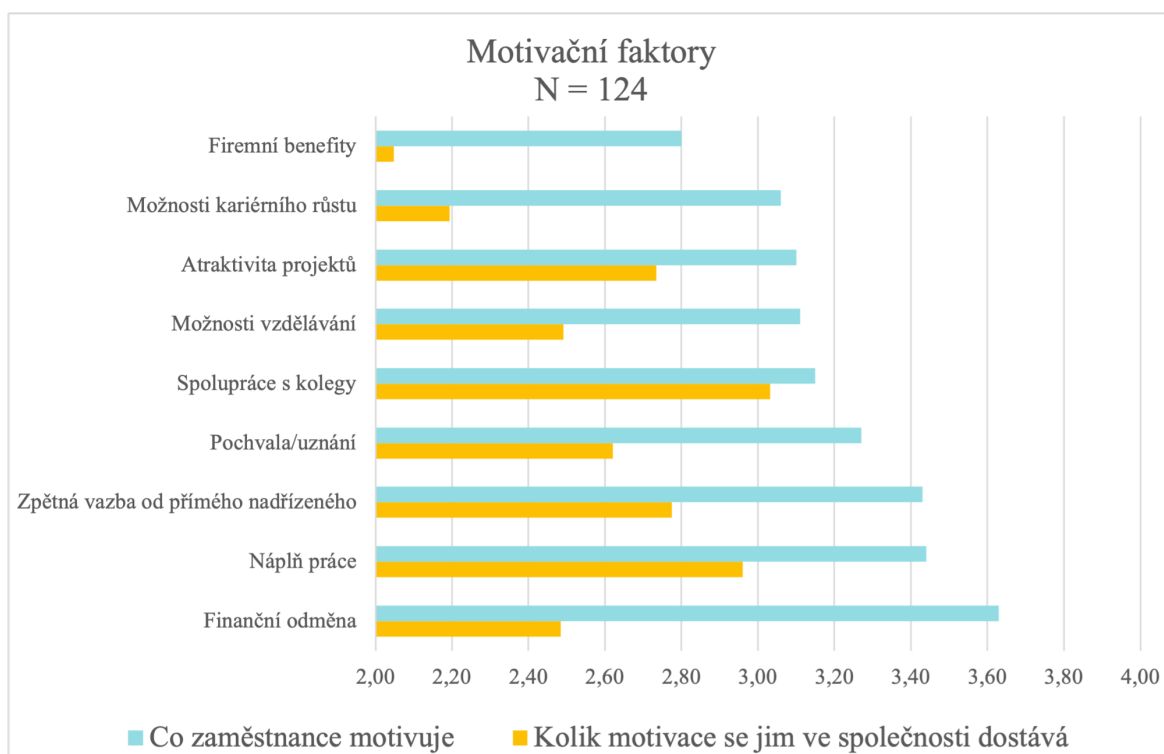
Na začátku této baterie otázek byla respondentům položena otázka, jak moc je vypsáné faktory motivují. Jejich úkolem bylo hodnotit na škále od 1 do 4, přičemž 1 znamenala nejméně a 4 byla nejvíce. Úmyslně byla v dotazníku pouze čtyřstupňová škála a ne pětistupňová, jelikož díky tomu nevzniká žádná prostřední neutrální varianta odpovědi a dotazovaní zaměstnanci se tak musí přiklonit blíže k jedné nebo druhé straně, což je pro výzkum více vypovídající.

V otázce bylo předepsáno celkem devět faktorů motivace, které autorka probrala s vedením lidských zdrojů ve společnosti. Následně po sesbírání informací byly odpovědi respondentů zprůměrovány, aby se co nejpřesněji zjistilo, co zaměstnance motivuje. Dle předpokladů se na prvním místě objevila finanční odměna. Na dalších dvou místech byla dle výsledků

zařazena náplň práce a zpětná vazba od přímého nadřízeného. Dalšími silnějšími motivačními faktory jsou pochvala a uznání. Mezi další silné motivátory se s podobným průměrem řadí možnosti vzdělávání, atraktivita projektů a možnosti kariérního růstu. Na úplně posledním místě se nachází firemní benefity.

Nejsilnějšími motivačními faktory jsou tedy finanční odměna, náplň práce a zpětná vazba od přímého nadřízeného. Jedná se tedy o takové tři základní pilíře, které mohou zaručit spokojenost. Prvním je odměna za práci, což je většinou i hlavní důvod toho, proč člověk pracuje, aby měl finance. Druhým je to, co člověk v práci dělá, protože když ho jeho práce baví a naplňuje, je to znát na lepších výsledcích v zaměstnání. Poslední je zpětná vazba, která je důležitá pro směřování zaměstnance do budoucnosti, aby měl jistotu, že jeho práce odpovídá požadavkům. Může ho navíc motivovat k dalším dobrým výsledkům při touze získat uznání.

Následně měli účastníci výzkumu možnost sdělit, co dalšího je motivuje. Na otázku bylo získáno celkem 32 odpovědí a mezi nejčastější věci, které kromě již zmíněných motivují respondenty jsou výsledky práce, které lze vidět nebo pozorovat v reálném životě a také sounáležitost uvnitř společnosti, tedy mezi zaměstnanci.



Graf 6 - Motivace zaměstnanců v porovnání s tím, kolik motivace se jim dostává

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po otázkách, které se týkaly motivace všeobecně, přišla na řadu otázka, která se zaměřovala na to, zda zaměstnanci pociťují motivaci ve společnosti. I v tomto případě měli respondenti hodnotit na škále od 1 do 4, stejně jaké v otázce výše. Zároveň tu bylo vypsáno i stejných devět možností, které měli účastníci výzkumu hodnotit.

Na grafu výše je vyobrazené porovnání toho, co a nakolik zaměstnance motivuje a kolik motivace se jim v jejich zaměstnání dostává. Nejvíce motivace se respondentům dostává v rámci spolupráce s kolegy, ne však tolik, kolik by respondenty plně motivovalo. Jedná se ale o nejmenší rozdíl, který vznikl mezi porovnávanými skutečnostmi u jednotlivých motivátorů. Dále se ve větší míře zaměstnancům dostává motivace prostřednictvím náplně jejich práce a také zpětnou vazbou od přímého nadřízeného. Atraktivita projektů motivuje zaměstnance velmi podobně jako zpětná vazba. Můžeme si však všimnout, že hodnoty jsou od sebe vzájemně dost vzdálené. Nejméně příznivý výsledek má finanční odměna. Podobně avšak trochu lépe vychází firemní benefity a možnost kariérního růstu.

