

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti LAPP KABEL s.r.o.

Lucie Dvořáková

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Dvořáková**
Osobní číslo: **K11197**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti LAPP KABEL s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k metodám a technikám měření spokojenosti zaměstnanců, jejich významu a trendům v současnosti.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou firmu, její měření spokojenosti zaměstnanců.
4. Analyzujte proces měření spokojenosti ve firmě a na základě výsledků formulujte projekt měření na příští období. Pozornost věnujte argumentaci ve všech fázích výzkumného plánu.
5. Vyvodte závěry, doporučení, možnosti a limity realizace vašeho návrhu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

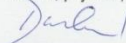
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 15.4.2014

LUCIE DVOŘÁKOVÁ

Jméno, příjmení, podpis



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá průzkumem měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti LAPP KABEL s.r.o. Cílem teoretické části práce je zpracovat teoretická východiska a poznatky týkající se témat interní komunikace, marketingový výzkum, význam měření spokojenosti zaměstnanců a návrh dotazníku pro měření spokojenosti zaměstnanců. Cílem praktické části je popsání současných trendů v měření spokojenosti zaměstnanců, zhodnocení měření, které v roce 2012 prováděla externí agentura a návrh řešení organizace celého měření prováděného v budoucnu.

Klíčová slova: interní komunikace, marketingový výzkum, dotazník spokojenosti

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with the measurement of employee satisfaction survey in LAPP KABEL company. The aim of theoretical part of this work is to develop the theoretical background and knowledge of topics such as internal communication, marketing research, the importance of measurement of employees satisfaction and draft a questionnaire for measuring employee satisfaction. The aim of practical part is description of current trends in measurement of employees satisfaction, evaluation of measurement which took part in 2012 and was made by external supplier and propose of solution for another research which will be done in future.

Keywords: internal communication, marketing research, satisfaction questionnaire

Především bych velice ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za veškerou pomoc při zpracování, za její připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing Silvii Veselé, manažerce lidských zdrojů a administrativy ve společnosti LAPP KABEL s.r.o., za poskytnutí důležitých informací, které mi umožnily zpracování bakalářské práce.

Rovněž bych moc ráda poděkovala celé mé rodině za velkou pomoc a podporu při zpracování bakalářské práce.

Motto:

„Úkol, který máme před sebou, není nikdy tak obrovský jako síla v nás.“

Neznámý autor

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 INTERNÍ KOMUNIKACE	12
1.1 POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ	12
1.2 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE	14
1.3 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE	15
1.4 OBSAH KOMUNIKACE	15
2 VÝZNAM MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	17
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A JEHO METODY PŘI MĚŘENÍ INTERNÍHO KLIMATU	18
3.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	18
3.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	18
3.3 ZÁKLADNÍ METODY SBĚRU PRIMÁRNÍCH ÚDAJŮ	20
3.3.1 Dotazování	20
3.3.2 Pozorování.....	22
3.3.3 Experiment	23
3.3.4 Metoda DELFI	23
4 DOTAZNÍK	24
4.1 PRINCIPY SPRÁVNÉHO DOTAZOVÁNÍ	24
4.1.1 Volba vhodného formátu dotazníku.....	25
4.1.2 Popis vstupních informací pro zaměstnance	26
4.2 KONSTRUKCE OTÁZEK PRO DOTAZNÍKY	27
4.2.1 Otevřené otázky	27
4.2.2 Uzavřené otázky.....	28
5 SOUČASNÉ TRENDY V MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	30
6 METODIKA PRÁCE	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LAPP KABEL S.R.O.	33
7.1 HODNOTY SPOLEČNOSTI LAPP KABEL S.R.O.	34
8 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI PROVÁDĚNÉ V MINULOSTI	36
8.1 VÝBĚR AGENTURY	36
8.2 METODIKA STUDIE	36
8.3 ORGANIZACE MĚŘENÍ.....	37
8.4 ZÁKLADNÍ VÝSLEDKY	38
8.5 ANALÝZA DOSAVADNÍHO ŠETŘENÍ	39
9 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO BUDOUCÍ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	41

9.1	CÍL PROJEKTU.....	41
9.2	NÁVRH ORGANIZACE CELÉHO PRŮZKUMU.....	41
9.3	ANALÝZA DAT A PREZENTACE VÝSLEDKŮ.....	45
9.4	NAVRHOVANÉ METODY VÝZKUMU.....	46
9.4.1	Dotazník.....	47
9.4.2	Skupinové rozhovory.....	48
9.4.3	Další metody.....	50
	ZÁVĚR.....	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

V současné době je měření spokojenosti zaměstnanců považováno za standardní nástroj řízení lidských zdrojů. Minimálně tomu tak je ve vyspělých firmách. Pro svou bakalářskou práci jsem si tedy zvolila téma měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti LAPP KABEL s.r.o. Firma LAPP KABEL s.r.o. je ve Zlínském kraji považována za dynamicky se rozvíjející firmu a zároveň za jednoho z nejvíce atraktivních zaměstnavatelů. V takové firmě by měření spokojenosti zaměstnanců mělo být již jakýmsi tradičním projektem, u kterého bude zaručena pravidelnost opakování. Pokud si však firma takový průzkum nechá zorganizovat pomocí externí agentury, znamená to pro firmu nezanedbatelný finanční náklad. V dnešní době, kdy se stalo velkým trendem náklady spíše šetřit, je poměrně složité nechat si takový průzkum organizovat pravidelně. Stává se pak, že další měření spokojenosti zaměstnanců probíhá ve firmě až po čtyřech letech, což je velice dlouhá doba. Poslední měření spokojenosti zaměstnanců probíhalo ve firmě v roce 2011. Toto měření pro LAPP KABEL s.r.o. organizovala externí firma.

V rámci mé bakalářské práce se zaměřím na zhodnocení v minulosti prováděného měření a pokusím se navrhnout celou organizaci měření spokojenosti tak, jak by měla probíhat v následujících letech, kdy počítám, že by celé měření mělo být prováděno za pomoci interních zdrojů, popřípadě částečně subdodavatelsky. Subdodavatelsky by však mělo být řešeno opravdu minimum věcí. Práce by tedy měla být návodem či směrnici k provádění měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti LAPP KABEL s.r.o. Cílem je navrhnout řešení takové, aby bylo pro firmu co nejméně finančně náročné, aby však na druhou stranu byla zajištěna využitelnost výsledků měření a efektivita celého projektu. Dalším cílem je, aby navržené řešení bylo takové, aby firma byla v tomto ohledu co nejvíce soběstačná a byla si schopná zajistit měření v co největší míře pomocí interních zdrojů.

Práce bude rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se zmíním o významu interní komunikace, jejích formách a zjistím, co by mělo být obsahem interní komunikace. Zmíním se také, jaké jsou potřeby zaměstnanců, což velice úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců. V další kapitole se budu věnovat marketingovému výzkumu obecně, jeho metodám a základním metodám sběru primárních informací. Další kapitolou teoretické části mé práce bude kapitola o samotné tvorbě dotazníku, jaké jsou principy správného dotazování a jak vůbec tvořit otázky v dotazníku. Tato kapitola souvisí s tím, že výstupem celé práce bude i zpracovaný návrh dotazníku, který by firma mohla

používat v následujících letech pro měření spokojenosti svých zaměstnanců. V poslední kapitole teoretické části se budu věnovat významu měření spokojenosti zaměstnanců ve společnostech obecně.

Druhou částí práce bude část praktická, kdy v jejím úvodu představím společnost LAPP KABEL s.r.o., kdy se lehce zmíním o historii, produktech, které firma nabízí, ale hlavně o firemních hodnotách, které s tématem práce souvisí nejvíce. V praktické části se také budu zabývat současnými trendy v měření spokojenosti zaměstnanců a také tím, jaké služby v současné době nabízejí specializované agentury v této oblasti. Dále pak bude praktická část rozdělena na část, kdy se budu zabývat měřením spokojenosti prováděným v minulosti, konkrétně v roce 2011. Další část pak bude samotný návrh řešení pro měření spokojenosti prováděné v budoucnu. Výstupem praktické části bude návrh samotného dotazníku spokojenosti zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů, které jsou nutné pro fungování firmy. Dobrá interní komunikace zajišťuje dostatečnou motivaci všech pracovníků. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování vrcholového managementu i běžných pracovníků. (Holá, 2006, s. 21)

Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry a také všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace a stává se nástrojem k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé společnosti. (Holá, 2006, s. 19)

Vedoucí pracovníci společnosti musí ostatní zaměstnance respektovat jako rovnocenné partnery, musí klást velký důraz na budování vztahů s nimi, neboť úspěchy společnosti jsou především postavené na cílevědomé spolupráci dobře motivovaných a vysoce loajálních zaměstnanců. (Holá, 2006, s. 19)

1.1 Potřeby zaměstnanců

Společnosti musí předložit přitažlivou hodnotovou nabídku nejen svým zákazníkům, ale také svým zaměstnancům. Cílem interního marketingu je chovat se k zaměstnancům jako ke skupině zákazníků. Úspěšné společnosti zajišťují, aby i zaměstnanci na těch nejnižších dělnických profesích měli dobrý pocit z práce. Zaměstnanci totiž mohou představovat nejsilnější zdroj konkurenční výhody. Je tomu tak pouze tehdy, pokud chápou, že nepracují pro firmu, ale pro zákazníka. (Kotler, 2003, s.168)

Zaměstnanci v každé firmě jsou velice různí a rovněž tak i jejich potřeby jsou značně odlišné. Co jednoho zaměstnance motivuje k výkonu, druhého nechává zcela lhostejným. Především je nutné zaměstnance důkladně poznat a motivovat je podle jejich vlastních hodnot. Hodnotová stupnice každého zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců se však může lišit. Motivační programy musí být odlišné pro jednotlivé vybrané skupiny zaměstnanců dané společnosti. Mimořádnou roli v nich pak sehrávají vedoucí, kteří v rámci celkové motivace k výkonu motivují individuálně své podřízené kolegy podle jejich konkrétních potřeb. V této souvislosti je si zapotřebí neustále uvědomovat, že lidé tráví v práci nejkrásnější čas svého života – minimálně osm nejsvěžejších hodin každého pracovního dne.

V současnosti snad už jen výjimečně za to očekávají pouze peněžitou odměnu. (Petříková, 2002, s. 148)

Dnes je situace taková, že každý kvalifikovaný zaměstnanec, člen pracovního týmu pokládá za samozřejmé, že se bude účastnit řešení problematiky týkající se jeho činnosti a věcí spadajících do jeho kompetence a že se bude podílet na rozhodnutích, která se jej přímo týkají. Dnešní typický zaměstnanec není ochoten se pouze slepě přizpůsobit firemním pravidlům a bez námitek a výhrad poslouchat svého nadřízeného. Pokud s těmito přístupy svých podřízených zaměstnanců umí vedoucí pracovník správně pracovat, je to pro něho velká výhoda, protože jeho podřízení jsou schopni být aktivními realizátory firemní vize. (Hloušková, 1998, str. 32)

Jaké jsou tedy obecné potřeby zaměstnanců?

- Smysluplná a tvůrčí práce – zaměstnanci potřebují mít jistotu, že se věnují něčemu smysluplnému. Chtějí přispívat svou prací a nápady k něčemu významnému.
- Pocit vzájemné důvěry – každý zaměstnanec potřebuje mít prostor, mít svou oblast, za kterou bude zodpovídat, ve které se bude sám rozhodovat, klást si cíle a dosahovat jich. Zaměstnanci chtějí nést alespoň část odpovědnosti za svou práci a zároveň cítit hrdost z vlastní úspěšně vykonané práce.
- Pocit uznání – bez výjimky každý zaměstnanec potřebuje alespoň trochu uznání a slyšet pochvalu za svou práci. Potřebuje bytostně vnímat pocit, že je v něčem dobrý, v něčem velmi dobrý a alespoň v něčem se moci považovat za vynikajícího. Pro některé lidi je tento pocit zařazen velice vysoko na jejich hodnotové stupnici.
- Pocit jistoty a bezpečí – v současné době můžeme s jistotou konstatovat, že jde o jednu z nejvýznamnějších potřeb zaměstnanců. Při prováděném měření spokojenosti ve většině firem řada zaměstnanců zařadila tuto potřebu dokonce na první místo na své hodnotové stupnici. Zaměstnanci potřebují vnímat pracovní klima jako přátelské, bez vážných hrozeb ztráty zaměstnání, bez jakýchkoliv výkyvů, s jednoduchými, srozumitelnými a poctivými pravidly.
- Informovanost – zaměstnanci potřebují znát minimálně základní informace o situaci, perspektivě svého oddělení, pracovišti i celé společnosti. Potřebují být alespoň částečně informováni nejen o výsledcích společnosti, ve které jsou zaměstnání, ale

především také o svých výdělcích v porovnání s jinými, o vlastních možnostech, svých vlastních perspektivách. (Petříková, 2002, s. 148, 149)

Firma, resp. management, musí vědět, jakým chce být zaměstnavatelem, jak chce naplňovat potřeby a zájmy svých zaměstnanců. Základem je komunikace. Jedině tak se zaměstnavatel dozví, co by pracovníci chtěli a co by si představovali výměnou za jejich úsilí a loajalitu, jestli současné benefity a produkty sociální politiky splňují účel a naplňují tak záměry managementu. Týden dovolené navíc, důchodové připojištění, příspěvek na sport nebo vstupenky do divadla, prestižní školení, jazyková školení, sportovní nebo společenské akce, rodinný den apod. Pokud zaměstnavatel něco takového nabízí, měl by to umět svým zaměstnancům náležitě prodat. Předpokladem je, že to, co nabízí, zaměstnanci chtějí a očekávají. Pokud nabízí něco, co nikdo neocení, o co nikdo nestojí, je to velké plýtvání. Průzkum napomůže dovědět se, co by bylo pro zaměstnance stimulační, zpětná vazba po akci ukáže, zda nabízený benefit plní svůj účel. (Holá, 2006, s. 88)

Zejména vlastníci malých firem si myslí, že pokud nabídnou pouze plat a zaměstnání, že to zaměstnancům ke spokojenosti stačí. Za určitých podmínek ano. Pokud chceme ale budovat s vlastními zaměstnanci určitou formu partnerství, tak je to opravdu málo. Naštěstí trend je úplně jiný a manažeři si to začínají uvědomovat. Zjišťují, že loajální a kvalitní zaměstnanci velice zásadně přispívají k dobrému fungování celé společnosti.

