

Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě

Monika Motanová

Bakalářská práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Monika Motanová**
Osobní číslo: **K17408**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k tématu. Pozornost věnujte novým přístupům k měření spokojenosti zaměstnanců.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou společnost a její dosavadní systém měření.
4. Realizujte dotazníkové šetření, vyhodnoťte jej.
5. Vyvodte závěry, zodpovězte výzkumné otázky.

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

Seznam doporučené literatury:

- Kocianová, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada.
Koubek, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky 5.*, rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press.
Tahal, R., 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*, Praha: Grada Publishing.
Tureckiová, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada.
Urban, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*, Praha: Ústav práva a právní vědy.

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

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. srpna 2020**

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 30. června 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu 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;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 1. 6. 2020

Jméno a příjmení studenta: MONIKA MOTANOVÁ
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá měřením spokojenosti zaměstnanců ve vybrané slovenské společnosti. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se zvoleného tématu, se kterými je následně dále pracováno v dotazníku spokojenosti zaměstnanců, jenž je vyústěním části praktické. V rámci té je realizováno kvantitativní dotazníkové šetření, které zjišťuje míru spokojenosti zaměstnanců s poměry v dané společnosti, a to konkrétně v oblastech týkajících se motivace, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoje, pracovního prostředí, komunikace a vnímání společnosti jako takové. Výsledky tohoto šetření mohou dále sloužit vedení společnosti k uskutečnění informovaných kroků, které pomohou podpořit spokojenost pracovníků ve firmě.

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, interní komunikace, měření spokojenosti zaměstnanců, motivační faktory, odměňování zaměstnanců, pracovní spokojenost, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, společenská zodpovědnost organizace

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with measuring employee satisfaction in a selected Slovak company. The theoretical part defines key concepts concerning the chosen topic. These then appear in an employee satisfaction questionnaire, which is the outcome of the practical part. This quantitative questionnaire surveys the level of employee satisfaction within chosen fields – motivational influence, performance appraisal, employee remuneration, employee learning and development, internal communication and perception of the company in general. Results of this research can be further used by the company management in order to undertake targeted steps, which will support employee satisfaction.

Keywords: Company Social Responsibility, Employee Learning and Development, Employee Remuneration, Employee Satisfaction, Internal Communication, Measuring Employee Satisfaction, Motivational Factors, Performance Appraisal

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za vstřícnost, podporu a cenné rady, které mi při psaní této práce udělila.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	11
1.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	11
1.1.1 Faktory posilující pracovní spokojenost	13
2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI VE FIRMÁCH	15
3 TERMINOLOGIE SPOJENÁ S TÉMATEM SPOKOJENOSTI.....	21
3.1 MOTIVAČNÍ FAKTORY	21
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
3.2.1 Mzdová politika	24
3.2.2 Zaměstnanecké výhody	25
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
3.5 KOMUNIKACE VE FIRMĚ	28
3.6 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE.....	30
4 METODIKA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI.....	32
4.1 CÍL	32
4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	32
4.4 POLEMKA O VHODNOSTI METOD.....	32
4.5 TIMING JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ PŘÍPRAVY A REALIZACE	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	36
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
5.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	37
5.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	38
6 REALIZACE PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI.....	39
6.2 LIMITY ŠETŘENÍ	39
6.3.2 Odměňování a hodnocení.....	43
6.3.5 Komunikace, vztahy, spolupráce	46
6.3.6 XY a společenská zodpovědnost, značka a budoucnost	48
6.3.7 Shrnutí.....	49
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Pracovní trh se neustále proměňuje a spolu s ním se mění také potřeby zaměstnanců. Již dávno neplatí, že by lidé vnímali své zaměstnání pouze jako nástroj k vydělávání peněz. S paletou pracovních příležitostí, která se dnes před každým otevírá, mají lidé možnost vybrat si takové zaměstnání (a zaměstnavatele), které je bude naplňovat a bavit. Ve kterém budou spokojeni. Právě proto je důležité, aby si firmy byly vědomy toho, jaké jsou potřeby jejich zaměstnanců a usilovaly o jejich naplňování. Jedině tak si mohou udržet kvalitní a loajální zaměstnance. Nutnost pečovat o spokojenost svých zaměstnanců si uvědomuje také firma XY, ve které bude realizován průzkum spokojenosti zaměstnanců, jež je předmětem této bakalářské práce.

Teoretická část práce přiblíží téma spokojenosti zaměstnanců a možné cesty jejího zjišťování ve firmách. Na těchto teoretických základech bude následně budována praktická část práce, v rámci které bude uskutečněn průzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Průzkum umožní zmapovat současný stav spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty řízení společnosti – s odměňováním, hodnocením a vzděláváním i s úrovní komunikace a kvalitou pracovních vztahů. Přinese také srovnání s úrovní spokojenosti v partnerské české společnosti a poskytne data užitečná při budoucím monitorování dalšího vývoje spokojenosti ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti, jež vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Je významným aspektem řízení organizace a v odborné literatuře je zkoumána v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, pracovní stabilizací či organizačními změnami. Vnímání spokojenosti je individuální a představuje subjektivní prožívání reality, v němž sehrávají významnou roli emoce, potřeby, postoje a hodnoty. Formují ho subjektivní pocity v osobním i pracovním životě a naplňování očekávání a cílů, uvádí Kociánová (2010, str. 34). Štikar na druhou stranu vnímá i objektivní stránku spokojenosti, která je vyjádřena takovými projevy pracovního chování, jakými jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti apod. Ta je dle jeho slov se subjektivní stránkou úzce propojena. Příznivá kvalita jedné stránky však automaticky neznamená výskyt stejné kvality stránky druhé, podotýká (2003, str. 111).