Z předchozích otázek se opět potvrzuje, že pro zaměstnance vybrané společnosti je velmi důležité a motivující to, že mají dobré vztahy na pracovišti. Ovšem problematickou stránkou může být, že nejvýznamnější motivátor, tedy finanční ohodnocení, není pro zaměstnance ve vybrané společnosti až tak motivující. Hodnotově velký rozdíl je u možnosti kariérního růstu, což může mít za následek značnou ztrátu motivace všeobecně, jelikož pro zaměstnance je důležité, aby měli možnost posunu. Firemní benefity jsou na tom velmi obdobně, a to je věc, která by se též měla změnit, poněvadž benefity většinou dorovnávají již zmíněné finanční ohodnocení.

Firemním benefitům byly věnovány poslední dvě otázky z této části dotazníku. Obě otázky jsou otevřené.

První otázka byla v následujícím znění: „Jaký stávající benefit je pro Vás nejzajímavější? Jmenujte alespoň jeden“. Dle výsledků vyšlo najevo, že nejzajímavějším benefitem je pro dotazované zaměstnance možnost práce z domova. Hned na další místě je příspěvek na stravování, který mohou zaměstnanci dostávat buď formou papírových stravenek nebo stravenkové karty. Další možností, jak využít příspěvek na stravování je objednání obědu přímo v jídelně společnosti, to však u zaměstnanců nemá dle výzkumu takový úspěch jako papírové stravenky a stravenkové karty. Následně se v pořadí nejzajímavějších benefitů objevuje pět dní dovolené navíc a vzdělávání, což je téma, které se bude řešit v samostatné kapitole této práce. Mezi častěji uváděné benefity patří flexibilní pracovní doba, finanční odměňování a firemní akce. Častokrát se mezi odpověďmi objevovala slova jako „pokud

vím, jediný benefit jsou stravenky“ nebo „nemáme benefity, to co je u nás benefit je jinde standart“ a další podobná tvrzení.

Následující otázka dala respondentům možnost, aby sdělili, jaké další benefity by pro ně byly zajímavé. Měli jmenovat minimálně jeden benefit a maximálně tři. Nejčastěji se v odpovědích objevovala možnost příspěvku na sport nebo konkrétně jmenovaná Multisport karta, tu zmínila více jak ¼ respondentů. Velmi hojně byl také zmiňován příspěvek na penzijní spoření od zaměstnavatele. V menším počtu se v odpovědích objevoval systém benefitů Cafeterie. Podobně na tom byly možnosti jako více dní dovolené anebo Sick days, které by si zaměstnanci mohli vzít v případě, že by se necítili nejlépe místo toho, aby volili možnost práce z domova. Někteří respondenti by také ocenili, kdyby dostávali příspěvek na dojíždění do místa výkonu práce. Dále byly zmíněny možnosti školení, nebo členství ve školících programech, kde by si zaměstnanci mohli vybrat školení dle svého uvážení. Na závěr byl vícekrát navrhnout příspěvek na fyzioterapii nebo masáže, vzhledem k sedavému povolání nebo také dodávání ovoce k obědům nebo do kanceláří, což je dle výzkumu něco, co už společnost kdysi nabízela a během koronavirové pandemie zrušila.

Dle těchto výsledků by společnost měla zaměstnancům ponechat možnost práce z domova, jelikož je to nejoblíbenější benefit alespoň dotazovaných zaměstnanců. Další benefit, který by měla firma udržet je příspěvek na stravování, nejen proto, že se také jedná o oblíbený benefit, ale i proto, že v dnešní době už je to téměř standartní ve většině firem.

Mezi benefity, jejichž zařazení do své nabídky by měla firma jednoznačně zvážit, patří Multisport karta nebo jiný druh příspěvku na sport, protože ten je účastníky šetření žádaný. Další věcí, o které by mohla firma uvažovat je příspěvek na penzijní spoření pro zaměstnance. Oběma těmito benefity by společnost mohl zaměstnancům ukázat, že jí na nich záleží, což by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti se systémem benefitů.

Pro společnost by mělo být důležité, aby disponovala kvalitním systémem benefitů, který bude zaměstnance motivovat, neboť pokud nejsou zaměstnanci spokojeni se svým finančním ohodnocením, tak benefity mohou finanční odměnu alespoň z části dorovnat. Tento krok by mohl vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

8.5 Vzdělávání

Závěrečná část dotazníku se týkala už zmíněného vzdělávání. Společnost si sama dělá interní vzdělávací kurzy a má externího lektora na kurzy angličtiny. K tématu vzdělávání byly respondentům položeny celkem čtyři otázky, z toho dvě uzavřené a dvě otevřené.

První otázka zněla takto: „Jsou pro Vás dostupné následující možnosti vzdělávání?“. Účastníci výzkumu měli vypsáné čtyři druhy vzdělávání a měli u každého druhu zaznačit buď ano nebo ne. Ze 124 respondentů odpovědělo celkem 79, že mají přístupné možnosti odborného vzdělávání. Většina dotazovaných zaměstnanců, konkrétněji 107, má možnost účastnit se jazykového vzdělávání, přesněji vzdělávání v anglickém jazyce. Vzdělávání v oblasti soft skills, například kurzu zvládnání stresu, kurzu zpětné vazby atd., má možnost se účastnit 90 respondentů. U manažerského vzdělávání je výsledek nižší, což bylo i předpokládáno vzhledem k povaze vzdělávání, a to 32 účastníků výzkumu ze 124. Grafické znázornění viz příloha P III.

System vzdělávání ve společnosti by měl být takový, aby každý zaměstnanec měl možnost využít alespoň nějakého druhu vzdělávání, vzhledem k povaze své práce, například odborného vzdělávání nebo vzdělávání soft skills. Konkrétně vzdělávání soft skills by mělo být přístupné všem zaměstnancům.