1.2 Význam interní komunikace

Význam efektivní vnitropodnikové komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími projevy chybné komunikace mohou být nedostatek informací, neúplné a nejednoznačné informace. Z tohoto nedostatku pak může vzniknout informační šum, který sníží efektivitu činnosti celé společnosti. Nefungující komunikace vede zaměstnance a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci.

Všechny tyto důsledky pak ve fungování společnosti mohou postupně způsobit:

- vysokou míru fluktuace pracovníků,
- špatnou koordinaci procesů a činností,
- nezájem o dosahování vytyčených cílů,
- špatně stanovenou strategii na základě nefungující zpětné vazby,

- neefektivní marketingové řízení,
- konkurenční neschopnost celé společnosti. (Holá, 2006, s. 14)

Je nutné si uvědomit, že komunikace není pouze to, jak skutečnosti říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery mluvíme a jednáme s nimi. Ve firmě úroveň komunikace mezi firmou a zaměstnanci, mezi manažery navzájem, mezi pracovníky v týmu jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce. Mnohé průzkumy dokazují, že právě špatné vztahy uvnitř každé společnosti – špatná úroveň komunikace bývají nejčastější příčinou vysoké fluktuace ve firmě. (Holá, 2006, s. 15)

1.3 Formy interní komunikace

Komunikace ve firmě probíhá ve třech základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy, směrnice) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a významu konkrétní komunikace. Velice důležitým aspektem pro vhodnou volbu formy komunikace je také vzájemná znalost komunikujících. Obecně nelze definovat, která z forem je nejvíce efektivní, neboť vždy záleží na konkrétní situaci a konkrétních podmínkách každého komunikačního procesu. Volba formy probíhá zpravidla na základě manažerských znalostí a zkušeností. Komunikační formy se rozlišují na dvě základní skupiny, a to na komunikaci osobní, ústní, tedy komunikaci tvář v tvář, a na komunikaci přes média.

Nelze jednoduše definovat, která z forem komunikace je efektivnější, neboť každá v určitých daných podmínkách je více či méně efektivní, lze tedy na základě empirických zkušeností pouze doporučovat, kterou formu v určité dané situaci zvolit. Vymezení komunikačních forem je důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribuce. Výběr formy musí vycházet ze závažnosti a informačních potřeb zaměstnanců, neboť význam informace se odvíjí nejen od jejího obsahu, ale také od její formy. Forma má bezprostřední vliv na účinnost celého komunikačního procesu. (Holá, 2006, s. 61)

1.4 Obsah komunikace

Existuje celá řada oblastí a témat, o kterých by měl vedoucí pracovník se svými podřízenými komunikovat. Jedná se o témata jako cíle firmy, požadavky zákazníků, cíle a úkoly týmů, co se od každého zaměstnance očekává, v jakých termínech a jaké kvalitě se to očekává, jaké jsou hodnoty a strategie firmy, její ekonomika a sociální politika, používané

technologie, plánované inovace, způsoby a metody, jak se firma vyrovnává se změnami a s překážkami, plánované změny úkolů a změny organizace práce.

Komunikovat je také třeba i o konkrétních pravomocech a odpovědnosti, o tom, které úkoly jsou právě prioritní, jaké jednání je žádoucí a jaké nežádoucí, o potřebách a možnostech dalšího profesionálního rozvoje, o možnostech kariérního růstu, o úpravách platů, o tom, zda jsou pracovní podmínky vyhovující, jak podporovat spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními, jak vytvářet image firmy, jak podporovat marketingové aktivity firmy, o zájmech, soukromí a rodinném zázemí zaměstnance. (Hloušková, 1998, str. 47)

Velkou část těchto témat by měl obsahovat výzkum spokojenosti zaměstnanců, který bude firma pravidelně provádět. Výzkumu se dále budeme věnovat v následující kapitole.

2 VÝZNAM MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vzhledem k vývoji trhu práce se stávají cíle oddělení lidských zdrojů čím dál tím více důležitějšími. Získávání dostatečně motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců je pro mnoho oborů stále těžší. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a s tím bezprostředně související snížení fluktuace jsou proto často rovnoprávnými cíli vedle cílů zaměřených na odbytový trh. (Meffert, 1996, s. 304)

Lidé na všech stupních hierarchie firmy od vedení firmy přes THP pracovníky až po dělnické profese každý den pro svou práci a rozhodování potřebují dostatek kvalitních informací. Některé informace potřebují pro svou každodenní činnost, jiné však pouze pro plnění určitých úkolů. Nedostatek kvalitních informací, ale také i přebytek informací může způsobit ve společnosti problémy. S rozvojem informačních technologií a komunikačních systémů nabývá proto na intenzitě rčení, že „informace jsou nejcennějším zbožím“, a doplňuje se tvrzením, že „je uměním vybírat z kupky sena informací tu pravou, která má právě onu cenu zlata“. (Kozel, 2006, s. 47)

Investice do lidského kapitálu mají přímý dopad na produktivitu práce, zlepšení hospodářských výsledků firmy a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Odměnou za odpovědný přístup k zaměstnancům může být snazší stabilizace kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, ale také i získávání zaměstnanců nových. Naopak neodpovědný přístup může mít negativní důsledky na pověst firmy, a to může nepříznivě postihnout klíčová aktiva společnosti, jako jsou například její značka a image.

Výsledky měření spokojenosti zaměstnanců lze využít k identifikaci případných problémů ovlivňujících produktivitu a hospodářský rozvoj společnosti. Hodnocení spokojenosti lze také využít ke zlepšení kvality pracovního prostředí zaměstnanců.

Měření spokojenosti zaměstnanců má i další význam. Nejenom že odkrývá faktory, které spokojenost či nespokojenost ovlivňují, ale také umožňuje včas odhalit rizika možné nezdavé fluktuace zaměstnanců. Tento nástroj dokáže odhalit úzká místa ve vnitrofiremní komunikaci a dokáže zmapovat pohled zaměstnanců na odměňování, případně na firemní zaměstnanecké benefity. Především však zjišťuje míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli. (VÚPSV, 2007, s. 1)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A JEHO METODY PŘI MĚŘENÍ INTERNÍHO KLIMATU

Vysoké náklady marketingového výzkumu nutí zadavatele i výzkumníky, aby k němu přistupovali velmi zodpovědně a nedocházelo ke zbytečným chybám, které by mohly celý proces prodražit. Každý marketingový výzkum je jedinečný a jeho úkolem je co nejlépe rozpoznat a definovat marketingové problémy. Marketingový výzkum je totiž pokaždé ovlivňován jinými faktory. Jedná se o faktory, které vyplývají z různorodosti zkoumaných jevů a problémů. (Kozel, 2006, s. 70)

Marketingový výzkum využívá dvou rovin informací z hlediska podstaty jejich zdroje, tj. externí a interní informace. Získávání vstupních informací a údajů může probíhat buď za pomoci sekundárního výzkumu, kdy se jedná o využití dat či informací vytvořených pro jiné účely, nebo primárním výzkumem, kdy získáváme data pomocí specifických metod u určených subjektů. Z hlediska forem se zejména rozlišuje dotazování, pozorování, experiment. Pokud jde o rozsah, můžeme rozlišit výzkum na úplné šetření a dílčí šetření. Zajištění srovnatelnosti informací vyžaduje, aby pro různé formy dotazování byly zachovány zásady tvorby dotazníku. Pro ověření správnosti se dále využívá řady testů. (Tomek, 2007, s. 40)

3.1 Kvantitativní výzkum

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

3.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Protože většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, pracujeme s větší mírou nejistoty a velmi často potřebujeme psychologickou interpretaci, to znamená odbornou pomoc specialistů, respektive kvalifikovanější tým tazatelů s psychologickou přípravou. Účelem kvalitativního výzkumu je zjistit motivy, mínění a postoje, které vedou

k určitému chování. Je možné k tomu využít individuální hloubkové nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky. V tomto případě pracujeme zpravidla s menším vzorkem respondentů. (Kozel, 2006, s. 120)

Individuální hloubkové rozhovory dávají možnost proniknout k motivačním strukturám každého zaměstnance a je tomu tak i u rozhovorů skupinových (focus groups). Skupinové rozhovory mohou přinést řadu cenných informací. Obě tyto metody však mohou výsledek měření zkreslit. Musíme mít totiž na zřeteli, že lidé mnohdy něco jiného říkají a jinak se chovají nebo si něco jiného myslí. (Vysekalová, 2014, s. 133)

Pokud provedeme s nějakým zaměstnancem hloubkové interview, získáme spoustu kvalitativních informací. Pohovorů se obvykle dělá celá řada. Tento druh výzkumu se pokouší odhalit to, co o sobě zákazníci či zaměstnanci mnohdy ani neví, a to tak, že se tazatel pokouší ponořit hluboko do jejich nevědomých motivů. Při hloubkovém výzkumu se používá celá řada technik (slovní asociace, metafory, hraní rolí), které mají ego zkoumané osoby osvobodit a odhalit, a umožnit tak vyjádřit podvědomé pocity. (Smith, 2000, s. 106)

Pomocí metod a technik kvalitativního výzkumu je možné převádět individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu (což je běžnými metodami kvantitativního šetření těžko měřitelné) do kvantitativní podoby. Taková podoba nám pak následně umožňuje s výslednými daty nadále pracovat. Můžeme je různě řadit nebo dokonce mezi sebou porovnávat. (Kozel, 2006, s. 125)

Mezi nejčastěji používané metody získávání kvalitativních údajů o trhu organizací patří zejména osobní rozhovory a skupinové rozhovory, které vedou speciálně školení odborní tazatelé. Výzkum v průmyslových společnostech s sebou přináší značnou odbornou náročnost na osobu tazatele. Zadavatelé výzkumů proto často přicházejí s návrhem, že je lepší, aby dotazování prováděli pouze zaměstnanci zadavatelské firmy, což by mělo vést k eliminaci odborných zkreslení. Jak ukazují praktické výsledky, tento postup však výhodnější rozhodně není. Ukázalo se, že mnohem účinnější je zaškolit tazatele v odborné problematice, protože profesionální tazatelé mají hluboké zkušenosti a jsou dokonale školeni v technice navazování kontaktů a získávání informací. (Kozel, 2006, s. 136)

3.3 Základní metody sběru primárních údajů

Každé prováděné konkrétní zkoumání může být zajišťováno pomocí řadou variantních metod, které vyplývají z možností kombinací základních elementů těchto metod. (Tomek, 2007, s. 45)

Všechny metody sběru primárních údajů mají v procesu výzkumu své místo a opodstatnění. Jejich využití má své výhody a nevýhody a nese s sebou problémy vždy v závislosti na konkrétních podmínkách výzkumu. (Kozel, 2006, s. 137)

3.3.1 Dotazování

Smyslem dotazování je pokládání otázek respondentům. Odpovědi získané od respondentů jsou cenným podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Výběr vhodného typu dotazování může záviset na různých faktorech. Jedná se především o faktory týkající se charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele atd. V praxi je obvyklé, že se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují. (Kozel, 2006, s. 141)

Dotazování je nejčastěji využívanou metodu výzkumu a většinou se provádí některým z následujících způsobů:

- Písemně – mezi přednosti této metody výzkumu patří, že při relativně nízkých nákladech obsáhneme větší počet osob. Dále můžeme vyloučit vliv tazatele na dotazovaného. Velkou předností je možnost zajištění anonymity a také to, že dotazovaný má více času na odpověď. Mezi nevýhody této metody patří nižší návratnost, odpovědi nemusí být jednoznačné, mohou odrážet nepochopení, není zřejmá spontánnost odpovědi, není vyloučen vliv třetí osoby. Určité omezení nevýhod přináší příslib určité odměny dotazovaným.
- Telefonicky – tato metoda je snadná, pokud je respondent běžně dosažitelný, odpadají náklady na tisk, cestovné apod. Výsledky máme k dispozici velice rychle, nemusíme dlouho čekat, až se nám vyplněný dotazník vrátí. Nevýhodou je omezená doba dotazování, absence přímého kontaktu, není možná kontrola situace, ve které se nachází dotazovaný atp.
- Ústně – kdy rozlišujeme tři základní druhy- volný, strukturovaný a standardizovaný:

- volný – pro rozhovor se volí základní téma, rozhovor pak vypadá zdánlivě neúčelný. Z toho důvodu se využívá spíše pro malé předběžné dotazování, které poskytne podklady pro následující dotazování,
- strukturovaný – postupně se odvíjí podle předem vypracovaného manuálu. Slouží opět jako metoda předběžného dotazování, tak jako volný rozhovor. Výsledky strukturovaného rozhovoru jsou cennou zkušeností pro vypracování dotazníku pro širší použití,
- standardizovaný – při tomto rozhovoru se objevuje stejné pořadí otázek pro všechny dotazované. Jde o nejčastější způsob ústního dotazování. Mezi přednosti patří jednoduchost vyhodnocení, srovnatelnost výsledků a také to, že není třeba využívat speciálně vzdělaných odborných tazatelů. Nevýhodou je závaznost zpracování, účelovost, nemožnost upřesnění a rozlišení otázek.

Specifickými formami rozhovoru, využívaného zejména při kvalitativním výzkumu, kdy máme zájem na získání informací o příčinách chování, o jeho postojích, motivaci a další jsou:

- individuální hloubkový rozhovor – úkolem tohoto typu rozhovoru je dosáhnout navázání hlubšího kontaktu mezi tazatelem a respondentem než u běžné formy rozhovoru. Proto tazatel musí být v tomto případě osobou, která má určité odborné vzdělání a praktické zkušenosti, nejlépe z oboru psychologie. Cílem není pouhé získání slovních odpovědí, ale současně i registrace změn v chování dotazované osoby, spontánnost či uzavřenost chování, gesta, grimasy apod,
- skupinový rozhovor – oproti předchozímu jde o rozhovor se skupinou osob ať již navzájem známých či nikoliv. U skupinového rozhovoru je však vždy důležité dodržet následující pravidla. Skupina musí být vždy homogenní z hlediska vzdělání, sociálního postavení apod., jinak je přínos rozhovoru problematický. Při skupinovém rozhovoru je třeba zavčas odhalit dominantní osobu, které se pak mohou všichni ostatní respondenti přizpůsobovat a podvolovat. Proto se používá různého způsobu konfrontace názorů této vůdčí osobnosti. Naopak výhodou skupiny je to, že dokáže většinou sama usměrnit extrémní chování jednotlivců, vyloučit lživé odpovědi apod. (Tomek, 2006, s. 45, 46, 47)

- elektronické dotazování – při elektronickém dotazování, tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Dotazování založené na využití internetu je nejmladší metodou sběru primárních údajů. Výhodou číslo jedna je minimální finanční a časová náročnost. Rozesílání e-mailů je mnohonásobně rychlejší než rozesílání klasických dopisů a zpracování odpovědí je daleko jednodušší a dochází zde k velké úspoře času, protože všechna data, a tedy i odpovědi, jsou v elektronické podobě a nemusí se složitě přepisovat. Elektronické dotazování nepotřebuje tazatele, tím je zajištěna jeho nestrannost. K nevýhodám patří nízká důvěryhodnost odpovědí a také ještě existuje mnoho lidí, kteří nevěří novým technologiím nebo se bojí zneužití svých odpovědí v elektronické podobě. (Kozel, 2006, s. 144, 145)

3.3.2 Pozorování

Metoda pozorování se používá v případě, jestliže výzkumníka zajímají především smyslově vnímatelné skutečnosti. Na rozdíl od dotazování může metoda pozorování využívat respondenty nepřímou, není tedy závislá na jejich připravenosti poskytovat informace. V zásadě rozlišujeme dva způsoby pozorování. V praxi se častěji používá skryté pozorování, které probíhá pomocí využitých technických prostředků nebo zjevné pozorování, jehož formou je zúčastněné pozorování, kdy se pozorovatel zúčastňuje průběhu sledovaného děje s ostatními pozorovanými. (Tomek, 2006, s. 49)

Rozdíl mezi zjevným a skrytým pozorováním spočívá v tom, zda pozorovaní vědí nebo nevědí, že jsou pozorováni. Pokud máme podezření, že přítomnost pozorovatele by narušila průběh zkoumaného jevu, použijeme metodu skrytého pozorování. Nejjednodušším způsobem je zaznamenat pozorovaný jev pomocí kamery nebo diktafonu. U skrytého pozorování se pozorované osoby chovají přirozeně, protože nevědí, že jsou pozorovány. U zjevného může docházet k určitým zkreslením v chování pozorovaných osob. (Kozel, 2006, s. 139)

V přípravě na pozorování je třeba si určit:

- jaké činnosti budeme pozorovat,
- jaké prostředky k tomu budeme využívat,
- způsob pozorování z hlediska znalosti cíle, úkolu, situace,

- počet pozorovatelů,
- jakým způsobem bude probíhat kontrola dat. (Tomek, 2006, s. 49, 50)

3.3.3 Experiment

Experimentální metody sledují vliv jednoho jevu (nezávisle proměnná) na druhý (závisle proměnná), a to v nově vytvořené situaci. U této metody usilujeme o zachycení reakcí na novou situaci a pokoušíme se nalézt vysvětlení tohoto chování.

Experimenty můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin. Jsou to jednak experimenty laboratorní, které probíhají ve zvlášť organizovaném prostředí. Tímto prostředím máme na mysli prostředí umělé, čili laboratorní. Druhou skupinou jsou experimenty terénní (přirozené), které se uskutečňují v přirozeném prostředí. (Foret, 2003, s. 48)

3.3.4 Metoda DELFI

Jedná se o metodu opakovaného dotazování tzv. expertů. Tato metoda vychází z většího počtu respondentů, který se postupně opakovaním dotazování a jeho upřesňováním vymezení na množinu skutečných expertů, kteří mají zájem podílet se na řešení daného problému a účastnit se daného výzkumu. Postupné dotazování pak vypadá takto:

- sestavení dotazníku, výběr expertů a následná žádost o doporučení dalších expertů,
- vyhodnocení dotazníku,
- úprava dotazníku, oslovení doporučených expertů, žádost o doporučení dalších expertů,
- vyhodnocení dotazníku,
- atd. 3 – 4 kola,
- zpracování výsledků. (Tomek, 2006, s. 52)

4 DOTAZNÍK

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj zjišťování zpětné vazby, která se při sběru dat používá. Je velice nutné věnovat adekvátní pozornost jejich přípravě, tzn. pečlivé sestavení, vyzkoušení a odladění. Při přípravě musí výzkumník pozorně volit otázky a jejich formu, slovní podobu a sled. Forma otázek může ovlivnit odpovědi. Dotazníky mohou být využívány jako nástroj nepřímého kontaktu s respondentem, nebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého kontaktu, například při rozhovorech. (Kotler, 2007, s.145)

Tvorba dotazníků by proto měla zahrnovat následující kroky:

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro zaměstnance,
- uspořádání dotazníků. (Nenadál, 2004, str. 77)

4.1 Principy správného dotazování

Kvalitně zpracovaný dotazník by měl vyhovovat následujícím požadavkům:

- otázky by měly být formulovány a sestaveny do takového celku, aby respondent co nejpřesněji odpovídal na to, co nás zajímá,
- vytvořit takové podmínky, aby se respondentovi tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí a chtěný. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě,
- srozumitelnost - aby respondent všemu rozuměl, aby věděl a bylo mu jasné, co se po něm chce, jak má postupovat při vyplňování dotazníku. Dotazník musí být schopen „mluvit“ a respondentovi vše vysvětlit, jako by to dělal tazatel při ústním rozhovoru, (Foret, 2008, s. 43)
- v otázkách bychom se měli vyhnout jakýmkoliv odborným technickým termínům, cizím slovům a formulacím, které by mohly být pro zaměstnance nesrozumitelné,
- otázky by měly obsahovat pokud možno pouze jednu větu, protože příliš dlouhé věty, případně několik otázek v jedné větě způsobuje, že respondenti velmi často znejistí. Takové otázky bývají příčinou zmatených reakcí a odpovědí, které nelze vyhodnocovat,

- otázky mají směřovat vždy na konkrétní znak spokojenosti zaměstnance,
- formulace otázek nesmí v respondentovi vzbuzovat pocit, že je mu vnucováno to, jak má odpovědět – sugestivní otázky mohou u dotazovaných zaměstnanců evokovat často odpor k odpovědím,
- formulace otázek by měly být ještě před jejich definitivním schválením přezkoumávány právě s ohledem na výše uvedené zásady.

Pokud tyto zásady tvůrci dotazníků nedodrží, hrozí pak, že se výrazně zvýší riziko nízké návratnosti dotazníků, a tím i objektivita zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Špatný dotazník také může negativně ovlivnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům výzkumu. (Nenadál, 2004, s. 79)

4.1.1 Volba vhodného formátu dotazníku

Volba vhodného formátu dotazníku je velmi důležitá, pokud bereme v úvahu zejména požadavky budoucí kvantifikace míry spokojenosti zákazníků. Jako použitelné se jeví pouze dva formáty:

- formát checklistů,
- formát Likertův.

Formát checklistů je jednoduchou verzí formátů, která je založena na tom, že respondent se zde setkává se souborem otázek, na které reaguje pouze „ano“ – „ne“, resp. „souhlasím“ – „nesouhlasím“. Výsledkem je dvoustavové hodnocení spokojenosti, přičemž kladná reakce je výrazem pozitivního vnímání, záporná reakce pak výrazem negativního vnímání. Je logické, že při použití tohoto formátu musí každému znaku spokojenosti příslušet pouze jediná otázka. Tento formát umožní jen hrubý odhad míry zaměstnancovy spokojenosti, na druhou stranu je pro účely vyhodnocení velmi jednoduchý.

Všude tam, kde to situace umožňuje, bychom měli aplikovat tzv. Likertův formát, který vychází z toho, že každý respondent má možnost vícestavového hodnocení. R. A. Likert navrhl tento formát už v r. 1952. Navrhl jej tak, aby jeden mezní stav (stupeň spokojenosti) vyjadřoval naprosto pozitivní vnímání a druhý mezní stav absolutně negativní vnímání respondenta. Významnou výhodou Likertova formátu je tedy to, že umožňuje respondentům při jejich odpovědích dodržovat určitou variabilitu hodnocení. Výhodou pro tazatele je

garance vyšší spolehlivosti a přesnosti výsledků v porovnání s nasazením checklistů. (Nenadál, 2004, str. 80)

4.1.2 Popis vstupních informací pro zaměstnance

Nutnou podmínkou pro správnost odpovědí respondentů je to, aby věděli, jak mají při reakcích na otázky a vyplňování dotazníků postupovat. Informace tohoto typu jsou zvláště důležité, pokud je pro sběr dat využita klasická dotazníková metoda. U prováděných přímých rozhovorů může tyto informace podávat přímo tazatel.

Před samotnou realizací je vhodné a velice důležité seznámit zaměstnance předem o záměru provádět výzkum, což lze provést například prostřednictvím podnikového časopisu nebo nástěnky. Zaměstnanci by také měli být informováni o důvodech, proč vedení podobný výzkum organizuje. (VÚPSV, 2007, s. 3)

Tyto vstupní informace mají několik funkcí, např.:

- Vysvětlit účel a cíle dotazování.
- Poskytnout vyčerpávající a srozumitelný návod k vyplnění dotazníku.
- Vysvětlit, kdo a jakým způsobem bude údaje z dotazníku zpracovávat.
- Vysvětlit, co znamená navržená hodnotící škála,.
- Objasnit smysl některých otázek, pokud z nich přímo nevyplývá.
- Naznačit formu motivace respondenta k vyplnění a zaslání dotazníku apod.