Pracovní spokojenost je psychology zkoumána již od 30. let 20. století a spolu s proměnami společnosti a charakteru práce se proměňují také její indikátory tak, aby její výzkum zůstal stále a průběžně aktuální. Je to těžký pojem, který je užíván velmi heterogenním způsobem, může vyjadřovat jak jednotlivou, dílčí, tak celkovou pracovní spokojenost, poukazují D. Gebert a L. von Rosenstiel (Vévoda a kol., 2013, str. 13; Nakonečný, 2005, str. 112).

„Bedrnová a Novotný chápou pracovní spokojenost třídimenzionálně: jako obecný popis stavu, jako kritérium pro hodnocení personální politiky nebo jako hnací sílu jedince či jako překážku v práci“ (Vévoda a kol., 2013, str. 13). Také Luthans rozlišuje tři rozměry tohoto pojmu. Prvním je „emocionální odpověď na pracovní situaci“, druhým je reakce „na splněné nebo nesplněné očekávání vztahu k práci a pracovním podmínkám“ a třetím je „který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje“. Vnímá pracovní spokojenost jako výslednici „cyklu chování“ – výsledek činnosti jednotlivce ve vztahu k jeho potřebám, cílům a hodnotám. Přičemž uvádí, že dlouhodobá pracovní nespokojenost může vést k fluktuaci a zvýšené nemocnosti. Naopak dobré pracovní podmínky dle Bedrnové a Novotného alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci (Vévoda a kol., 2013, str. 13-14).

1.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Aby mohla organizace efektivně podporovat pracovní spokojenost, je potřeba, aby dobře rozpoznala potřeby svých pracovníků a vytvořila strategie k jejich úspěšnému naplňování.

K identifikaci těchto potřeb napomáhá řada motivačních teorií. Jednou z nejvýznamnějších je **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**, která říká, že: „faktory zvyšující spokojenosti s prací (a motivaci) se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací“ (Armstrong, 2009, str. 112). První skupinu faktorů, kterou Herzberg rozlišuje, tvoří tzv. **satisfátory** či **motivátory**, které přímo pramení z vykonávané práce a jsou jejími vnitřními faktory. Řadí sem úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, práci samu, pravomoci, odpovědnost a růst. Do druhé skupiny spadají faktory s označením **hygienické faktory**, které jsou faktory vnějšími a které nedovedou vyvolat spokojenost, ač jejich neuspokojení může vést k nespokojenosti (Armstrong, 2009, str. 112). Jak píše Eggert: „Tato teorie vychází z toho, že hygienické faktory musí být v práci přítomny jako základna pro spokojenost, ale samy o sobě uspokojení z práce nepřinesou, ani nejsou samy o sobě motivátory. Aby bylo možné hovořit o motivaci a pracovní spokojenosti, musí být v práci přítomny satisfátory: zajímavá práce, náročnost a podnětno atd. Tímto obohacováním práce zaměstnanci "rostou" a jsou povzbuzováni k lepším výkonům“ (2005, str. 55). Mezi hygienické faktory se řadí peněžní odměna, podniková politika a správa, osobní vztahy, postavení, jistota a bezpečí (Armstrong, 2009, str. 112).

Dnes jsou Herzbergovy závěry některými zpochybňovány. Jednak je napadán jeho výzkum a námitky se objevují také vůči tvrzení, že peněžní odměna není motivátorem (Armstrong, 2009, str. 112).

V literatuře se můžeme setkat například s rozdělením, jaké nabízí následující tabulka:

Spokojenost s vykonávanou prací – faktory		
Individuální danosti	Nároky práce	Charakter pracovního prostředí
<ul style="list-style-type: none"> • úroveň vzdělání • psycho-fyziologické danosti (postoje, morálka, věk, pohlaví) • úroveň individuálních potřeb (ekonomické, sociální apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> • společenský význam práce • proměnlivost pracovních úkolů • podíl na pracovních výsledcích podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • samo pracovní prostředí (mikroklima, hluk, osvětlení...) • sociálně-psychologické prostředí (stimulace, mezilidské vztahy, styl vedení lidí)

Obrázek 1: *Faktory spokojenosti s prací (Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 77)*

Kociánová zase nabízí rozdělení faktorů na ty, jež pracovní spokojenost posilují a ty, které ji zeslabují:

1.1.1 Faktory posilující pracovní spokojenost

- Průhledná organizační a personální politika
- Jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce
- Různorodá práce
- Možnost vlastní kontroly nad svou prací – větší autonomie
- Příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci
- Ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině
- Finanční ohodnocení
- Optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- Bezpečnost vykonávané práce ad. (Kociánová, 2010, str. 36)

1.1.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost

Faktory, jež naopak zeslabují pracovní spokojenost, jsou:

- Převaha nepředvídatelných vlivů na práci
- Časový stres
- Pracovní zátěž
- Nereálné pracovní nároky
- Sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným
- Nedostatek času na osobní a rodinný život
- Psychosomatické důsledky práce (Kociánová, 2010, str. 36)

Zajímavé výsledky přinesl průzkum vykonaný společností Glassdoor hledající odpověď na otázku, které faktory pracovního prostředí jsou určující pro celkovou spokojenost zaměstnanců. Ten se uskutečnil hned v pěti zemích – v USA, Spojeném království, Francii, Německu a Kanadě. Jako klíčové prediktory spokojenosti zaměstnanců průzkum v těchto zemích shodně identifikoval kulturu a hodnoty společnosti, kvalitu seniorního vedení

a možnost karierního růstu v rámci organizace. Naproti tomu jako podstatně méně důležité prediktory se ukázal work-life balanc, hromadná odměna a benefity a obchodní vyhlídky organizace (Stansell, 2019).