Následující otázka se opět vázala k těmto čtyřem druhům vzdělávání, ale tentokrát se ptala na to, zda respondenti v posledních dvanácti měsících využili nějakou z těchto možností vzdělávání. Jakéhokoliv druhu odborného vzdělávání se účastnila více jak polovina dotazovaných, která k němu má přístup, přesněji 51 z 79. Kurzy angličtiny navštívila více jak $\frac{1}{2}$ respondentů, tedy 63. Soft skills vzdělávání se účastnilo 57 účastníků šetření z celkových 90, kteří mají k tomuto vzdělávání přístup. Celkem 9 respondentů se účastnilo manažerského vzdělávání z možných 32.

Účast na vzdělávání není příliš vysoká, bylo by tedy vhodné, aby společnost zvažila atraktivitu svého vzdělávání a případně přehodnotila nabídku. Vzdělávání zaměstnanců je benefit nejen pro zaměstnance, ale i pro vybranou společnost, jelikož zaměstnanci, kteří se jakkoliv vzdělávají, mohou být pro firmu velmi přínosní.

K otázce byla připojena doplňující otevřená otázka, která se doptávala na to, co bylo důvodem toho, že se respondenti vzdělávání neúčastnili. Nejčastěji zmiňovaná odpověď byla taková, že jsou zaměstnanci příliš pracovně a časově vytížení na to, aby se kurzů mohli účastnit. Další častá odpověď zmiňovala to, že zaměstnanci o možnostech vzdělávání nemají

žádné informace a ani neví, kde je hledat, nebo zda mají vůbec nárok na vzdělávání, když jim nebylo nabídnuto. Vícekrát zde také byla zmíněna nevhodná nabídka vzdělávání, která není zaměstnancům atraktivní, a proto z ní žádnou možnost nevyužívají. Posledním zmiňovaným důvodem bylo to, že je na vypsání kurzy nízká kapacita lidí, a tudíž se kolikrát zaměstnanci ani nestihnou zapsat.

Pokud společnost nabízí vzdělávání, bylo by přínosné, aby se ho mohli účastnit všichni zaměstnanci, kteří o něj budou mít zájem. V tu chvíli je ale rozhodující to, z jakých důvodů jsou zaměstnanci časově vytíženi, ne vždy je to ovlivněno společností. Úkolem společnosti však je, aby udržovala atraktivní nabídku vzdělávání a aby každý zaměstnanec věděl, kde je možné nabídku najít a mohl tak zjistit své možnosti. Zaměstnanci to navíc může dodat pocit, že společnost mu chce dát možnost k osobnímu či kariéernímu růstu.

Poslední otázka byla také otevřená a její znění bylo následovné „Jaké další možnosti vzdělávání byste rád/a ve firmě uvítal/a?“. Zde byly různorodé odpovědi, ale i tak tu bylo pár totožných. Nejvíce se jich ztotožňovalo s názorem, že by bylo dobré do nabídky zařadit odborné externí kurzy nebo certifikace, klidně mimo firmu nebo uvnitř firmy, ale s externím školitelem. Poté se opakovala ještě odpověď, že by zaměstnanci mohli mít přístup k online kurzům a mohli by si vybrat, co konkrétně je pro ně nejatraktivnější.

Ve výsledku by společnost mohla zajistit, aby zaměstnanci firmy věděli o jejich možnostech vzdělávání, díky tomu by mohla vzrůst návštěvnost kurzů a zároveň by se poté mohla i rozšířit nabídka, aby měl každý možnost vzdělávání.

9 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

VO: Jak jsou zaměstnanci vybrané společnosti spokojeni:

a) s jejich informovaností,

Zaměstnanci vybrané společnosti jsou převážně nespokojeni kvůli nedostatku informací. Hlavními důvody jejich nespokojenosti jsou nedostatečné informace o směřování firmy do budoucna. Z podstatné části je tu i nespokojenost ohledně neadekvátní informovanosti zaměstnanců, co se týká výkonu jejich práce. Opakem je však informovanost ohledně provozních změn ve firmě, tam můžeme mluvit o převažující spokojenosti. Nespokojenost zapříčiňuje také přehlcení zaměstnanců informačními kanály. Nejvyužívanějším komunikačním a informačním online kanálem je Slack, kde zaměstnanci informace čerpají.

b) se svým pracovištěm,

Na pracovišti je většina respondentů převážně spokojena, především díky pozitivním kolegům. Kolektiv vytváří z valné většiny příjemnou atmosféru, která ovlivňuje i ostatní zaměstnance, a to je důvod k jejich spokojenosti. Nespokojenost se objevuje ve větším měřítku převážně u technického zázemí a podmínek na pracovišti. Konkrétním problémem je hluk, kvůli kterému se zaměstnanci nemohou plně soustředit na svou práci. K jejich spokojenosti nepřispívají ani židle, které jsou dle odpovědí skutečně nepohodlné a dalším důvodem pro nespokojenost může být nedostatek místa pro všechny zaměstnance. S nedostatkem místa se společnost potýká jak v kancelářích, kde si zaměstnanci nemají kam sednout, tak v zasedacích místnostech, které jsou často obsazené, což je další důvod k jejich nespokojenosti.

c) s motivací a benefity,

Motivace ve společnosti je na hranici spokojenosti a nespokojenosti. Motivační faktory jsou vesměs pozitivní, převážně kvůli tomu, že nejvíce motivující jsou pro zaměstnance kolegové, náplň jejich práce a zpětná vazba od jejich přímého nadřízeného. Nespokojenost však může způsobit finanční ohodnocení, které přirozeně zaměstnance motivuje, ale ve společnosti moc motivující není. Navíc jsou zaměstnanci nespokojeni se systémem benefitů.

d) s možnostmi vzdělávání?

Vzdělávání je ve společnosti vnímáno převážně pozitivně, tudíž jsou s ním zaměstnanci spokojeni. K nespokojenosti by mohlo vést to, že je na jednotlivé vzdělávací kurzy nízká

kapacita a nabídka vzdělávání není moc rozsáhlá. Někteří zaměstnanci jsou nespokojeni z důvodu toho, že neví, jestli mají nárok se nějakého vzdělávání účastnit.