Tuto část tvorby dotazníků není možné vůbec podceňovat. Často se stává, že respondenti si nejsou jisti, jak mají danou otázku chápat nebo dokonce zda postupují při vyplňování dotazníku správně. Toto je příčinou nepřesných odpovědí respondentů, které pak výrazně snižují spolehlivost získaných informací. (Nenadál, 2004, str. 82)

Vedení by rovněž mělo zdůraznit naprosté zaručení anonymity údajů tím, že zaměstnanci nebudou nikde v dotazníku vyplňovat své jméno ani žádné identifikační údaje, které by mohly vést k jejich dohledání. Dotazníky, pokud půjde o „papírovou formu“, by měly být sbírány do zapečetěné urny. (VÚPSV, 2007, s. 3)

4.2 Konstrukce otázek pro dotazníky

Otázky, obsažené v dotazníku, by měly umožnit analýzu pocitů zaměstnanců, spojených s jejich zkušenostmi a s projevy všech předtím definovaných znaků spokojenosti a to s dostatečnou přesností. Zároveň počet otázek by přitom měl být co nejnižší. Kromě požadavků na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek pro respondenty je třeba mít na paměti i správnou formulaci otázek. Ta totiž musí umožňovat následnou kvantifikaci míry spokojenosti zaměstnanců a celková struktura dotazníku musí odpovídat předpokládané strukturalizaci dat. (Nenadál, 2004, s. 78)

Abychom dosáhli komplexního obrazu o společnosti, soubor otázek by měl obsahovat následující témata:

- spokojenost s prací,
- komunikace a sdílení informací,
- interpersonální vztahy na pracovišti,
- profesionální rozvoj a kariérní růst,
- odměňování a hodnocení,
- styl řízení,
- vztah k organizaci,
- organizace práce, atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (VÚPSV, 2007).

Z formálního hlediska stojí především za pozornost rozlišení otázek na následující tři základní typy:

- otevřené (volné, nestandardizované),
- uzavřené (standardizované, řízené),
- jejich kombinace v podobě kompromisních otázek polootevřených (polouzavřených). (Foret, 2008, s. 50)

4.2.1 Otevřené otázky

Otevřené otázky umožňují respondentovi odpovídat vlastními slovy. V otevřené otázce nepředkládáme respondentovi žádné varianty odpovědí. Dáváme respondentovi na výběr,

zda odpoví jedním slovem nebo více detailní odpovědí. Otevřené otázky se využívají poměrně často, protože škála potenciálních odpovědí je poměrně široká. Využívají se také tehdy, kdy výzkumný tým má podezření, že jim chybí dostatečné znalosti k tomu, aby byli schopni poskytnout vyčerpávající seznam možných odpovědí. (Wilson, 2006, s. 166)

Otevřené otázky jsou zvláště užitečné, když výzkumník pátrá spíše po tom, jak lidé myslí, než aby zjišťoval, kolik z nich myslí určitým způsobem. (Kotler, 2007, s. 145)

Patří sem takové typy otázek s otevřeným koncem jako:

- volné – respondentovi při formulaci odpovědi dáváme absolutní volnost,
- asociační – respondent má uvést slovo, které ho napadne jako první, když uvidí pojem uvedený v dotazníku,
- volné dokončení věty – respondent má podle svého vlastního úsudku dokončit předloženou větu,
- dokončení povídky – respondent má za úkol dokončit předloženou povídku,
- dokončení obrázku – respondentovi je např. předložen obrázek dvou postav, jedna něco říká a respondent má doplnit to co bude říkat druhá osoba,
- dokončení tematického námětu – respondentovi je předložen obrázek a ten má za úkol vymyslet příběh o tom, co se na obrázku stalo nebo se může stát. (Foret, 2008, s. 51)

4.2.2 Uzavřené otázky

Uzavřené otázky jsou takové, které vyžadují, aby respondent vybral odpověď z předem definovaného seznamu odpovědí. Odpovědi na uzavřené otázky je snadnější interpretovat a zařazovat do tabulek. (Kotler, 2007, s. 145)

Základní typy uzavřených otázek jsou:

- Dichotomické otázky – výběr z pouze dvou možných odpovědí.
- Výběrové otázky – u těchto otázek je možnost výběru jedné z nabízených variant.
- Výčtové otázky – tyto otázky umožňují výběr několika nabízených variant zároveň. (Wilson, 2006, s. 168)

Výhodou uzavřených otázek je zejména rychlé a snadné vyplnění otázky a také nasměrování respondenta na to, co nás zajímá. Za nevýhodu uzavřených otázek může být považována nutnost vyjadřovat se v daných variantách, které respondent nemusí považovat za náležitě vhodné, přesné a výstižné. (Foret, 2008, s. 52)

Pro měření názorů a zejména postojů je vhodným nástrojem škálování. Nezjišťujeme pouze, zda jev nastal či ne, ale i stupeň hodnocení respondentova vnímání tohoto jevu. U škálování se po respondentovi žádá, aby při odpovědi na danou otázku vyjádřil svůj názor ke zkoumanému jevu zaznamenáním určité pozice na stupnici. Názory výzkumníků se ovšem liší na počet kategorií, které bychom měli respondentovi nabídnout. Pravdou je, že sudý počet nutí respondenta zaujmout nějaký postoj, lichý počet umožňuje respondentovi být i indiferentní. (Foret, 2008, s. 53)

5 SOUČASNÉ TRENDY V MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Většina velkých firem zjišťuje pravidelně spokojenost svých zaměstnanců a to zhruba jedenkrát ročně. Nejčastěji to bývá za použití interních zdrojů. Externí firmy, specializující se přímo na výzkumy spokojenosti, zatím využívá málo firem. Důvodem je určitě finanční náročnost a také to, že hodnocení spokojenosti zaměstnanců je ještě stále pro firmy tzv. vedlejší aktivitou. Hodnocení spokojenosti probíhá nejčastěji pomocí dotazníků, ať už v klasické papírové nebo elektronické podobě. Zaměstnavatelé se nejvíce zajímají o témata, jako jsou spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy, firemní kultura, finanční podmínky a možnost vzdělávání. Výsledky průzkumů slouží především managementu pro nastavení nápravných opatření. Zaměstnanci jsou následně informováni o výsledcích a akčních plánech. K prezentaci výsledků firmy nejčastěji používají interní noviny, nástěnky a organizovaná setkání zaměstnanců. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: www.hr-server.cz)

Ještě před několika lety sloužil jako nejrozšířenější nástroj motivace a loajality zaměstnanců růst platu. Doba se však změnila a „pouhé“ zvýšení platu nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Proto vyspělé firmy s moderním přístupem k řízení lidských zdrojů měří spokojenost svých zaměstnanců a zjišťují touto formou další nástroje motivace. Firmy si uvědomují, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a mívají nižší absenci a fluktuaci. Samostatné průzkumy bývají zaměstnanci hodnoceny pozitivně. Zaměstnanci je vnímají jako projev zájmu o jejich názory ze strany vedení.

V současné době je trend takový, že firmy by se v každém hodnocení spokojenosti svých zaměstnanců měly zajímat o firemní strategii, kvalitu vedení a řízení, možnost zapojení do rozhodování, pracovní podmínky, komunikaci, motivaci a seberealizaci, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Velkou výhodou je pak zajištění pravidelného opakování výzkumu. To nám umožní porovnání předchozích výsledků a zjištění trendů. Výsledky bychom měli být schopni porovnávat podle různých kritérií - např. oddělení, věk, délka působení, pohlaví, abychom byli schopni následně zvolené opatření lépe zacílit. Na výsledky prováděného průzkumu by měla navazovat celá koncepce práce personálního oddělení.

6 METODIKA PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických znalostí navrhnout projekt měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti LAPP KABEL s.r.o. na příští období. V minulých letech toto měření ve společnosti prováděla specializovaná externí firma a to s sebou přináší určité výhody, ale samozřejmě i nevýhody. Finanční náročnost celého projektu, což je v současné době, kdy se podniky snaží náklady spíše eliminovat, velkou nevýhodou. Aby bylo měření spokojenosti efektivní, musí být zajištěna pravidelnost. Hodnocení spokojenosti by mělo být prováděno pravidelně, ideálně jedenkrát za rok, jak uvádí odborná literatura. Jedině tak budeme schopni zachytit trend a provést nápravná opatření, která povedou k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Cílem je tedy také výrazně ušetřit náklady a umožnit firmě provádět pravidelné měření s minimálními finančními náklady. Dalším cílem práce je ukázat, že existují různé metody a techniky, které je možné využít při tomto měření. Jedná se o kvalitativní metody marketingového průzkumu, jako jsou např. dotazování pomocí individuálních nebo skupinových rozhovorů. Měření spokojenosti zaměstnanců by mělo obsahovat několik vzájemně se doplňujících metod nejen kvantitativních, ale také kvalitativních, které v konečném důsledku budou poskytovat ucelené a pravdivé informace pro vedení společnosti.

Pro tuto práci jsem zvolila metodu srovnávací analýzy, kdy budu analyzovat celý proces měření spokojenosti ve firmě prováděný v minulosti a na základě výsledků formulovat projekt měření na příští období. V praktické části práce sestavím doporučení pro měření prováděné v budoucnosti a zhodnotím možnosti a limity realizace celého návrhu.

Pro tuto bakalářskou práci jsou stanoveny tyto výzkumné otázky. Jaké jsou výhody a nevýhody projektu měření spokojenosti zaměstnanců realizovaného pomocí externí agentury? Bude firma LAPP KABEL s.r.o. schopna realizovat měření spokojenosti svých zaměstnanců pomocí interních zdrojů? Jak bude vypadat návrh organizace měření spokojenosti pro další roky?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LAPP KABEL S.R.O.

Firma LAPP KABEL s.r.o. je jednou z nejúspěšnějších společností skupiny LAPP GROUP patřící mezi vedoucí výrobce a dodavatele kabelů a kabelové techniky. Dnes vyrábí Lapp Group kabely a vodiče pro řadu oborů a trhů: výroba strojů a zařízení, automobilový průmysl, MaR technologie, elektrické a instalační inženýrství, elektronické zpracování dat a další. V celé skupině LAPP GROUP pracuje 2600 lidí v 56 společnostech a další pracovníci ve více než 100 zastoupeních.

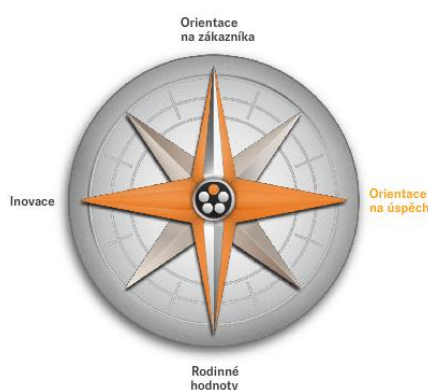
Společnostem LAPP KABEL s.r.o. a LAPP SLOVENSKO s. r. o. se daří dlouhodobě a úspěšně rozvíjet obchodní spolupráci se svými zákazníky v České a Slovenské republice a obě společnosti se staly uznávanou součástí nadnárodního holdingu LAPP GROUP. LAPP KABEL s.r.o. je společností, která uznává rodinné hodnoty. Orientuje se na zákazníka, na jeho, a tedy i na firemní úspěch. Po letech dynamického růstu ve společnosti naleznete část obchodní, distribuční, ale také i výborně fungující výrobu kabelových systémů a kabelové konfekce a centrum strategických služeb pro LAPP GROUP. V letošním roce byla firma LAPP KABEL s.r.o. vyhlášena jako nejlepší zaměstnavatel Zlínského kraje.

Zásady politiky značek jsou v technických oborech zatím vzácné, společnost Lapp však k nim vybízí už od samého počátku. Když Oskar Lapp vynalezl v roce 1959 první barevně značený kabel, pojmenoval tento inovační výrobek ÖLFLEX® a přitom vytvořil chytlavý obchodní název, který produkt doprovází jeho úspěšným životem. Od té doby společnost Lapp realizuje pro každou z výrobních řad důslednou politiku značky. Silná značka dává zákazníkům klid v duši, že každý jednotlivý díl a produkt je oprávněn nést značkové označení, který splňuje stejná vysoká očekávání. Dnes patří značky Lapp v kabelové technologii k těm nejznámějším a získaly si vynikající pověst jako značky prémiové. Všude na světě se dává přednost hodnotám, které my i naši zákazníci považujeme za nejdůležitější: kvalitě, preciznosti a spolehlivosti.

Společnost LAPP KABEL s.r.o. se stala úspěšným příjemcem finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), v oblasti Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života. Projektem BENEFIT se firma rozhodla podpořit sladění rodinného a pracovního života svých zaměstnanců a vytvořit tak kvalitní podmínky pro návrat rodičů z mateřské a rodičovské dovolené. Jednou z aktivit projektu je aktivita - Služba péče o děti. V rámci podpory této aktivity získala firma LAPP KABEL s.r.o. prostředky na vybavení a provoz Firemní školky Oskárek.