2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI VE FIRMÁCH

„Měření spokojenosti zaměstnanců je jeden z důležitých nástrojů moderního způsobu řízení lidských zdrojů, který pomáhá odhalovat silné a slabé stránky společnosti,“ píše Lampová (2012, str. 20). Nejčastěji se tak děje skrz realizaci průzkumů spokojenosti. Ale ačkoli jsou dnes každoroční dotazníková šetření stále nejrozšířenějším nástrojem měření, společnost Gartner uvedla, že její výzkum provedený v roce 2018 odhalil, že byt' každoroční dotazníkové průzkumy stále využívají 3 ze 4 společností, jejich procento se rok od roku snižuje a čím dál častěji bývají k měření spokojenosti využívána data z jiných než každoročních průzkumů. Helen Poitvin uvádí, že: „Rostoucí využívání real-time analytických a vyhodnocovacích nástrojů na straně zákaznických i obchodních technologií zesílilo obavu, že zpětná vazba získaná z tradičních průzkumů angažovanosti každý rok či dva není dostatečně častá, aby poskytla kompletní a současnou perspektivu“ (Wiles, 2018). Přibývá proto dalších způsobů, jakými je spokojenost zjišťována. Na popularitě získávají např. pulzní průzkumy, které jsou představeny níže, využívá se jedno-tematických průzkumů či nástrojů na měření angažovanosti (Wiles, 2018).

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců pomáhají firmám zjišťovat názory zaměstnanců, jejich motivaci i stupeň ztotožnění se s firemní kulturou a s realizovanými změnami. Pomáhají také identifikovat příčinu nežádoucích jevů, jakými jsou například zvýšená fluktuace zaměstnanců či snížení jejich výkonu (Lampová, 2012, str. 20). „Vedle informací o příčinách a řešení aktuálních problémů však poskytuje cenné informace i ve chvíli, kdy je situace navenek stabilizovaná a cílem je definovat personální strategii a naplánovat systémové kroky pro další období. Výstupem průzkumu spokojenosti je plošný popis faktorů spokojenosti. Nedílnou součástí výstupů jsou strategická doporučení včetně návrhu metody jejich implementace“ (Lampová, 2012, str. 20). Měření spokojenosti tak pomáhá nejen řešit stávající problémy, ale také předcházet vzniku nových a tím omezovat fluktuaci zaměstnanců. Mimo to může sloužit jako efektivní gesto, ukazující zaměstnancům, že organizaci záleží na jejich postojích a názoru a chce pro ně budovat takové pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit dobře (Bednář, 2018, str. 84).

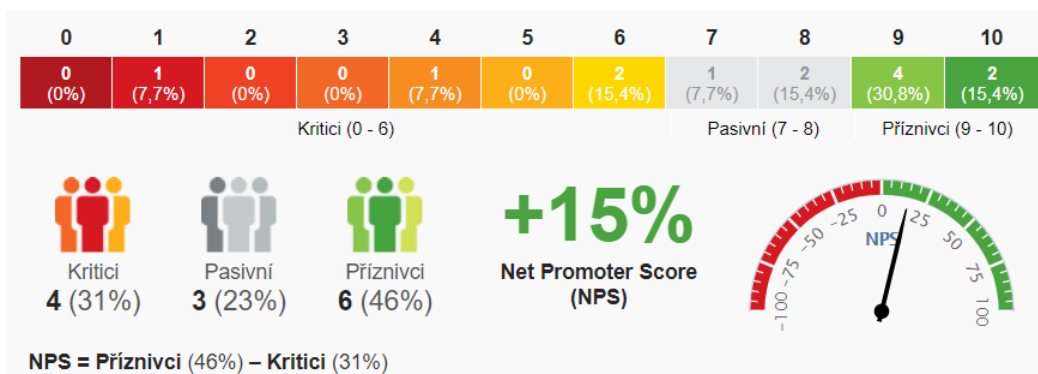
Časté je využití strukturovaných dotazníků, které mohou být jak standardizované, tak speciálně vytvořené pro danou organizaci. U standardizované formy dotazníků je výhodou, že jsou prověřeny praxí a často jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. Ty je možné poměřovat také s jinými organizacemi. Jejich univerzální podobu lze rozšířit o dotazy klíčové pro danou organizaci.

„K zjišťování úrovně pracovní spokojenosti v podnicích u nás i v zahraničí se tradičně používá *job description index* (JDI), který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná a spolupracovníci. Bedrnová a Velehradský ho v našich podmínkách doplnili o fyzické podmínky práce, organizace práce a péči podniku o pracovníky,“ píše Pauknerová (a kol., 2012, str. 180).