Celkově by autorka spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti shrnula tak, že se společnost pohybuje celkem na tenké hranici mezi spokojeností a nespokojeností. Pravděpodobně není ani možné, aby bylo 100 % zaměstnanců společnosti spokojených, především při vyšším počtu zaměstnanců. Ale u několika věcí se jedná o menší kroky, které je možné podniknout, aby zaměstnanci byli o poznání spokojenější. Právě z tohoto důvodu budou v následující kapitole popsána doporučení autorky pro vybranou společnost. Pokud firma nezačne více pečovat o spokojenost svých zaměstnanců, nebude je poslouchat a přijímat od nich informace, může to vést k zvýšení nespokojenosti, a to by mohlo znamenat zvýšení fluktuace zaměstnanců a případně i ztrátu některých klíčových pracovníků.

10 DOPORUČENÍ

Na základě získaných dat a zjištěných poznatků jsou formulována následující doporučení pro další interní fungování společnosti:

- Společnost by měla zlepšit systém toho, jak předává informace svým zaměstnancům. Na prvním místě by měla stanovit jeden hlavní informační kanál, kde bude možné najít veškeré potřebné informace. Nebude tak vznikat informační chaos a zaměstnanci vždy budou vědět, kam se obrátit.
- Důležité informace k výkonu práce by vedoucí zaměstnanec měl předávat na osobním setkání s daným zaměstnancem, který bude přidělený úkol plnit, aby se mohl na cokoli doptat a mohli si tak oba ujasnit, že se vzájemně pochopili a k danému úkolu je vše jasné.
- Kompetentní zaměstnanci společnosti by měli posoudit aktuálnost interních procesů ve firmě a případně je aktualizovat do takové podoby, aby byly opět aktuální a funkční.
- Vedení společnosti by mělo více zapracovat na komunikaci směrem k zaměstnancům, a to především co se týká plánů a směřování firmy do budoucna. Zaměstnanci tak získají pocit, že na nich společnosti záleží nejen v danou chvíli, ale i do budoucna. Navíc nabydou pocitu jistoty ohledně dalších let ve firmě.
- Společnost by měla investovat do kvalitnějších židlí. Pokud zaměstnanci tráví většinu svého dne v práci a jejich práce je především u počítače, potřebují mít ke své práci pohodlí.
- Jelikož má společnost open space kanceláře, měla by mít také dostatek prostoru pro zaměstnance, kteří tráví spoustu času na online konferenčních hovorech, aby měli odhlučněné prostředí, kde mohou zároveň pro klienta na druhé straně působit seriózněji.
- Ze strany společnosti by měla být snaha o udržení dobré atmosféry na pracovišti, neboť dle výzkumu je to ta nejpozitivnější a nejvíce motivující věc pro zaměstnance.
- Společnost by měla své interní prostředí zaměstnancům zpříjemnit i drobnými kroky, například tím, že obnoví rozdávání ovoce. Buď může přidávat kus ovoce každý den obědu nebo třeba každé pondělí doplňovat ovoce do kanceláří.

- Společnost by měla zvážit změnu v systému benefitů. V této souvislosti by mohla pro zaměstnance zařídit Multisport kartu nebo jiný druh příspěvku na sport. Zároveň by mohla i zvážit alespoň drobný příspěvek na penzijní spoření.
- Informace k nabídce vzdělávání by měly být umístěny tak, ať má každý zaměstnanec možnost zjistit jaké jsou jeho možnosti.

11 REFLEXE ŠETŘENÍ

Během vyhodnocování dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ne všechno bylo ve výzkumu správně uchopeno nebo popsáno. Kdyby autorka dělala podobný výzkum znovu, tak by změnila nebo přeformulovala pár otázek.

První otázka, kterou by autorka přeformulovala je tato: „Ohodnoťte na škále od 1 do 4, jak moc Vás následující faktory motivují? (1 = nejméně, 4 = nejvíce)“. Bohužel až při interpretaci výsledků bylo zjištěno, že otázka byla autorkou špatně vysvětlena. Respondenti už u této otázky hodnotili to, jak je motivují konkrétní motivační faktory ve vybrané společnosti. Autorka však otázku zařadila do výzkumu za účelem toho, aby zjistila, co zaměstnanec motivuje v běžném životě, například co by je silněji motivovalo při výběru zaměstnání, jaké motivační faktory by byly ty rozhodující mezi nabídkou jedné práce a nabídkou druhé práce.

Otázku by tedy nově přeformulovala takto: „Ohodnoťte na škále od 1 do 4, jak moc by Vás následující faktory motivovali při výběru zaměstnání?“ nebo by nechala otázku stejnou, ale napsala by doplňující poznámku pro dovysvětlení situace.

Tato chyba měla za důsledek to, že spousta zaměstnanců odpovídala k aktuální situaci ve společnosti, ač na to byla určena následující otázka, která zněla takto: „Uved'te na škále od 1 do 4, jak moc se Vám v práci dostává této motivace? (1 = nejméně, 4 = nejvíce)“. Tím pádem nebylo možné ideálně porovnat situaci mezi tím, co zaměstnanec běžně motivuje a kolik se jim této motivace reálně ve společnosti dostává.

Autorka by do příštího šetření přidala otázku do části dotazníkové šetření, která se týkala vzdělávání. Jelikož se ukázalo, že spousta lidí vůbec neví o nabídce vzdělávání, byla by přidána otázka, která by zněla přibližně takto „Máte dostatek informací ke vzdělávání ve Vaší společnosti?“. Poněvadž v otevřených otázkách se respondenti nevyjadřovali k dané otázce, ale psali tam právě o tom, že ani neví, že nějaké možnosti vzdělávání jsou.

U otázky, kde se rozebírá užitečnost jednotlivých komunikačních kanálů, by autorka zvolila pětistupňovou škálu. Přidala by mezi odpovědi možnost „nevyužívám/nemohu posoudit“.