V rámci zvýšení konkurenceschopnosti a posílení postavení na českém trhu realizuje společnost LAPP KABEL s.r.o. projekt spolufinancovaný z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem projektu je současně zvýšit adaptabilitu zaměstnanců prostřednictvím rozvoje jejich odborných znalostí, dovedností a kompetencí, a to zejména v oblastech, které tvoří základní pilíře a hodnoty skupiny Lapp. (Lappgroup.cz, [online])

7.1 Hodnoty společnosti LAPP KABEL s.r.o.



Obrázek 1 Hodnoty společnosti LAPP KABEL s.r.o.

Orientace na zákazníka - Společnost usiluje o to, aby zákazníci byli na svých trzích úspěšní. S partnery zodpovědně spolupracuje v atmosféře vzájemné důvěry. LAPP KABEL nachází rychlá, flexibilní a jednoduchá řešení pro zákazníky a poskytuje konkurenceschopný poměr ceny a výkonu.

Orientace na úspěch - Orientaci na úspěch společnost považuje za důležitou pro zajištění nezávislosti a růstu. Společnost je pružná a dokáže se přizpůsobit novým výzvám a také jedná s ohledem na náklady a výnosy. Podporuje týmovou spolupráci a rozhodování a dokáže být vzorem a inspirací pro zákazníky a partnery.

Rodinné hodnoty - Dlouhodobou orientací, vřelostí a přátelskou atmosférou rodinného podniku se společnost staví proti chladnosti a anonymitě. Společnost se snaží otevřeně a transparentně komunikovat. Budoucnost si firma zajišťuje aktivním vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců. Společnost ctí lidská práva, hodnoty a normy všech kultur a cítí sociální odpovědnost.

Inovace - Společnost se neustále snaží vyvíjet vlastní produkty, systémová řešení a služby. Inovace jsou pro firmu zákaznická řešení orientovaná na budoucnost a snaha vždy usilovat o zdokonalování metod, procesů a technologií. (Lappgroup.cz, [online])

8 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI PROVÁDĚNÉ V MINULOSTI

8.1 Výběr agentury

Poslední měření spokojenosti zaměstnanců bylo ve společnosti LAPP KABEL s.r.o. prováděno v roce 2011. Vedení se tehdy rozhodlo nechat si zpracovat celý proces měření externí firmou. Vybrána byla firma Aon Hewitt.

Aon Hewitt je globálním lídrem v poradenství v oblasti personálního řízení a HR outsourcingu. Spolupracuje se společnostmi při řešení jejich benefičních systémů, talent managementu a v dalších s tím souvisejících záležitostech, čímž napomáhá společnostem zlepšovat jejich obchodní výsledky. Aon Hewitt navrhuje, implementuje, komunikuje a spravuje široké spektrum služeb spojených se strategií personálního řízení, důchodového zabezpečení, odměňování a talent managementu. Aon Hewitt má celosvětově více než 29 000 specialistů v 90 zemích.

Společnost Aon Hewitt má nejen výborné reference, ale také poskytuje studii Best Employers, které se chtěla firma LAPP KABEL s.r.o. zúčastnit.

Studie Best Employer proběhla poprvé ve Spojených státech a od té doby ji společnost Aon Hewitt pořádá téměř deset let. Do roku 2003 se studie Best Employers rozrostla do globálního měřítka. Dnes zaměstnanci hodnotí své zaměstnavatele již téměř ve 30 zemích.

Studie se od samého počátku těší vysokému zájmu v severoamerických a asijských regionech. V Evropě byla studie poprvé uspořádána v Maďarsku a Německu v roce 2001. Od této doby se do studie zapojuje stále větší množství zemí, což umožnilo vytvořit evropský žebříček v roce 2004 a 2005 a kromě toho vypracovat komplexní zprávu analyzující evropské politiky a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů. Současná studie se pořádá v deseti zemích regionu střední a východní Evropy.

8.2 Metodika studie

Metodika studie je založená na empirických průzkumech, které zorganizovala společnost Aon Hewitt a poskytuje mezinárodně porovnatelné výsledky. Aby mohla společnost Aon Hewitt získat jasný obrázek o skutečných tendencích v zaměstnávání v různých regionech, byla při adaptaci studie zohledněna specifika jednotlivých zemí.

Studie Best Employer je založena na třech dotaznících adresovaných třem nejdůležitějším skupinám ve společnosti, které určují, kdo je nejlepší zaměstnavatel. S jejich pomocí je

možné získat ucelený obrázek o HR ve společnosti, protože jsou dotazováni všichni, kterých se daná oblast týká.

Průzkum motivovanosti zaměstnanců měří názory zaměstnanců jako klientů řízení lidských zdrojů. Audit personálních politik zkoumá systémy řízení lidských zdrojů v různých společnostech. Dotazník pro vedení, který je vyplňován nejvyšším vedením společností, měří motivovanost a soulad vrcholového týmu a zároveň zjišťuje, do jaké míry je v souladu řízení lidských zdrojů, strategie a praktiky společnosti.

Sestavení žebříčku nejlepších zaměstnavatelů je založeno na standardizovaném výpočetním vzorci, který odráží jak názory zaměstnanců na jejich společnost, tak soulad politik a postupů řízení lidských zdrojů uvnitř organizace.

8.3 Organizace měření

Jako metoda sběru dat byla zvolena metoda dotazování a to písemnou formou pomocí strukturovaného dotazníku. Dotazníky byly nachystány ve dvou variantách – v elektronické a v papírové podobě. Zaměstnancům, kteří mají umožněn přístup k počítači a mají vlastní e-mailovou adresu, byl poslán informační e-mail s odkazem na server společnosti Aon Hewitt. Po otevření odkazu se spustila prezentace s představením firmy a s informacemi, týkajícími se vyplnění dotazníku.

Ještě před tím však proběhlo setkání všech zaměstnanců s vedením společnosti, na kterém se všichni přítomní dozvěděli, že bude probíhat měření spokojenosti zaměstnanců. Součástí prezentace bylo krátké představení společnosti, která průzkum bude realizovat, informace, proč průzkum bude realizovat externí agentura, informace, proč vůbec budeme průzkum realizovat a co vedení společnosti od měření spokojenosti očekává. Zaměstnanci tedy byli o nastávajícím měření dostatečně informováni.

Všechny informace byly samozřejmě obsaženy v prezentaci, která byla, jak jsem se již zmínila, obsažena v odkaze na vyplnění dotazníku. Byl zde také přehledně a stručně zpracovaný manuál k vyplnění dotazníku. Zaměstnancům, kteří nemají umožněný přístup k počítači, byl dotazník rozdán v papírové formě. Součástí dotazníku v papírové formě byl manuál k vyplnění dotazníku a průvodní dopis s představením společnosti a celého projektu.

Všichni zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku stanovený termín. Jednalo se o jeden pracovní týden. Tento termín byl stanovený jak pro dotazníky vyplňované elektronicky, tak

pro dotazníky vyplňované v papírové formě. Žádná evidence odevzdaných dotazníků ne probíhala. K odevzdávání dotazníků v papírové formě sloužila speciální schránka, která byla umístěna při vstupu do firmy. Schránka byla zřízena z důvodu zachování anonymity při odevzdávání dotazníků. Každému zaměstnanci bylo umožněno vyplnit dotazník během pracovní doby, kdy se počítalo, že respondentovi vyplnění dotazníku zabere průměrně jednu hodinu.

Dotazníky byly distribuovány celkem 190 zaměstnancům. Vyplnění dotazníků bylo samozřejmě anonymní a nebylo povinné. Míra návratnosti dotazníků dosáhla 57 %, přičemž průměrná míra návratnosti dotazníků v České republice je 69 %. K vyhodnocení výsledků tedy bylo k dispozici přesně 108 vyplněných dotazníků. Otázkou zůstává, co je důvodem tak nízké návratnosti dotazníků a co v budoucnu v této fázi celého procesu změnit. Dále je potřeba se zamyslet nad tím, zda výsledky průzkumu budou dosti vypovídající při tak nízké návratnosti dotazníků. Co bylo důvodem, že téměř polovina zaměstnanců vyplněný dotazník neodevzdala, by mělo být následně vyhodnoceno. Dále je vhodné zvážit, zda by se nemělo doplnit celé měření o některou z dalších metod, která by doplnila výsledky celého měření.

8.4 Základní výsledky

Celý dotazník byl koncipován do šesti základních okruhů. Každý okruh obsahoval soubor otázek na dané téma. V dotazníku byla všechna témata zastoupena stejnou měrou, žádné z témat nebylo upřednostňováno. Jednalo se o následující okruhy:

- Lidé – vrcholový management, přímý nadřízený, spolupracovníci, důležitost lidí.
- Odměňování – mzda, benefity, uznání.
- Podnikové praktiky – firemní politiky a postupy, hodnocení pracovního výkonu, pověst společnosti, soulad se značkou.
- Práce – pracovní úkoly, pocit naplnění, pravomoc, zdroje, procesy.
- Příležitosti – rozvoj kariéry, školení a rozvoj.
- Kvalita života – rovnováha pracovního a soukromého života, pracovní prostředí.

Základní výsledky byly rozděleny do šesti skupin dle výše zmíněných okruhů a dalších podskupin. Výsledky byly vyjádřeny procentními body- kolik je spokojených dotazovaných na určitý okruh. Tyto výsledky byly pro společnost základním ukazatelem, se kterým se firma rozhodla dále pracovat. Dle tohoto reportu se dalo velice jednoduše vyhodnotit,

v jakém ukazateli má společnost nejvíce negativních ohlasů a na co především se má zaměřit.

Agentura poskytla vedle základních výsledků další reporty, které obsahovaly srovnání, jak si společnost stojí vůči ostatním společnostem stejné velikosti a působících ve stejném odvětví. Tyto reporty byly velice atraktivní pro vedení společnosti a staly se pro soutěživé typy účinným nástrojem motivace k dalšímu zlepšení. Oproti tomu základní ukazatele a jejich výsledky měly jednoznačně největší vypovídající hodnotu a byly tak cenným zdrojem informací pro oddělení lidských zdrojů.

Konkrétní výsledky obsahují citlivé informace, proto v této kapitole nebudou zmiňovány. Analýza konkrétních výsledků z prováděného měření spokojenosti však ani není cílem této práce. Cílem je zabývat se tím, jak měření provádět v budoucnu. Z tohoto měření si můžeme odnést spoustu cenných zkušeností a uplatnit je při organizování měření v dalších letech.

8.5 Analýza dosavadního šetření

Společnost LAPP KABEL s.r.o. si pro měření spokojenosti zaměstnanců v roce 2011 vybrala agenturu Aon Hewitt. Tato agentura má dlouholeté zkušenosti v tomto oboru a je celosvětovým lídrem v oblasti lidských zdrojů a outsourcingu. Celková spolupráce v rámci projektu probíhala bez problémů. Na konci měření agentura poskytla přehledně zpracované výsledky, které byly prezentovány členům vedení společnosti. S výběrem agentury a celkovou spoluprací byli zaměstnanci zajišťující celý projekt spokojeni. To dokládá i to, že spolupráce s agenturou Aon Hewitt probíhá dodnes.

Další fází realizace celého projektu, byla fáze komunikace. Komunikace probíhala, jak jsem již popisovala, na setkáních zaměstnanců s vedením společnosti. Zaměstnanci, kteří se těchto setkání účastní, byli informováni dobře. Avšak tato setkání nebyla a nejsou povinná. Z toho vyplývá, že by bylo vhodné zvolit minimálně ještě jeden komunikační kanál k předání informací o celém projektu. Absence zaměstnanců na těchto setkáních je obvyklá. Je totiž nemožné vybrat termín setkání, který by vyhovoval všem zaměstnancům. Část zaměstnanců, především z obchodního oddělení, bývá trvale mimo sídlo společnosti. Další absence mohou být z důvodu služebních cest, dovolených či nemocí zaměstnanců. Komunikace pouze prostřednictvím těchto setkání je nedostatečná. Pro přítomné zaměstnance je to velice vhodně zvolený komunikační kanál z několika důvodů, jako je např. možnost

pokládání doplňujících otázek nebo objasnění sporných bodů. Při budoucím měření by měli být zaměstnanci informováni prostřednictvím dalších komunikačních kanálů, např. prostřednictvím interních novin, hromadným e-mailem nebo prostřednictvím nástěnek. Jedině tak, budeme mít jistotu, že o plánovaném měření budou informováni všichni zaměstnanci.