Velmi časté je také využívání Net Promoter Score (NPS) metriky, která vyjadřuje míru loajality zaměstnanců společnosti a měří se položením otázky: Jak pravděpodobné je, že byste (tuto) společnost doporučili svému příteli nebo kolegovi?

NPS bylo vytvořeno v reakci na zdoluhavé tradiční průzkumy spokojenosti, jejichž příprava je pracná a sběr i analýza dat časově náročná. Jeho vyhodnocování probíhá následovně – zaměstnanci každé z otázek přiřadí bodové ohodnocení 0-10, přičemž 0 je nejnižší, nejméně pozitivní, a 10 nejvyšší, nejvíce pozitivní, hodnocení. Ti, jež udělí 9-10 bodů jsou označováni jako příznivci, ti, jež dají 7-8 bodů jsou pasivní a ti, jež přidělí méně než 7 bodů, jsou nazýváni kritiky. Pro získání výsledného skóre se následně odečte procento sabotérů od procenta příznivců. Jakýkoli procentuální výsledek vyšší než 0 je považován za dobrý (Halvorson, 2015).

Na následujícím obrázku je pak pro ilustraci vidět konkrétní vyhodnocení NPS.



Obrázek 4: Grafická ilustrace vyhodnocení NPS (Zdroj:

<https://www.surveymonkey.com/cs/blog/zakaznickyy-pruzkum-net-promoter-score-dale-roste-na-popularite-1-dil/>)

Mimo NPS je často využíván také Employee Satisfaction Index (ESI) tedy index spokojenosti zaměstnanců. Ten je založen na třech následujících otázkách:

- Jak spokojení jste na pracovišti?

- Nakolik pracoviště naplňuje vaše očekávání?
- Nakolik se pracoviště přibližuje ideálu?

Otázky jsou opět bodově ohodnoceny na škále od 1 do 10, kdy 10 je nejvyšší, nejlepší ohodnocení a 1 hodnocení nejnižší. Výsledek se pak počítá dle následujícího výpočtu:

$$ESI = [((\text{průměrné bodové ohodnocení otázky} / 3) - 1) / 9] * 100$$

Platí přitom, že čím je procentuální výsledek vyšší, tím větší míru spokojenosti indikuje (*How the Employee Satisfaction Index (ESI) works and how to use it*, 2020).

Výše zmiňované pulzní průzkumy (pulse surveys) jsou dotazníky v rozsahu asi 5-10 otázek. Reflektují dnešní dynamické a agilní pracovní prostředí, kdy se již ukazuje jako nedostačující ptát se na spokojenost zaměstnanců pouze jedenkrát ročně. Manažerům dávají tyto průzkumy možnost okamžitě reagovat (Totah, 2020; Duncan, 2018).

Rozhodne-li se společnost pro uskutečnění měření spokojenosti, je třeba realizaci tohoto průzkumu pečlivě rozplánovat. Jedná-li se o nestandardizovaný dotazník, na počátku by mělo stát důkladné uvážení a zhodnocení užitečnosti pokládaných otázek. Dále je třeba promyslet technickou stránku průzkumu a časově ho rozplánovat, uvádí Kovaříková. Neméně důležité je též využití interního PR ke včasnému a poutavému informování zaměstnanců o chystaném průzkumu, které by zároveň mělo představit jeho přínosy a podpořit tak responzi. Nutné je také uvážit médium – tedy zda je vhodnější využít online, či papírové dotazníky. Jasný by měl být rovněž způsob vyhodnocování dotazníků a konečně jejich prezentace – je na místě seznámit s výsledky průzkumu všechny zaměstnance, pro které jsou výsledky průzkumu stejně zajímavé jako pro firemní vedení. Aby výsledky nebyly samoúčelné, měla by následovat zpětná vazba, tedy by měly být provedeny nutné změny. Nakonec je třeba zmínit, že pro větší efektivitu průzkumů, by měla dotazníková šetření být pravidelná, aby umožnila sledování vývoje hlavních ukazatelů v čase. Ideální je roční časový odstup (Kovaříková, 2016, str. 63).

Vlastní metodu měření spokojenosti si vytvořili například ve společnosti Pábení, kde vyvinuli vlastní dotazníkový nástroj, jež nazývají Pindex. Zaměstnanci této společnosti na bodové škále 1-10 každých 6 týdnů určují, na kolik spokojení jsou v kategoriích: vytížení, kvalita vztahů, možnost růstu, ohodnocení, smysluplnost, pocity, osobní a celková spokojenost. Následně na společných týmových setkáních reflektují naměřené výsledky (*Jak v Pábení měříme spokojenost lidí v práci*, 2019).

Společnost Buffer zase svým zaměstnancům každý týden posílá sadu 4-5 otázek. Pracovníci například odpovídají na výrok: Někdo by řekl nebo udělal něco nápomocného, kdy bych vypadal v práci ve stresu, respektive volí z nabízených možností: určitě ne, pochybuji, pravděpodobně a určitě (Miller, 2018).