Poslední věc, kterou by autorka změnila, by bylo přidání dvou uzavřených otázek, které by se ptaly přímo na pocit spokojenosti. Jedna otázka by se týkala benefitů, byla by tedy v následujícím znění „Jste spokojen/a s aktuálními benefity, které společnost nabízí?“ a druhá by se týkala vzdělávání „Jste spokojen/a s aktuální nabídkou vzdělávání, kterou

společnost nabízí?“. Tyto otázky by byly do výzkumu zařazeny za účelem jasných statistických výsledků, zda jsou zaměstnanci spíše spokojeni nebo spíše nespokojeni. Tyto otázky byly při sestavování dotazníku vynechány, s myšlenkou, že spokojenost půjde snadno zjistit dle toho, co bude vyplněno v otevřených otázkách. Respondenti se bohužel ne vždy vyjadřovali k tématu, a proto nebylo možné jasně určit spokojenost či nespokojenost, což by s přidáním těchto otázek bylo snazší a odpovědi z otevřených otázek by už jen odůvodňovaly konkrétní volbu.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala tématu měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, za účelem zjištění příležitostí pro zlepšení interního prostředí firmy.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá termíny, které jsou klíčové k lepšímu porozumění praktické části práce. Druhá část práce se věnovala přestavení vybrané společnosti XY a následné interpretaci výzkumného šetření.

V návaznosti na stanovený cíl byla sestavena výzkumná otázka, která byla zodpovězena pomocí dat získaných z kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření, ke kterému měli účastníci šetření přístup pomocí interních komunikačních kanálů společnosti XY. Data byla následně zkoumána, hodnocena a na základě jejich interpretace byla po zodpovězení výzkumné otázky sepsána doporučení k následnému zlepšení interního prostředí společnosti.

Autorka práce již se společností nespolupracuje, ale je s ní stále v kontaktu, tudíž bude ona sama prezentovat výsledky šetření a následná doporučení nejen skrze bakalářskou práci, ale i osobně, za účelem zkvalitnění interního prostředí s následným zvýšením spokojenosti zaměstnanců.

Pro budoucí přínos, který by tato práce mohla mít, se autorka rozhodla vytvořit nový návrh dotazníkového šetření dle zjištěných skutečností, které jsou popsány v kapitole 11. Návrh tohoto dotazníkového šetření viz příloha P IV.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura:

- [1] ADAIR, John. 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024752587
- [3] ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [4] DEIBLOVÁ, Marie. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o. ISBN 80-902105-8-9
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9
- [6] HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4
- [7] HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-2636-3
- [8] HOLÁ, Jana. 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. 2006. *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Disertační práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filosofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce Milan Beneš
- [10] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 9788024735276
- [11] LUTHANS, Fred. 2010. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York: Mcgraw-Hill Companies. ISBN-13: 978-0-07-353035-2
- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2339-6

- [13] NENADÁL, Jaroslav. 2016. *Systém managementu kvality: Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, s. r. o. ISBN 978-80-7261-426-4
- [14] PALMER, Sally a Margaret WEAVER. 2000. *Úloha informací v manažerském rozhodování.* Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. ISBN 80-7169-940-3
- [15] PAULÍK, Karel. 2001. Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. In. *Psychologie v ekonomické praxi : určeno pro psychologii práce a její aplikace = devoted to psychology of work and its applications.* Praha: Univerzita Karlova. ISSN 0033-300X
- [16] URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing, a.s. 978-80-271-0227-3
- [17] VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2614-4
- [18] ZÁVADSKÁ, Regina. 2017. *Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.* Bakalářská práce. Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra financí a ekonomie. Vedoucí práce Zuzana Wroblowská

Online zdroje:

- [1] 4 CORNER RESOURCES. 2021. How to Measure Employee Satisfaction. In. *4cornerresources.com* [online]. 2021-11-18 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.4cornerresources.com/blog/how-to-measure-employee-satisfaction/>
- [2] BUSINESSINFO.CZ. 2014. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. In. *businessinfo.cz* [online]. 2014-03-06 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>
- [3] ČMA. 2021. Proč školit své zaměstnance?. In. *cma.cz* [online]. 2021-02-05 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.cma.cz/proc-skolit-sve-zamestnance/>
- [4] HERRITY, Jennifer. 2020. 12 Effective Motivation Techniques for the Workplace. In. *indeed.com* [online]. 2020-01-03 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-techniques-for-the-workplace>

- [5] INDEED. 2021a. What Is Off-the-Job Training? Methods and Benefits. In. *indeed.com* [online]. 2021-01-22 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/starting-new-job/off-the-job-training>
- [6] INDEED. 2021b. How To Measure Employee Satisfaction. In. *indeed.com* [online]. 2021-02-15 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/employee-satisfaction>
- [7] KADERÁBKOVÁ, Renata. 2020. Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze využít?. In. *orangeacademy.cz* [online]. 2020-12-14 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>
- [8] KARIERA.CZ. 2015. Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. In. *superkariera.cz* [online]. 2015-02-22 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metody-vzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>
- [9] MANAGEMENTMANIA.COM. 2017. Metody vzdělávání na pracovišti (On the Job Training). In. *managementmania.com* [online]. 2017-01-29 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>
- [10] MICHALÍK, David a Petra VÁVROVÁ. 2010. Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi. In. *bozpinfo.cz* [online]. 2010-04-06 [cit. 2023-01-11]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/interni-komunikace-priklad-mereni-jeji-kvality-v-praxi>
- [11] SCHNEIDER, Benjamin. 1987. The People Make the Place. In. *benschneiderphd.com* [online]. [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: http://www.benschneiderphd.com/People_Make_the_Place_PP_1987.pdf
- [12] SQUARE. 2022. 10 Scientifically Proven Ways to Motivate Employees. In. *squareup.com* [online]. 2022-11-24 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://squareup.com/us/en/townsquare/how-to-motivate-your-employees>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Celková spokojenost respondentů se zaměstnáním s ohledem na to, jak dlouho působí ve společnosti XY	35
Graf 2 – Pohled respondentů na setrvání ve společnosti XY s ohledem na to, jak dlouho v ní působí.....	37
Graf 3 - Informovanost respondentů ohledně výkonu jejich práce	38
Graf 4 - Užitečnost komunikačních kanálů z pohledu respondentů	40
Graf 5 - Ohodnocení pracovních podmínek v souvislosti s délkou působení ve společnosti	42
Graf 6 - Motivace zaměstnanců v porovnání s tím, kolik motivace se jim dostává	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář dotazníkové šetření

Příloha P II: Výsledná data dotazníkového šetření

Příloha P III: Grafy zmíněné v praktické části práce

Příloha P IV: Nový návrh dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Průzkum zaměstnanecké spokojenosti

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit ke zmapování Vašich potřeb a hledání možností pro zlepšení pracovního prostředí.