Měření prováděné externí agenturou sebou nese několik výhod, ale také i nevýhod. Mezi výhody patří odborné znalosti a zkušenosti s měřením spokojenosti. Minimální časové zatížení zaměstnanců společnosti, kdy vše potřebné za ně řešila agentura. Větší důvěra zaměstnanců v anonymitu při vyplňování dotazníků. Velkou výhodou také je, že součástí výsledků měření bylo srovnání společnosti s ostatními společnostmi v rámci České republiky. Pokud se budu zabývat nevýhodami celého měření, musím zde zmínit finanční náročnost projektu, což je asi největší nevýhodou. Nevýhodou však také může být i to, že agentura používá pro všechny své zákazníky jeden formát dotazníku. Tento formát však nemusí vyhovovat každé společnosti a může být příčinou nižší návratnosti vyplněných dotazníků. Agentura není schopna dokonale pochopit vnitřní klima společnosti, nezná mentalitu zaměstnanců, kulturu společnosti a nechápe souvislosti. Nevědomost těchto aspektů pak může hrát roli při formulování konečných výsledků měření. Do budoucna je důležité všechny tyto kritéria zvážit, zamyslet se nad nimi a uvědomit si, co je pro nás při prováděném měření důležité. Na základě takové analýzy je potřeba se rozhodnout, jakým způsobem bude firma v budoucnu provádět měření spokojenosti svých zaměstnanců.

9 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO BUDOUCÍ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

9.1 Cíl projektu

Cílem projektu je zavedení pravidelného měření spokojenosti zaměstnanců. Důležité je nastavit jasná pravidla a celou organizaci měření spokojenosti tak, aby byla použitelná i v dalších letech. Měření spokojenosti by totiž mělo být prováděno ve společnosti pravidelně, vždy by mělo mít jasné výstupy a konkrétní nápravná opatření. Oddělení lidských zdrojů by si na základě výsledků těchto měření mělo stanovovat cíle na následující období.

Cílem prováděného měření je, že společnost chce zjistit a porovnat, jaký nastal vývoj od roku 2011, kdy bylo prováděno poslední měření spokojenosti zaměstnanců v oblastech, jako jsou například celková nálada zaměstnanců, jejich loajalita, jak zaměstnanci vnímají firemní kulturu nebo jaká mají očekávání do budoucna. Cílem projektu je také odkrýt negativní věci- například příčiny možné nespokojenosti zaměstnanců nebo jaká jsou rizika možné fluktuace. Dále se také pokusit odhalit úzká místa komunikace uvnitř firmy a snažit se tyto negativní věci napravit nebo jim předejít.

V posledních letech společnost výrazně pracovala na vytvoření několika benefitů pro zaměstnance- např. firemní školka, změna dodavatele stravování nebo pořádání jazykových kurzů přímo v sídle společnosti. Dále také pracovala na zlepšení vnitropodnikové komunikace pořádáním pravidelných setkání zaměstnanců s vedením společnosti, vydáváním interních novin a zavedením systému nástěnek. Měření spokojenosti odhalí, zda všechny tyto změny jsou vnímány pozitivně, zda se firma ubírá správným směrem a zda tyto změny vedou k větší míře spokojenosti zaměstnanců.

9.2 Návrh organizace celého průzkumu

Existuje několik variant organizace měření spokojenosti zaměstnanců. Každá má své výhody a nevýhody. Nad každou je potřeba se zamyslet a dobře ji zvážit. V následujících odstavcích popíšu výhody a nevýhody každé jednotlivé varianty.

Využití externí agentury znamená nechat si udělat výzkum přímo tzv. šitý na míru pro naši firmu. Mezi výhody patří především znalost metodiky výzkumného procesu a s tím související eliminace jakýchkoliv chyb v průběhu celého průzkumu. Další výhodou je, že průzkum zpracovávají odborníci, které agentura zaměstnává. Agentura využívá technické za-

řízení, které zpřesňuje, zkracuje a usnadňuje zpracování dat průzkumu. Pořízení takového zařízení by pro firmu znamenalo zbytečné náklady navíc. Agentura také dokáže zajistit nestranný pohled na výsledky průzkumu. Pokud budeme průzkum zajišťovat interně, pomocí vlastních zdrojů, úplné nestrannosti nikdy nedosáhneme. Pozitivní zainteresovanost na výsledcích průzkumu může přejít v zaujatost a v určitou míru zkreslení konečných výsledků. To, že si necháváme průzkum zpracovat externí agenturou, má i své nevýhody. Hlavní nevýhodou je samozřejmě finanční náročnost celého projektu. Důležitou roli také hraje správný výběr agentury, abychom za stanovenou cenu dostali kvalitní službu. Další nevýhodou je hrozba zneužití výsledků průzkumu.

Pokud se rozhodneme průzkum provádět za pomoci vlastního oddělení, musíme se spolehnout na schopnosti a dovednosti vlastních zaměstnanců. Musíme se také zamyslet nad časovou náročností celého projektu, tzn. kolik času to jednotlivým zaměstnancům zabere, ale také, zda nebude potřeba zajistit nějaké speciální školení pro zaměstnance, nebo dokonce pro více zaměstnanců. Velikou výhodou je dokonalá znalost interního prostředí. Firmu známe dokonale, chápeme souvislosti a tím ušetříme čas i peníze. Jako velkou nevýhodu vidím hrozbu zkreslení konečných výsledků, jak jsem se již zmiňovala výše. Ke zkreslení výsledků může dojít vědomě, ale i nevědomě. Další nevýhodou je, že firma nezaměstnává odborníky v tomto oboru. Je to samozřejmě logické, ale na druhou stranu nám budou chybět odborné znalosti- např. možné použití různých metod a technik výzkumu a praktické zkušenosti s prováděním průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Tyto faktory mohou negativně ovlivnit celou efektivitu prováděného průzkumu.

Všechna pro a proti je třeba dobře zvážit. Můžeme se ještě zamyslet nad kombinací obou variant organizace průzkumu. Agenturu si můžeme najmout pouze na konkrétní speciální aktivity, jako například využití psychologů nebo jiných odborníků nebo např. využití speciálních technik průzkumu. Agenturu si můžeme najmout třeba pouze na zpracování výsledků. Možností je spousta. Otázkou však je, zda některá agentura na takový způsob spolupráce bude ochotna přistoupit.

Rozhodnutí, jakou variantu organizace průzkumu nakonec zvolíme, ovlivňuje spousta dalších faktorů. V první řadě jsou to finanční prostředky, které máme na celý projekt vyčleněny. Dále se musíme zamyslet nad tím, v jakém časovém období budeme průzkum provádět, jakou dobu nám celý projekt zabere. S tím souvisí další věc, kterou bychom měli zvážit, a to, zda máme k dispozici dostatek lidských zdrojů. Z hlediska kvantity, ale i kvality. Nakonec se musíme rozhodnout, v jakém rozsahu budeme průzkum provádět.

Po zvážení všech výše uvedených faktorů jsme se rozhodli pro variantu organizování měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti LAPP KABEL s.r.o. interně, za pomoci vlastního oddělení. Důvodů tohoto rozhodnutí je hned několik. Pokud si měření spokojenosti budeme zajišťovat sami, bude to znamenat velice výraznou finanční úsporu pro celou firmu. Dále jsem přesvědčená, že oddělení lidských zdrojů ve firmě zaměstnává natolik schopné a kvalifikované pracovníky, že nebude problém měření interně zorganizovat. Otázkou zůstává časová náročnost projektu a s tím spojená pracovní vytíženost jednotlivých zaměstnanců a také technické zařízení.

Co se týká pracovní vytíženosti zaměstnanců, nejvíce času zabere vyhodnocování dotazníků a zpracování výsledků do ucelené formy, která bude prezentována vedení. Protože firma má poměrně vysoký počet zaměstnankyň, které jsou momentálně na rodičovské dovolené, řešila bych tento problém oslovením těchto kolegyň s nabídkou krátkodobého přivýdělku. Pokud se ani tady nenajdou potřebné kapacity, oslovíme o pomoc s vyhodnocením dotazníků Fakultu multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Dotazníky budeme vyhodnocovat pomocí Excelu, což je pro průzkum, jako je tenhle, naprosto dostačující. Pomocí kontingenčních tabulek, budeme moci jednoduše rozdělit výsledky dle různých oblastí a doplnit výsledky o grafy. Navíc v tomto případě nebude nutné využívat služeb externistů, protože zaměstnanci jsou pravidelně školeni v oblasti počítačových znalostí a budou schopni toto vyhodnocení zpracovat. Na realizaci projektu se budou podílet tři zaměstnanci. Manažerka oddělení lidských zdrojů a administrativy, specialista lidských zdrojů a jeden další zaměstnanec, což může být, jak uvádím výše, např. kolegyně na rodičovské dovolené. Manažerka lidských zdrojů a administrativy bude především zodpovědná za stanovení cílů celého měření, vytvoření plánu měření, komunikaci celého projektu, analýzu a prezentaci výsledků měření. Specialista lidských zdrojů bude zodpovědný za organizační část celého projektu, jako je například distribuce dotazníků, rozesílání informací a bude sloužit jako kontaktní osoba celého projektu. Třetí zaměstnanec bude odpovědný za zpracování výsledků měření.

Velice důležitou částí celého projektu je informovat zaměstnance před prováděným měřením. Informovat je o tom, za jakým účelem se měření provádí, jak bude celé měření organizováno, jak dlouho bude trvat, kdy budou zpracovány výsledky měření a jakým způsobem budou jeho výsledky zveřejněny. Nejefektivnější je sdělit tyto informace na setkání zaměstnanců s vedením firmy, které je pravidelně pořádáno jedenkrát za měsíc. Výhodou tohoto setkání je, že se zde nabízí prostor k dotazům a zaměstnanci se mohou zeptat na

doplňující informace. Oddělení lidských zdrojů následně shrne všechny podstatné informace a rozešle je e-mailem a v tištěné formě je umístí na nástěnky. Distribuce těchto informací bude zajištěna minimálně jeden měsíc před prováděným měřením. Informovanost zaměstnanců nemůže být podceněna. Dobrá prezentace dodá váhu celému projektu a podpoří v zaměstnancích odpovědnost podílet se na prováděném měření.

Na realizaci celého měření, včetně fází jako je stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, shromažďování informací, analýza informací, prezentace závěrů a nakonec rozhodování, jsme si stanovili tři měsíce. V prvním měsíci se budeme věnovat stanovením cílů měření a vytvořením celého plánu měření. Během této doby musí proběhnout veškerá komunikace a prezentace celého projektu a samozřejmě také fyzické nachystání dotazníků a distribuce ke všem zaměstnancům. Na samotné vyplnění dotazníků budou mít zaměstnanci čtrnáct dní. Měsíc a půl zabere analýza informací, která bude završena rozhodnutím o nápravných opatřeních. O těchto opatřeních bude jednat vedení společnosti na jedné z porad vedení, která je organizována pravidelně každý měsíc. Nakonec celého projektu proběhne prezentace výsledků.

Oproti minulému měření prováděnému v roce 2011 dojde k několika změnám, které by měly vést k vyšší návratnosti vyplněných dotazníků, což je velice důležitým aspektem pro důvěryhodnost výsledků. Konkrétně se jedná o prodloužení doby, která bude zaměstnancům poskytnuta na vyplnění dotazníku. V minulém prováděném šetření měli zaměstnanci na vyplnění dotazníku týden, tentokrát budou mít k dispozici čtrnáct dní. Změněna také bude struktura dotazníku, tak, aby byl uživatelsky příjemnější. Budou vyřazeny celé okruhy otázek, jako je například okruh s názvem „Otázky obvyklé pro Českou republiku“. V dotazníku budou zařazeny tematické okruhy, které jsou pro firmu opravdu důležité a podstatné. Tímto by mělo dojít k výraznému zkrácení doby potřebné k vyplnění dotazníku. Pro komunikaci celého projektu bude zvoleno více komunikačních kanálů, konkrétně budou zapojeny interní noviny, nástěnky a hromadné e-maily. Velkou a velice podstatnou změnou oproti minulému šetření bude zapojení dalších metod výzkumu. Jedná se o kvalitativní metodu marketingového výzkumu a to konkrétně skupinové rozhovory. Tato metoda nám umožní zjistit co je příčinou úspěchu či neúspěchu v oblastech, které nás budou nejvíce zajímat a bude důležitou součástí pro sestavení konkrétních nápravných opatření.

9.3 Analýza dat a prezentace výsledků

Při analýze výsledků je nutné pokusit se zachytit schémata, která mohou pomoci analyzovat celou situaci. Jestliže se například všechny ukazatele zhoršily, znamená to problém v každé jednotlivé oblasti, nebo údaje odráží celkovou situaci společnosti na trhu, která všeobecně ovlivnila názor zaměstnanců na společnost.

Při analýze výsledků se musíme držet následujících otázek:

- Které jevy mají vliv na obchodní výsledky?
- Která zjištění nás překvapila, ať už pozitivně či negativně?
- Nastaly v minulosti nějaké změny ve společnosti, které by mohly mít vliv na myšlení zaměstnanců?
- Co činí společnost ideálním místem pro práci?
- Jaké jsou silné stránky společnosti?
- Jaké oblasti je třeba dále rozvíjet na základě získaných informací?
- Do jaké míry podkrývají výsledky možnou fluktuaci zaměstnanců?