Výhodou dotazníků je, že jsou relativně finančně nenáročné. Kvantitativní výzkum, mezi který dotazníkové šetření řadíme, přináší informace v matematicky měřitelných jednotkách, které je následně možné zobrazit v tabulkách a grafech. Přináší odpověď na otázku „kolik?“, tedy statisticky zpracovatelné a vyhodnotitelné údaje o zastoupení sledovaného jevu. Díky své podstatě, která vychází z matematicko-statistických metod, je kvantitativní výzkum i v dnešní době stále užíván častěji nežli výzkum kvalitativní. Tento fakt vychází ze skutečnosti, že naše společnost se v 17. století formovala pod vlivem mechanisticko-redukcionistického pohledu na svět a je touto perspektivou stále silně ovlivňována. Slabinou kvantitativního výzkumu je, že nedokáže jít tolik do hloubky jako výzkum kvalitativní, na druhou stranu nabízí poměrně snadno vyhodnotitelná a měřitelná data (Tahal a kol., 2017, str. 31, 46; Belko, 2004; Linderová, Scholz a Munduch, 2016, str. 45; Pavlečka, 2008).

Úskalí dotazníkových průzkumů spokojenosti spočívá též v jejich často nevhodné prezentaci a celkově přístupu vedení společností k nim. Na to upozorňují respondenti průzkumu, anket a dotazníků, v knize *Letos musíme být spokojenější než loni!*, kdy řada z nich odkazuje na skutečnost, že zaměstnanci mívají u těchto průzkumů často pocit, že jsou kontrolováni vedením – tedy že anonymní průzkumy, ve skutečnosti nejsou tak anonymní, jak se prezentují. A také se často setkávají se scénářem, kdy špatné výsledky v provedeném průzkumu neústí v požadované změny, ale pouhé vysvětlování ze strany nadřízených či personálního oddělení, které je, zůstane-li „nepochopeno“ následováno opatřeními, majícími za cíl změnit názor zaměstnanců – bývají jimi různá školení, teambuildingy, setkání s personalisty a schůze. Tedy aktivity, které jsou mnohdy zaměstnanci vnímány jako nepříjemné (znevažující či manipulativní) a které je též zdržují od práce a někdy mohou vést k nechtěným (a neplaceným) přesčasům (Krátká, 2019, str. 122-123). „Zkušenosti narátorů i narátorek ukazují, že kvůli tomu, aby se takovým drobným nepříjemnostem vyhnuli, na nejrůznější dotazníky a průzkumy nakonec odpovídají tak, jak se od nich vyžaduje (disciplinace a působení moci jsou tím ověřeny)“ shrnuje Krátká (2019, str. 123).

Alternativou může být použití rozhovorů s kladením otevřených otázek, které se mohou pohybovat v mantinelech od přísné strukturalizace až po volné plynutí. Preferují se rozhovory individuální, které zvyšují pravděpodobnost, že zaměstnanci odhalí své skutečné názory, ale neobvyklé nejsou ani skupinové diskuze, které umožňují rychlým způsobem navázat kontakt s velkým počtem lidí. Výsledky však v takovém případě není jednoduché kvantifikovat a zaměstnanci nemusí být vždy upřímní. Ideální způsob zkoumání spokojenosti nabízí kombinace dotazníku a rozhovoru, která poskytuje jak kvantitativní, tak kvalitativní údaje (Armstrong, 2007, str. 229-230).

Ve spojitosti s měřením spokojenosti zaměstnanců má smysl také zařazení tzv. exit (odchodových) interview, které pomáhají identifikovat důvody, proč lidé firmu opouštějí. Jejich velkou výhodou je skutečnost, že odcházející zaměstnanci zpravidla nemají žádný důvod být při uvádění příčin svého odchodu neupřímní, což může pomoci odhalit největší slabiny společnosti (Duncan, 2018).

„V praxi se obvykle zjišťuje míra pracovní spokojenosti pracovníků jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková“ (Pauknerová a kol., 2012, str. 180). Často se za tímto účelem využívá čtyřstupňová škála, která respondentům nedovoluje uchýlit se k neutrální střední hodnotě a poskytuje tak hodnotnější data, která ukazují na převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určité otázce (Pauknerová a kol., 2012, str. 180).

V rámci zjišťování pracovní spokojenosti bývají dle Pauknerové sledovány následující oblasti:

- Obsah a charakter práce
- Mzdové ohodnocení
- Pracovní perspektivy
- Vedoucí pracovník
- Spolupracovníci
- Organizace práce
- Fyzické podmínky práce
- Úroveň péče o zaměstnance (a kol., 2012, str. 181).

„Pravděpodobně nejkomplexnějším a celosvětově nejznámějším nástrojem pro měření jednotlivých složek pracovní spokojenosti je Minnesotský dotazník pracovní spokojenosti (MSQ), Weiss Daeis a kolektiv jej vytvořili již v roce 1967, ale je průběžně revidován a upravován pro použití v různých krajinách a různých profesích,“ píše Botek (2018, str. 27).