Dotazník je **anonymní** a na jeho vyplnění budete potřebovat přibližně **10 - 15 minut**.

Na Vašem názoru záleží. Předem Vám mockrát děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

*Povinné pole

1. Jak jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Velmi nespokojen/a

2. Uveďte hlavní důvody své (ne)spokojenosti.

3. Umíte si představit být ve firmě za tři roky? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

4. Pokud ne, z jakého důvodu?

Informovanost zaměstnanců

5. Dozvídáte se od vedení společnosti o vizích a plánech společnosti do budoucna? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

6. Pokud ano, jakým způsobem?

7. Dostáváte informace týkající se výkonu Vaší práce? (např. podrobné zadání, deadline, atd...) *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

8. Víte o informacích týkajících se provozu společnosti včas? (např. změna ve stravování, výpadky programů, atd...) *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

9. Chybí Vám nějaké informace, pokud ano, jaké?

10. Jak užitečné jsou pro Vás následující kanály při získávání informací? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi užitečný	Spíše užitečný	Spíše neužitečný	Neužitečný
Slack	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail od HR oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady divizí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konferenční firemní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confluence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení divize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Napadá Vás jiný komunikační kanál, který byste uvítal/a namísto výše zmíněných?

Pracoviště*

*Pracovištěm je myšlena kancelář, kde máte své pracovní místo.

12. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na svém pracovišti? (např. technické zázemí, hlučnost, ...)*

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Velmi nespokojen/a

13. Pokud jste nespokojen/a, z jakého důvodu?

14. Jaká je podle Vás atmosféra na Vašem pracovišti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Příjemná
 Spíše příjemná
 Spíše nepříjemná
 Nepříjemná

15. Co je podle Vás příčinou takové atmosféry na Vašem pracovišti?

16. Ovlivňuje Váš pracovní výkon atmosféra na Vašem pracovišti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

17. Vnímáte spolupráci s kolegy jako bezproblémovou? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

18. Pokud ne, co vnímáte jako příčinu?

Motivační faktory zaměstnanců

19. Ohodnoťte na škále od 1 do 4, jak moc Vás následující faktory motivují? (1 = nejméně, 4 = nejvíce) *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 = nejméně	2	3	4 = nejvíce
Pochvala/uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba od přímého nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivita projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Co jiného Vás motivuje?

21. Uveďte na škále od 1 do 4, jak moc se Vám v práci dostává této motivace? (1 = nejméně, 4 = nejvíce) *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 = nejméně	2	3	4 = nejvíce
Pochvala/uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba od přímého nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaše současné finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Současné firemní benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň Vaší práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivita projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Jaký stávající benefit je pro Vás nejzajímavější? Jmenujte alespoň jeden. *

23. Jaké další benefity by pro Vás byly zajímavé? Jmenujte min. 1 max. 3. *

Vzdělávání zaměstnanců

24. Jsou pro Vás dostupné následující možnosti vzdělávání? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Ne
Odborné vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soft skills vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerské vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Využili jste během posledních dvanácti měsíců nějakou z následujících možností vzdělávání? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Ne
Odborné vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soft skills vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerské vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. V případě, že jste se vzdělávání neúčastnil/a, ale máte zájem, co Vám brání v účasti?

27. Jaké další možnosti vzdělávání byste rád/a ve firmě uvítal/a?

28. Do jaké divize spadáte? *

Označte jen jednu elipsu.

- 1.VD
 2.VD
 3.VD
 4.VD
 1.PD

29. Kolik let pracujete v této firmě? *

Označte jen jednu elipsu.

- Necelé dva roky
 2 roky - 4 roky
 5 let a více

30. Pohlaví

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
 Muž

31. Věk

Označte jen jednu elipsu.

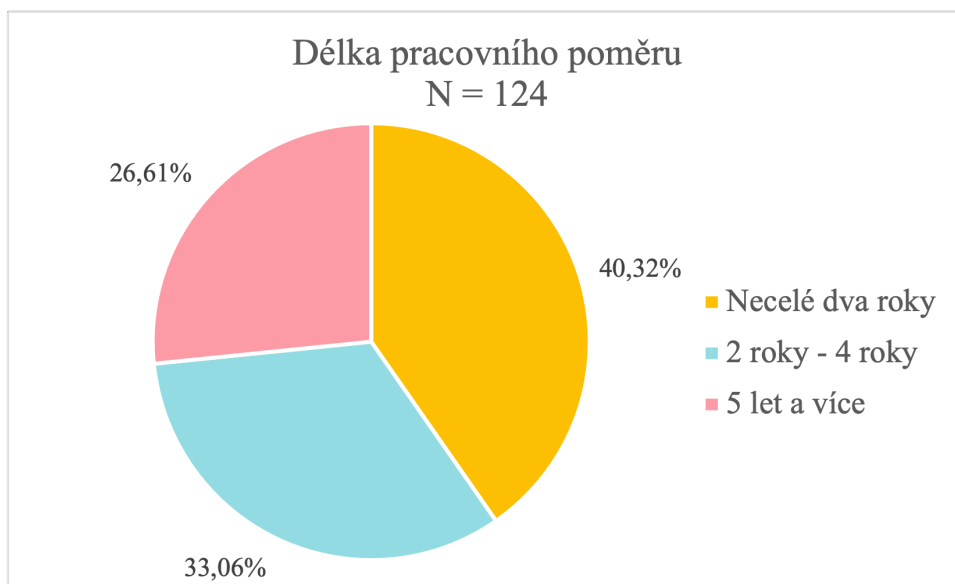
- 18 - 29
 30 - 39
 40 - 49
 50+

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDNÁ DATA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