Po takovém detailním prozkoumání dat, shrneme výsledky a vymezíme silné a slabé stránky společnosti či jednotlivých oddělení.

Rozhodnutí o dalších krocích, které budou prováděny na základě výsledků měření, bude rozděleno do dvou kategorií. První kategorií budou malé změny. Jsou to změny, které mohou být zavedeny snadno a rychle a přináší okamžitě hmatatelné výsledky. Tyto změny dají zaměstnancům najevo, že jejich názory nebyly zbytečné. Provedení těchto změn je také nástrojem, jak tzv. „ušetřit čas“ do doby, než se dlouhodobější opatření vyžadující více času nebo zdrojů projeví.

Každá plánovaná změna by měla být zvážena z pohledu proveditelnosti a měla by být stanovena její priorita. U každého nového nápadu musíme vzít v úvahu několik kritérií, které nám pomohou stanovit priority. Kritéria jsou následující:

- Vliv na obchodní plán.
- Soulad s ostatními aktivitami probíhajícími ve společnosti.
- Náročnost implementace.
- Vliv na fluktuaci zaměstnanců.

- Vliv na motivovanost zaměstnanců.
- Potřeba zdrojů.
- Dlouhodobý a krátkodobý efekt.

Neméně podstatnou částí je také prezentace výsledků, která by měla být doplněna o návrhy konkrétních opatření. Musíme počítat s tím, že zaměstnanci budou očekávat zveřejnění výsledků celého průzkumu co nejdříve. Pokud zaměstnancům neumožníme přístup k výsledkům celého měření, bude to mít velice negativní vliv na jakékoliv další prováděné měření spokojenosti či další průzkumy. Vzbudíme v zaměstnancích pocit, že věnovali svůj drahocenný čas naprosto zbytečně, a nebudou mít důvěru v to, že dojde k přijetí konkrétních opatření na základě vyplněných dotazníků. K prezentaci výsledků bude použito několik komunikačních kanálů. Jednak opět setkání zaměstnanců s vedením společnosti, nástěnky, ale také interní noviny, které dostává každý zaměstnanec. Interní noviny vychází čtvrtletně a výhodou je, že se zde výsledkům měření můžeme věnovat v jakémkoliv rozsahu.

Obsahem výsledné prezentace budou následující body:

- Cíle a podmínky průzkumu – ještě jednou shrneme, za jakým účelem byl průzkum prováděn a jakým způsobem byl organizován.
- Celkové výsledky společnosti – v této části se budeme věnovat převážně prezentaci silných a slabých stránek, které vyplynuly z výsledků průzkumu.
- Co bude následovat po průzkumu – seznámit zaměstnance s akčním plánem, plánovanými změnami.
- Poděkování – velice důležité je poděkovat zaměstnancům za vyplnění dotazníků a zdůraznit, že si vážíte toho, že vyplnění věnovali svůj čas.

9.4 Navrhované metody výzkumu

Pro měření spokojenosti zaměstnanců v roce 2014 použijeme několik metod marketingového průzkumu. Metody budou zvoleny tak, aby konečné výsledky poskytovaly nejvěrnější obraz o spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Důvodem použití více metod je, že v minulých letech byla společnost odkázána na počet vyplněných dotazníků. Nezbyvalo nám nic jiného než jenom doufat, že se vrátí dostatečný počet úplně a správně vyplněných dotazníků. návratnost ani ne 60% nemohla poskytnout ucelené informace ze všech oblastí. Před-

vším nebylo možné selektovat výsledky dle různých kritérií, např. dle pohlaví, dle úseku a dle délky odpracované doby. Pro další roky tedy zvolíme více metod sběru primárních dat a hlavně pozměníme systém sběru informací tak, abychom podpořili vyšší návratnost oproti minulému měření.

9.4.1 Dotazník

Jako základní metoda pro sběr informací bude zvolena forma dotazování pomocí strukturovaného dotazníku. Jedná se o kvantitativní metodu sběru primárních informací. Výsledkem této metody sběru dat budou procentuálně vyjádřené odpovědi. Zásadní okruhy budou zpracovány graficky pro lepší přehlednost a rychlejší orientaci.

Dotazníky budou k dispozici v papírové i elektronické podobě. Primárně budou všem zaměstnancům rozdány dotazníky v papírové podobě s obálkou, do které zaměstnanec vloží a zalepí vyplněný dotazník. Všechny dotazníky budou odevzdávány v papírové formě do uzavřené schránky. Zaměstnancům, kteří mají pracovní e-mailovou adresu, bude dotazník zaslán i v elektronické podobě. Po vyplnění zaměstnanec tento dotazník vytiskne, vloží do obálky, zalepí a odevzdá tamtéž. Na vyplnění dotazníku budou mít zaměstnanci čtrnáct dní a bude jim umožněno vyplnit dotazník během pracovní doby. To se hlavně týká zaměstnanců ve výrobě, kteří mají stanovenou pevnou pracovní dobu. Vyplnění dotazníku bude anonymní a dobrovolné.

Pro vyplnění dotazníku musíme zaměstnancům vytvořit co nejlepší podmínky, jen tak si zajistíme, aby procento odevzdaných dotazníků bylo vyšší oproti minulému měření v roce 2011. Jisté je, že organizace sběru informací se musí lišit od minulého měření, protože jasným cílem je vyšší návratnost dotazníků. Tento cíl by mohlo naplnit několik skutečností, které jsem již popsala výše. Například to, že všichni zaměstnanci budou mít k dispozici dotazník v papírové formě, i ti zaměstnanci, kteří mají přístup k počítači. Tak tomu v minulém měření nebylo. Pokud totiž těmto zaměstnancům dotazník v papírové formě nedáme, neumožňujeme jim tím možnost volby, zda tento dotazník vyplní v práci, doma nebo kdekoliv jinde. Pro mnohé zaměstnance to totiž znamená zůstat o hodinu déle v práci, pokud počítáme s tím, že vyplnění jednoho dotazníku zabere v průměru jednu hodinu, protože během pracovní doby se musí naplno věnovat pracovním úkolům. Dobrým příkladem jsou zaměstnanci zákaznického oddělení, kteří musí být zákazníkům k dispozici během pracovní doby nepřetržitě. Pokud tedy umožníme volbu odnést si například dotazník v papírové formě domů a vyplnit jej v klidu doma nebo kdekoliv jinde, může to vést k vyšší

návratnosti dotazníků. Další změnou oproti minulému měření je, že dotazníky budou odevzdávány v zalepené obálce do uzavřené schránky. Toto by mělo zajistit ještě větší anonymitu oproti minulému měření. Poslední změnou je prodloužení doby k vyplnění dotazníku na čtrnáct dní. Delší poskytnutá doba by také mohla vést k vyšší návratnosti. Týden na vyplnění je málo z důvodu poskytnutých dovolených nebo z také nadměrného pracovního vytížení některých oddělení z důvodu auditu nebo měsíční uzávěrky atd. Oddělení lidských zdrojů se bude aktivně snažit o vyšší návratnost například rozesláním jednoduché zprávy e-mailem s připomenutím, že např. na vyplnění dotazníku zbývá ještě celý týden. Toto připomenutí v tištěné podobě bude také na nástěnkách, aby byli informováni i ti zaměstnanci, kteří nemají přístup k počítači. Soubor těchto opatření by měl vést k návratnosti dotazníků minimálně 70%.

Většina otázek v dotazníku bude uzavřených a budeme aplikovat Likertův formát, což je formát vícestupňového hodnocení. Tento formát je vhodný, pokud chceme měřit názory a postoje. Jedná se o vícestupňovou škálu tak, aby jeden krajní stav vyjadřoval naprosto pozitivní postoj a druhý krajní stav naprosto negativní postoj. Zvolíme sudý počet kategorií odpovědí, abychom přinutili zaměstnance zaujmout určitý postoj. V dotazníku se také objeví otevřené otázky, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit vlastními slovy. Vzhledem k tomu, že se jedná o měření spokojenosti zaměstnanců, bude se jednat o volné otevřené otázky, kdy ponecháme zaměstnancům při vyplňování absolutní volnost.

Oproti minulému šetření bude dotazník obsahovat méně otázek, čímž dojde k výrazné úspoře času při vyplňování, a tím se stane pro zaměstnance daleko uživatelsky příjemnější. Otázky budou rozděleny dle svého obsahu do několika oblastí.

9.4.2 Skupinové rozhovory

Tato metoda patří mezi kvalitativní metody marketingového výzkumu a pomocí této metody sběru primárních dat dokážeme odpovědět na otázky, např. proč to tak je, což nám dotazník neumožní. Pomocí této metody můžeme vybrané oblasti zkoumat do hloubky a zjistit tak podstatu problému.

Nevýhodou této metody je, že se nedá použít na všechny tematické okruhy, které jsou obsaženy v dotazníku, kvůli diskrétnosti a citlivosti údajů. Jedná se zejména o tematický okruh odměňování a hodnocení. Musíme ale počítat s tím, že tato metoda je brána pouze jako doplňková. I tak nám poskytne užitečný soubor informací, se kterými se bude dít pracovat.

Výhodou této metody je, že může odhalit nové skutečnosti, které by vedení společnosti nenapadly. Výhodou přímo skupinových rozhovorů je, že eliminuje lživé a extrémní odpovědi.

Pro tyto rozhovory budou vytvořeny čtyři různé skupiny a to:

- vedení společnosti,
- střední management,
- ostatní TH pracovníci,
- zaměstnanci ve výrobě a skladu.

Rozdělení dle těchto úrovní zajistí bezproblémový průběh rozhovoru, větší otevřenost, menší ostych, možnost tazatele přizpůsobit skladbu otázek atd. Každá skupina bude obsahovat pět členů tak, aby byla zastoupena obě pohlaví kvůli vyloučení jakékoliv formy diskriminace. Ideální bude, pokud tazatelem bude externí osoba- nejlépe odborník z oboru psychologie. V tomto případě bude vhodné tuto část měření zajistit subdodavatelsky.

Pro tyto skupinové rozhovory bude vytvořen speciální soubor otázek. Tazatel bude klást otázky dle dané struktury a bude zaznamenávat odpovědi do záznamového archu. Se svolením účastníků skupiny je možné použít i diktafon a rozhovor si nahrávat kvůli pozdějšímu možnému zaznamenání odpovědí. Oddělení lidských zdrojů dostane k dispozici zpracované odpovědi v záznamovém archu. Tímto bude také zajištěna jakási částečná anonymita dotazovaných.

Každý skupinový rozhovor bude probíhat v sídle společnosti v jedné z jednacích místností a bude na něj vymezena jedna hodina. Oddělení lidských zdrojů zajistí výběr členů každé skupiny a zašle jim pozvánky na účast na skupinovém rozhovoru. Účast bude dobrovolná, každý zaměstnanec bude mít možnost účast odmítnout.

Skupinové rozhovory budou probíhat tehdy, až budeme mít k dispozici výsledky z dotazníků, a to proto, abychom se v rozhovorech mohli věnovat do hloubky oblastem, které nám z dotazníků vyplynou jako problematické. Otázky pro tyto rozhovory tedy budou vybrány tak, aby se zabývaly pouze slabými stránkami, které vyplynou z dotazníkového šetření.

Skupinové rozhovory budou v projektu měření spokojenosti zastupovat kvalitativní metodu marketingového výzkumu. V minulých letech měření spokojenosti touto metodou vůbec neprobíhalo. Tato metoda bude užitečným zdrojem informací pro oddělení lidských zdrojů i pro vedení společnosti a určitě obohatí výsledky měření o nové skutečnosti a zjiš-

tění. Nevýhodou je větší časová náročnost a požadavek na odbornost a zkušenost tazatele. Proto, jak již bylo zmíněno výše, bude tato část měření zajišťována pomocí externí agentury. Tak bude dosaženo kvalitně zpracovaných výstupů.

9.4.3 Další metody

Pro měření spokojenosti zaměstnanců by určitě byla vhodná i metoda individuálních rozhovorů. Jedná se však o metodu, která je velice časově náročná. Tyto rozhovory musí provádět kvalifikovaná osoba, nejlépe psycholog, a s tím je spojená i finanční náročnost této metody. Proto pro měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti LAPP KABEL s.r.o. nebude použita. Použity nebudou ani další metody, jako jsou například pozorování či experiment, které nejsou vhodné pro průzkum měření spokojenosti zaměstnanců.