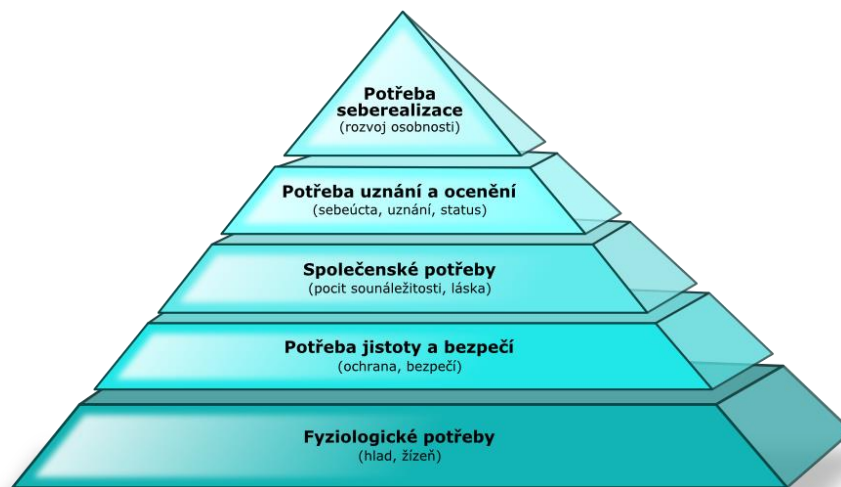
Dotazník měří dvacet položek pracovní spokojenosti (uplatnění vlastních schopností, úspěšnost, aktivitu, pracovní postup, řízení ostatních, způsob uplatňování firemní politiky, hromadnou odměnu, vztahy se spolupracovníky, užití vlastních postupů a kreativitu, nezávislost a autonomii, morální hodnoty, uznání, rozhodování dle vlastního úsudku a zodpovědnosti, jistotu, solidaritu, postavení ve skupině, vztahy s nadřízeným, schopnosti nadřízeného, rozmanitost práce a pracovní podmínky; Botek, 2018, str 28).

3 TERMINOLOGIE SPOJENÁ S TÉMATEM SPOKOJENOSTI

V této části práce jsou definovány základní pojmy, které se dotýkají tématu spokojenosti zaměstnanců. Jedná se zejména o termíny, kterých se dotýká praktická část práce, tedy témata, jimž je věnován prostor v rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

3.1 Motivační faktory

Motivační faktory pomáhají uspokojovat potřeby zaměstnanců. Pro členění těchto motivačních faktorů se často využívá jejich hierarchické strukturování do pyramidy, které vychází z **teorie uspořádání lidských potřeb Abrahama Maslowa**, přičemž platí, že potřeby jsou uspokojovány postupně, podle svého postavení v hierarchii, a potřeby „hierarchicky vyšší“ působí motivačně především tehdy, jsou-li předně uspokojeny potřeby „nižší“ (Urban, 2017, str. 13).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky8/mprp8.php?l=05&projection&p=06>)

Na jednotlivé úrovně pyramidy lze nazírat také skrz firemní optiku a do základních kategorií převést způsoby uspokojování potřeb v rámci pracovního procesu. Základní fyziologické potřeby pomáhá zajišťovat mzda, nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky. Potřebu jistoty a bezpečí pomáhají uspokojovat prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či jistota pracovního místa. Sociální potřeby jsou saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině

a vybudováním si pozice v rámci ní. Potřeba uznání je naplňována skrz uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení výkonu a různé formy nehmotného odměňování, i když ne všichni pracovníci ji ve své práci dokáží naplnit. Potřeba seberealizace je pak uspokojována skrz možnosti vzdělávání a rozvoje, či skrz uspokojení z dobře vykonané práce významné pro společnost a možnost samostatně se rozhodovat (Tureckiová, 2004, str. 60).

Mimo Maslowovu teorii hierarchie lidských potřeb stojí za zmínku také **Alderferova teorie EVR**, která potřeby rozděluje do tří skupin. Do první z nich řadí potřeby existenční, které se týkají přežití. Jsou jimi psychologické potřeby materiální povahy (potřeba jídla či tekutin), které mohou být v pracovním prostředí naplňovány prostřednictvím platu a dále pracovními a sociálními jistotami. Tato skupina potřeb odpovídá prvním dvěma úrovním Maslowovy pyramidy potřeb. Ve druhé skupině se nachází potřeby vztahové, týkající se vztahů a sociální struktury a mezi které spadá potřeba lásky a uznání. Konkrétně se může jednat o emocionální podporu, respekt a úctu projevované členy pracovního týmu či nadřízeným. Tyto potřeby kopírují třetí a čtvrtou úroveň pyramidy. Do třetí skupiny následně řadíme potřeby růstové, tedy ty týkající se osobního vývoje a růstu. Jsou jimi potřeba seberealizace a sebeaktualizace nacházející se v nejvyšším patře pyramidy (Eggert, 2005, str. 23; Štikar, 2003, str. 103). Od Maslowovy teorie lidských potřeb se však liší ve skutečnosti, že: „...neuspokojení některé z vyšších potřeb může být kompenzováno touhou po uspokojení potřeby, která je hierarchicky níže. Tím nabývají hierarchicky nižší potřeby na důležitosti. Takže, pokud má člověk práci, která mu neumožňuje osobní růst, může to být kompenzováno více penězi, nebo pokud má zaměstnanec v práci nízké postavení, může to být kompenzováno pracovními zárukami“ (Eggert, 2005, str. 23).

„Působení motivačních faktorů je přesto vždy v určité míře odlišné: co uspokojuje jednoho, nemusí být zajímavé pro jiného. Může se dokonce stát, že co je pro jednoho pracovníka odměnou, je pro jiného nepříjemné,“ píše Urban (2017b, str. 29) s tím, že rozdíly v motivaci pracovníků souvisejí s jejich osobnostními rozdíly, s mírou uspokojení jejich potřeb, zkušenostmi, věkem a životní fází (Urban, 2017b, str. 30). Dodává, že: „rozpoznání individuálního motivačního profilu pracovníka, tedy odhalení, které motivační faktory na ně působí silněji a které méně, je klíčem k jeho motivaci“ (Urban, 2017b, str. 29).