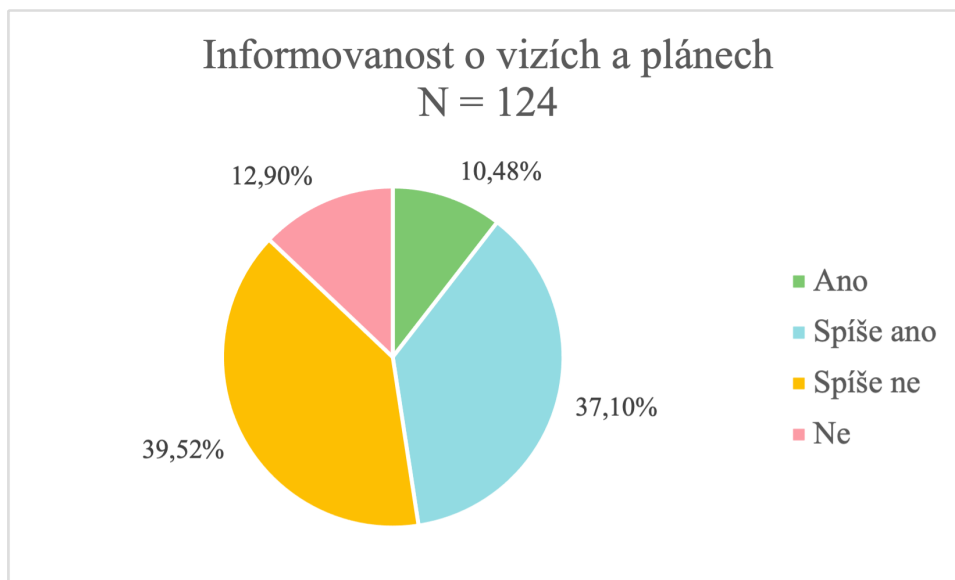
Odkaz na výsledná data z dotazníkového šetření:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bEuTqThpBqPrNlzmSgiBCKW2n8fNd67F/edit?usp=sharing&ouid=114666280149521178064&rtpof=true&sd=true>

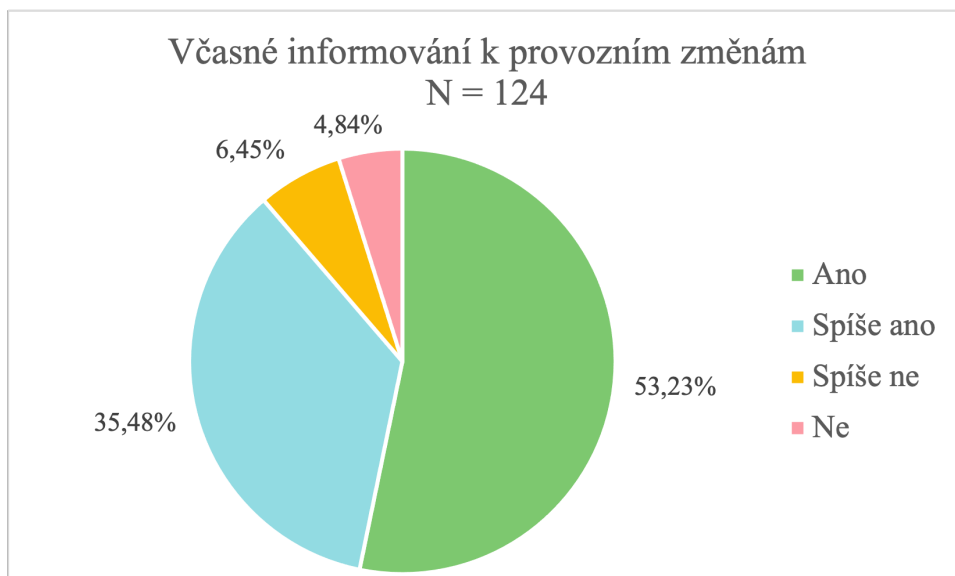
PŘÍLOHA P III: GRAFY ZMÍNĚNÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI PRÁCE



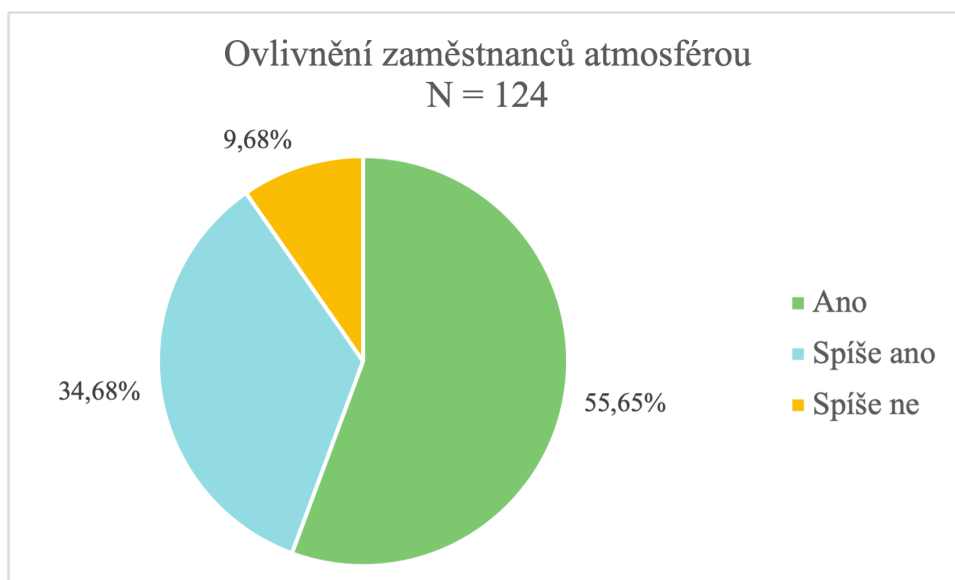
1) Jak dlouho respondenti ve společnosti pracují (Zdroj: vlastní zpracování)