ZÁVĚR

Všichni zaměstnanci mají výrazný vliv na úspěch společnosti na trhu. Pokud jsou nespokojeni, můžou svým jednáním neúmyslně nebo i úmyslně společnost poškodit. Tato skutečnost platí zejména u zaměstnanců, kteří působí na pozicích, u kterých dochází k přímému kontaktu se zákazníkem, ale samozřejmě také u ostatních pozic. Pokud jsou však zaměstnanci spokojeni, klesá u nich počet absencí, posiluje se jejich loajalita, zvyšuje se jejich produktivita práce. Prostě a jednoduše jim záleží na tom, aby společnost, ve které pracují, prosperovala a rozvíjela se. Pravidelné provádění měření spokojenosti zaměstnanců je velice účinným nástrojem, jak dosáhnout toho, aby zaměstnanci byli spokojeni. Jak ale zmiňuji, je to pouze nástroj, který odhalí to, co zaměstnanci trápí, s čím jsou nespokojeni, na čem je tedy potřeba zapracovat. Ukáže nám samozřejmě také silné stránky, čeho si zaměstnanci na firmě váží, co je motivuje k lepším výkonům, co je tím důvodem, že se v práci cítí dobře a jsou spokojeni. Záleží pak na každém vedení společnosti, jak s výsledky, které jim toto měření poskytne, naloží. Jak naloží s potenciální možností zlepšit spokojenost svých zaměstnanců, popřípadě udržet své zaměstnance stále spokojené.

Ve své bakalářské práci jsem se snažila zachytit význam a důležitost měření spokojenosti zaměstnanců. Popsala jsem, jaké jsou současné trendy v měření spokojenosti zaměstnanců a zdůraznila jsem, jaký je v současné době kladen důraz na to, aby každá vyspělá firma toto měření pravidelně prováděla.

Zabývala jsem se také popisem a zhodnocením výzkumu prováděného v roce 2011. Tento výzkum pro firmu LAPP KABEL s.r.o. zpracovávala externí agentura. Tuto skutečnost jsem ve své práci popsala a v další části práce jsem se snažila zúročit získané vědomosti a zkušenosti jak z teoretické části práce, tak právě i z minulého měření spokojenosti. Tyto nabyté vědomosti a zkušenosti jsem přenesla do další kapitoly, ve které jsem navrhla řešení pro měření spokojenosti, které bude firma provádět v budoucnosti. Jak jsem se již zmínila, vycházela jsem z teoretických poznatků z první části mé práce, kdy jsem navrhla zapojení další metody v prováděném průzkumu, pozměnila formát dotazníku, konstrukci otázek a navrhla několik dalších řešení, které by měly vést k vyšší návratnosti dotazníků, a tím pádem i k vyšší efektivitě celého měření.

Přínosem celé práce je jednak nově vytvořený dotazník spokojenosti zaměstnanců pro společnost LAPP KABEL s.r.o., ale především také celkový popis či návod, jak měření spokojenosti provádět v budoucnu. V práci jsou popsány skutečnosti, které mohou vést ke zlep-

šení celého měření, jako je například zapojení dalších metod průzkumu, které povedou k ucelenějším a věrohodnějším výsledkům měření.

Při zpracování bakalářské práce jsem postupovala podle Zásad pro vypracování. V práci se mi podařilo zpracovat všechny body uvedené v zadání bakalářské práce a domnívám se tedy, že se mi podařilo dosáhnout cílů, které jsem si stanovila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [2] FORET, Miroslav. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-716-9550-5.
- [4] HOLÁ, Jana. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] KOTLER, Philip. 2003. *Marketing od A do Z*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- [7] KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] MEFFERT, Heribert. 1996. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [10] PETŘÍKOVÁ, Růžena. 2002. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 282 s. ISBN 80-726-1071-6.
- [11] SMITH, Paul. 2000. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
- [12] TOMEK, Gustav. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Professional Publishing, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [13] VYSEKALOVÁ, Jitka. 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 289 s. ISBN 978-80-247-4843-6.
- [14] VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2007, v.v.i. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6.

-
- [15] WILSON, Alan M. 2006. *Marketing research: an integrated approach*. 2nd ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, xviii, 432 s. ISBN 978-0-273-69474-8.
- [16] HR-SERVER.CZ: informace ze světa práce, personalistiky a psychologie. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: www.hr-server.cz
- [17] LAPP KABEL. 2014 [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://lappgroup.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník spokojenosti 2014

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI



Dotazník spokojenosti

Vážené kolegyně a kolegové, vyplněním tohoto dotazníku, nám můžete pomoci při zlepšování pracovních podmínek. Dotazník je anonymní, uvítáme vaši otevřenost a upřímnost. Děkujeme vám za čas strávený vyplněním dotazníku.

- Pohlaví: žena muž
- Ve společnosti pracuji: méně než rok 1 - 3 let
 4 - 7 let více jak 8 let
- Na jakém úseku pracujete: provozní úsek obchodní úsek
 výroba

Spokojenost a motivovanost

		Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
1	Jak jste celkově spokojen(a) se zaměstnáním v naší společnosti?				
		Lepší než ostatní	Spíše lepší než ostatní	Spíše horší než ostatní	Horší než ostatní
2	Jak byste ohodnotil(a) vaši společnost jako místo k práci v porovnání s jinými společnostmi?				
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
3	Když se naskytne příležitost, chválím své zaměstnání před ostatními.				
4	Příteli, který hledá práci, bych naši společnost bez váhání doporučil(a).				
5	Jen zřídka mě napadne myšlenka odejít z této firmy pracovat jinde.				
6	Tato společnost mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl(a) co nejlepší práci.				
7	Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil(a) nad očekávání.				

Stabilita zaměstnání

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
8	Jen málokdy si dělám starosti o ztrátu svého místa.				
9	Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za rok.				
10	Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za tři roky.				
		Nové zaměstnání bych našel rychle	S menším úsilím bych zaměstnání našel během několika měsíců.	Musel bych vynaložit značné úsilí, ale nakonec bych vhodně zaměstnání našel	Měl bych obavy z hledání zaměstnání; bylo by pro mě obtížné nové zaměstnání najít.
11	Pokud byste nyní hledal(a) nové zaměstnání, jak obtížné by to bylo?				

Vrcholový management

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
12	Vrcholové vedení naší společnosti jasně prokazuje, že je schopné vést firmu efektivně.				
13	Vrcholové vedení přistupuje k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má.				
14	Vrcholové vedení naší společnosti komunikuje otevřeně a upřímně.				
15	Vrcholové vedení udržuje odpovídající rovnováhu mezi zájmy zaměstnanců a zájmy společnosti.				
16	Vrcholové vedení naší společnosti je dostatečně viditelné a přístupné zaměstnancům.				
17	Vrcholové vedení naší společnosti se zajímá o názory zaměstnanců.				

Přímý nadřízený

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
18	Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl(a) úspěšný(á) ve své práci.				
19	Můj nadřízený motivuje zaměstnance k vysokým pracovním výkonům.				
20	Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat můj pracovní výkon.				
21	Můj nadřízený patřičně oceňuje mou snahu a výsledky.				
22	Chování mého nadřízeného je v souladu s firemními hodnotami.				
23	Můj nadřízený mě zapojuje do rozhodnutí, která ovlivňují moji práci.				
24	Můj nadřízený vytváří dobrou týmovou atmosféru.				

Spolupracovníci

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
25	Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity.				
26	V situacích, kdy máme hodně práce či hoří termín, se všichni v našem týmu snaží dosáhnout společné cíle.				

Důležitost lidí

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
27	Společnost, ve které pracuji, přistupuje ke svým zaměstnancům čestně.				
28	V rozhodovacím procesu naší společnosti se názorům a návrhům zaměstnanců věnuje náležitá pozornost.				
29	Věřím, že na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření.				
30	Přistupuje se ke mně jako k důležitému členu této společnosti.				

Pracovní úkoly

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
31	Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.				

32	Jsem přesně obeznámen(a) s tím, co se ode mě v práci očekává.				
33	Mám k dispozici informace potřebné k tomu, abych svou práci mohl(a) dělat dobře.				
34	Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní.				

Pocit naplnění

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
35	Ze své práce mám pocit naplnění.				
36	Moje práce mě motivuje k tomu, abych naplno využíval(a) své znalosti a schopnosti.				
37	Mám dostatečnou pravomoc přijímat rozhodnutí potřebná k tomu, abych dobře odvedl(a) svou práci.				
38	Za můj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).				
39	Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.				

Procesy

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
40	Zavedené pracovní procesy (např. stanovování cílů a priorit, plánování pracovních úkolů a kontrola jejich plnění) mi umožňují být maximálně produktivní.				
41	Máme jasně stanovené firemní procesy, postupy a pravidla.				
42	Spolupráce mezi jednotlivými odděleními umožňuje efektivní fungování společnosti.				
43	Mám odvahu přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení.				

Mzda a benefity

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
44	Moje mzda odpovídá mému přínosu této společnosti.				
45	Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji mzdu.				
46	Rozumím tomu, na základě čeho jsou mzdy upravovány.				
47	V naší společnosti jsou zaměstnanci oceňováni a odměňováni na základě jejich přínosu společnosti.				
48	Myslím si, že v porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl(a) pracovat, jsem odměňován/odměňovaná spravedlivě.				
49	Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.				
50	Benefity a zaměstnanecké výhody, které poskytuje naše společnost, jsou v porovnání s ostatními společnostmi dostatečně zajímavé.				

Rozvoj kariéry a vzdělávání

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
51	V naší společnosti jsou povyšováni ti zaměstnanci, kteří nejvíce přispívají k jejímu úspěchu.				

52	Vím, jaké možnosti rozvoje kariéry se mi zde nabízejí.				
53	Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.				
54	Školení, kterých jsem se zúčastnil(a), jsou užitečná pro moji práci.				
55	Při výkonu své práce soustavně získávám užitečné zkušenosti a znalosti.				

Firemní politika a soulad se značkou

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
56	Politiky a postupy zavedené v naší společnosti přispívají k dosahování firemních cílů.				
57	Když dochází v naší společnosti k zásadním změnám, mám pocit, že jsem o nich dostatečně informovaný(á).				
58	Mám k dispozici dostatečné informace o cílech naší společnosti.				
59	Naše společnost řeší zaměstnanecké záležitosti vhodným způsobem.				
60	Image naší společnosti jako zaměstnavatele je v souladu s mými vlastními zkušenostmi z této firmy.				
61	V naší společnosti jsme schopni zaujmout a přilákat lidi, které potřebujeme k dosažení našich obchodních cílů.				
62	Hodnoty naší společnosti jsou v souladu s mými osobními hodnotami.				
63	V naší společnosti si držíme ty zaměstnance, kteří nám pomáhají plnit naše obchodní cíle.				

Hodnocení pracovního výkonu

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
64	Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat můj pracovní výkon.				
65	Jsem přesně obeznámen(a) s tím, co se ode mě v práci očekává.				
66	Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji mzdu.				
67	Za můj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).				

Pověst společnosti

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
68	Naše společnost má dobrou pověst.				
69	Společnost, ve které pracuji, přistupuje ke svým zaměstnancům čestně.				
70	Věřím, že naše společnost poskytuje našim zákazníkům obzvlášť hodnotné výrobky/služby.				
71	Kdyby se mě někdo zeptal, jaké je poslání naší společnosti, dokázal(a) bych ho jasně vysvětlit.				
72	Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti.				
73	Naše společnost plní sliby, které dává svým zaměstnancům.				

Pracovní prostředí

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
74	Fyzické pracovní prostředí je přiměřené typu práce, kterou vykonávám.				
75	Naše společnost vytváří pracovní prostředí, které je otevřené k individuálním rozdílům (z pohledu věku, pohlaví, etnické skupiny, sexuální orientace, apod.).				
76	V této společnosti mi vyhovuje poměr mezi mým pracovním a soukromým životem.				
77	Svou pracovní dobu si mohu v případě naléhavé osobní záležitosti flexibilně upravit.				
78	Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.				

Změny

		Méně než 3 měsíce	3 - 6 měsíců	7 - 12 měsíců	13 - 18 měsíců
79	Jak je tomu dlouho, co jste byl(a) naposledy povýšen(a)?				
80	Jak je tomu dlouho, co Vám byla naposledy významně zvýšena mzda?				
81	Jak je tomu dlouho, co vaše společnost prošla větší organizační změnou? (sloučení podniků, změna vedení, restrukturalizace, snižování stavu apod.)				

Dojmy

		Jednu do týdne nebo častěji	Jednu za několik týdnů	Jednu za několik měsíců	Jednu za půl roku
82	Jak často máte příležitost setkat se s nejvyšším vedením (generálním ředitelem) vaší společnosti (např. při formálních / neformálních setkáních, prezentacích, apod.)?				
83	Jak často dostáváte zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon?				
84	Jak často pracujete na zajímavých a náročných úkolech, které jsou pro Vás motivující?				
85	Jak často dostáváte pochvalu a slova uznání od Vašeho nadřízeného?				

86 Co se Vám na této společnosti líbí nejvíce?

87 Kdybyste v této společnosti mohli změnit jednu věc, která by to byla?