3.2 Odměňování zaměstnanců

„Uspokojení potřeb, kterého se pracovníkovi na základě jeho činnosti nebo za její vykonávání dostává, lze chápat jako odměnu," píše Urban a dodává, že: „Tento pojem chápeme v širokém či psychologickém smyslu tohoto slova: netvoří ji tedy jen odměna finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné (uspokojuje některou jeho potřebu), a motivuje ho tak určitou činnost vykonávat. (Urban, 2017, str. 24)

Organizace by měly usilovat o nastavení systému odměňování pracovníků, jež bude vůči jejím zaměstnancům slušný, spravedlivý a bude důsledně v souladu s hodnotou zaměstnanců pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů společnosti. Za tímto účelem vzniká v organizacích strategie odměňování, která stanovuje, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejích podnikatelských cílů (Armstrong, 2007, str. 515, 517). „Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů[...]Stává se východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd," píše Dvořáková (a kol., 2012, str. 306).

Strategické odměňování zaměstnanců nezahrnuje pouze peněžní ocenění jejich přínosu, ale je propojeno také s různými formami nefinančního uznání. Tato kombinace nabízených peněžních a nepeněžních odměn je pak nazývána úhrnná odměna (Dvořáková a kol., 2012, str. 305; Armstrong, 2007, str. 518). Výčet odměn se ještě rozšíří, uvedeme-li pojem celková odměna, kterým rozumíme všechny typy přímých i nepřímých a vnějších i vnitřních odměn. Spadá zde základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama. Všechny tyto odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn – transakčních a relačních. Transakční odměny plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky a jsou hmotné a hmatatelné, např. peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Naopak relační, vztahové, odměny jsou nehmotné a týkají se vzdělávání, rozvoje či zkušeností a zážitků z práce. Spojuje tak v sobě všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků.

(Armstrong, 2007, str. 520). Členění složky celkové odměny znázorňuje následující obrázek:

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obrázek 3: *Složky celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2007, str. 521)*

3.2.1 Mzdová politika

Systém odměňování se promítá do mzdového systému a systému zaměstnaneckých výhod (benefitů), jež představují nástroje personálního řízení k realizaci podnikové strategie. Mzdová politika by měla dle Dvořákové být nastavena tak, aby přispívala k získávání a stabilizaci zaměstnanců, stimulovala k pracovnímu výkonu, aby byl objem mzdových prostředků udržen v efektivním poměru k produktivitě práce, aby byla vytvořena odůvodnitelná diferenciací mezd uvnitř organizace a aby byly zajištěny konkurenceschopné relace mezd ve srovnání s konkurenty na trhu práce (Synek, Kislingerová a kol., 2010, str. 234; Dvořáková a kol., 2012, str. 307). Jak však píše Synek s Kislingovou: „Cíle mzdové politiky nelze uskutečnit všechny najednou, protože jsou vzájemně rozporné. Zaměstnavatel se rozhoduje o jejich prioritách“ (a kol., 2010, str. 234).

Vzhledem k tomu, že organizace fungují v rychle se měnícím prostředí, na které potřebují pružně reagovat, je vhodné neregulovat odměňování podrobnými předem zpracovanými postupy, ale spíše skrz posílení pravomocí vedoucích zaměstnanců ve stanovování individuální mzdy – především její pohyblivé složky – při zachování doporučených pravidel vycházejících z filozofie a strategie odměňování (Synek, Kislingerová a kol., 2010, str. 234; Dvořáková a kol., 2012, str. 307).

Klíčové je, aby byl mzdový systém zaměstnanci vnímán jako spravedlivý a nestalo se například, že nově přijatý zaměstnanec má vyšší plat nežli stávající zaměstnanec vykonávající stejnou práci. Taková situace totiž může ve firmě vyvolat značnou nespokojenost. Stejně tak jsou finance důležitým tématem v situaci, kdy si zaměstnanci přijdou podhodnoceni ve vztahu k tržní hodnotě nebo když je úroveň jejich platu obecně

natolik nízká, že rozhodující je každá koruna navíc. Naopak dokáže-li výše platu zabezpečit jejich důležité životní potřeby, motivační faktor finančního ohodnocení slábne (Marciano, 2013, str. 39; Krátká, 2019). „Lidé jsou ochotni změnit práci, přijmout nové místo i nižší plat, pokud jim nabízí třeba uspokojení, možnost rozvoje, příjemnější prostředí, férovější zacházení,“ píše Krátká (2019, str. 96).

3.2.2 Zaměstnanecké výhody

Potřeby zaměstnanců pomáhají uspokojovat též zaměstnanecké výhody, které jsou jim v práci poskytovány. A ač nejdůležitější složkou odměňování zaměstnanců je samozřejmě mzda, z pohledu motivace někdy působí lépe více benefitů, a to i na úkor mzdy, protože zaměstnanci mají pocit, že pro ně zaměstnavatel dělá něco navíc, píše Berglová (2018). Organizace osobní potřeby pracovníků naplňují skrz poskytování atraktivního konkurenceschopného souboru odměn, jež posiluje oddanost zaměstnanců a jejich vědomí závazku vůči organizaci. Tyto výhody nemají přímý vliv na výkon, mohou ale ovlivňovat postoje pracovníků k organizaci, působí na jejich spokojenost a mohou mít vliv na stabilizaci lidí (Kocianová, 2010, str. 164). „Systém zaměstnaneckých výhod se v různých organizacích liší, jeho utváření ovlivňují strategie a cíle organizace a zvláště její ekonomické podmínky. Zaměstnanecké výhody jsou výrazem personální (či sociální) politiky uplatňované vůči pracovníkům v oblasti odměňování“ (Kocianová, 2010, str. 164).