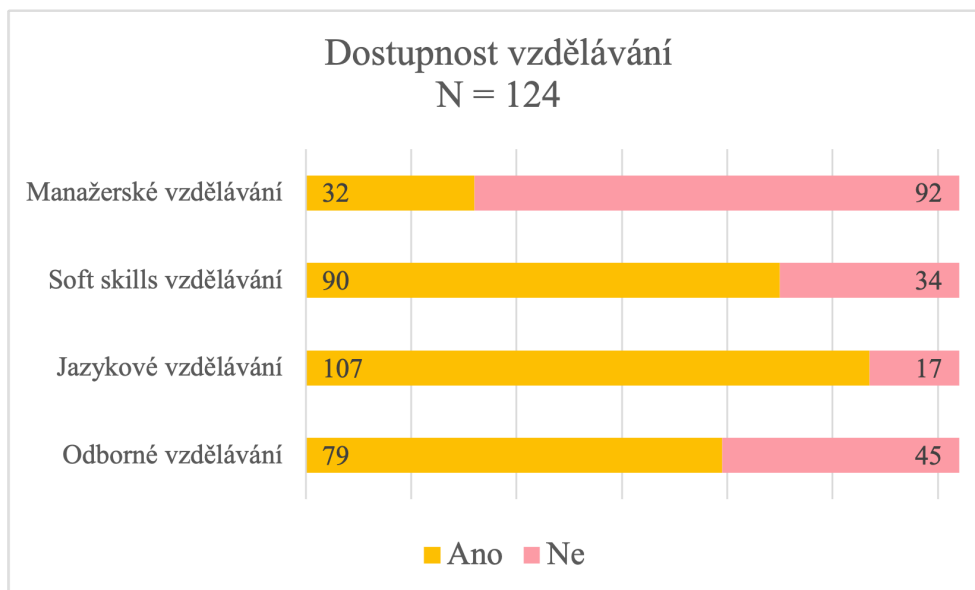
2) Informace od vedení společnosti o vizích a plánech (Zdroj: vlastní zpracování)



3) Jsou respondenti informováni včas o změnách v provozu (Zdroj: vlastní zpracování)



4) Ovlivnění respondentů atmosférou na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)



5) Jaké možnosti vzdělávání jsou respondentům dostupné (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IV: NOVÝ NÁVRH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

* Označuje povinnou otázku

1. Jak jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této společnosti? *

Označte jen jednu odpověď.

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

2. Uveďte hlavní důvody své (ne)spokojenosti.

...

3. Umíte si představit být ve firmě za tři roky? *

Označte jen jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Pokud ne, z jakého důvodu?

...

INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

5. Dozvídáte se od vedení společnosti o vizích a plánech společnosti do budoucna? *

Označte jen jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Pokud ano, jakým způsobem?

...

7. Dostáváte informace týkající se výkonu Vaší práce? (např. podrobné zadání, deadline, atd...) *

Označte jen jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Víte o informacích týkajících se provozu společnosti včas? (např. změna ve stravování, výpadky programů, atd...) *

Označte jen jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Chybí Vám nějaké informace, pokud ano, jaké?

...

10. Jak užitečné jsou pro Vás následující kanály při získávání informací? *

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

	Velmi užitečný	Spíše užitečný	Spíše neúžitečný	Neúžitečný	Nevyužívám
Slack	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail od HR oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady divizí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konferenční firemní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confluence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení divize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Napadá Vás jiný komunikační kanál, který byste uvítal/a namísto výše zmíněných?

...

PRACOVISŤE*

**Pracovištěm je myšlena kancelář, kde máte své pracovní místo.*

12. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na svém pracovišti? (např. technické zázemí, hlučnost, ...) *

Označte jen jednu odpověď.

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

13. Pokud jste nespokojen/a, z jakého důvodu?

...

14. Jaká je podle Vás atmosféra na Vašem pracovišti? *

Označte jen jednu odpověď.

- Příjemná
- Spíše příjemná
- Spíše nepříjemná
- Nepříjemná

15. Co je podle Vás příčinou takové atmosféry na Vašem pracovišti?

...

16. Ovlivňuje Váš pracovní výkon atmosféra na Vašem pracovišti? *

Označte jen jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Vnímáte spolupráci s kolegy jako bezproblémovou? *

Označte jen jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Pokud ne, co vnímáte jako příčinu?

...

MOTIVAČNÍ FAKTORY ZAMĚSTNANCŮ

19. Ohodnoťte na škále od 1 do 4, jak moc by Vás následující faktory motivovali při výběru zaměstnání? (1 = nejméně, 4 = nejvíce) *

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

	1 = nejméně	2	3	4 = nejvíce
Pochvala/uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba od přímého nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivita projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Co jiného Vás motivuje?

...

21. Uveďte na škále od 1 do 4, jak moc se Vám v práci dostává této motivace? (1 = nejméně, 4 = nejvíce) *

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

	1 = nejméně	2	3	4 = nejvíce
Pochvala/uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba od přímého nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivita projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Jste spokojen/a s aktuálními benefity, které společnost nabízí? *

Označte jen jednu odpověď.

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

23. Jaký stávající benefit je pro Vás nejzajímavější? Jmenujte alespoň jeden. *

...

24. Jaké další benefity by pro Vás byly zajímavé? Jmenujte min. 1 max. 3. *

...

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

25. Jste spokojen/a s aktuální nabídkou vzdělávání, kterou společnost nabízí? *

Označte jen jednu odpověď.

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

26. Máte pocit, že jste dostatečně informováni o možnostech vzdělávání ve společnosti? *

Označte jen jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

27. Jsou pro Vás dostupné následující možnosti vzdělávání? *

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

	Ano	Ne
Odborné vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soft skills vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerské vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Využili jste během posledních dvanácti měsíců nějakou z následujících možností vzdělávání? *

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

	Ano	Ne
Odborné vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soft skills vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerské vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. V případě, že jste se vzdělávání neúčastnil/a, ale máte zájem, co Vám brání v účasti?

...

30. Jaké další možnosti vzdělávání byste rád/a ve firmě uvítal/a?

...

31. Do jaké divize spadáte? *

- 1.VD
- 2.VD
- 3.VD
- 4.VD
- 1.PD

32. Kolik let pracujete v této firmě? *

- Necelé dva roky
- 2 roky - 4 roky
- 5 let a více

33. Pohlaví

- Žena
- Muž

34. Věk

- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50+