Pro zaměstnanecké výhody je často využíván pojem benefity. Lze je definovat jako jakoukoliv formu příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci. Zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by zaměstnanci jinak museli platit. Pro benefity je typické, že zpravidla nejsou závislé na zásluhách. Často také platí, že jakmile jsou jednou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako automatickou součást pracovního vztahu než jako nadstandartní péči. Zaměstnanecké výhody mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, je-li jejich přiznávání nesystémové a vyvolává pocit nespravedlnosti a favorizování (Dvořáková a kol., 2012, str. 325).

Zaměstnanecké benefity začal v České republice jako první využívat Tomáš Baťa, který pro své zaměstnance nechal vystavět baťovské domky a také se staral o jejich stravování, zdravotní péči či volnočasové aktivity. Dnes mezi nejrozšířenější benefity patří příspěvek na stravování, mobilní telefon, vzdělávací kurzy, pružná pracovní doba, týden dovolené navíc či služební auto pro soukromé účely. „Mnohé z těchto benefitů jsou již však

zaměstnanci považovány za samozřejmost, pozbývají tedy svého motivačního účinku“ (Berglová, 2018). Poskytování zaměstnaneckých benefitů má však pro zaměstnavatele jednu nespornou výhodu – často se u nich neodvádí daň z příjmu ani odvody sociálního a zdravotního pojištění (*Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele*, 2011).

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců zaujímá v řízení pracovníků velmi důležitou roli. Nejenže poskytuje základnu pro spravedlivou peněžní odměnu, ale systematické hodnocení přináší také vyšší motivaci pracovníků cíleným využíváním jejich individuálního potenciálu a schopností (protože cítí uspokojení potřeby seberealizace) a pomáhá s růstem jejich produktivity. Je přínosem také v tom ohledu, že umožňuje hospodárněji investovat do vzdělávacích aktivit, jelikož odhaluje aktuální kompetence zaměstnanců a s nimi konkrétní oblasti, které je potřeba vylepšit. Hodnocení zaměstnanců také pomáhá komunikovat organizační strategii a kulturu a sladit zájmy jedinců se strategickými cíli organizace. Spolu s odměňováním, rozvojem a vzděláváním spadá hodnocení zaměstnanců do motivačního systému společnosti. Ve zmíněné triádě zaujímá centrální pozici, protože má výstupy jak do odměňování, tak rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Pilařová dále doplňuje, že díky kvalitně nastavenému systému hodnocení lze získávat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích či úrovni komunikace. Na jejím základě můžeme dále navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace a chování, případně stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody (Faerber a Stöwe, 2007, str. 100; Hroník, 2006, str. 15-17; Armstrong, 2007, str. 541; Pilařová, 2008, str. 11).

Hodnocení zaměstnanců lze rozdělit na systematické, které probíhá v pravidelných periodách či za předem definovaných okolností (např. při přerazování pracovníka na jinou pozici apod.) podle předem definovaných postupů a nesystematické, které je prováděno podle aktuální potřeby, bez předem jasně definovaných postupů kritérií a metod hodnocení (Pilařová, 2008, str. 11-12). Pilařová uvádí, že: „Neexistuje žádný „jediný správný“ nebo „nejlepší“ systém hodnocení. Existují pouze principy, které je užitečné při tvorbě systému respektovat“ (Pilařová, 2008, str. 73). A hovoří o důležitosti vhodného nastavení kritéria a periody hodnocení, zvolení vhodného načasování a provázanosti systému hodnocení s ostatními personálními systémy. Aby bylo dosaženo cílů hodnocení, zmiňuje důležitost

poskytování zpětné vazby, stanovení cíle, definování dohody, motivace zaměstnance a objektivizace podkladů pro odměňování (Pilařová, 2008, str. 73).

Důležitou složkou hodnocení zaměstnanců jsou hodnotící rozhovory, které jsou využívány k průběžnému hodnocení pracovního výkonu. Hodnotící rozhovory by se neměly sestávat pouze z kritiky, ale mělo by se jednat ze strany vedoucího zaměstnance o konstruktivní pomoc za aktivní spoluúčasti hodnoceného – typické je zapojení sebehodnocení (Dvořáková a kol., 2012, str. 275).

3.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Potřebu seberealizace pomáhá naplňovat rozvoj a vzdělávání pracovníků. Bartoňková výraz rozvoj zaměstnanců specifikuje jako jejich další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti. Uvádí, že oblast rozvoje zaměstnanců je orientována více na jejich kariéru než na momentálně vykonávanou práci, formuje tak spíše jejich potenciál než kvalifikaci (2010, str. 17). V počáteční fázi kariéry, zhruba do 40 let je pro pracovníky důležitá perspektiva kariéry, poté, přibližně do 50 let je zásadním faktorem možnost řídit svou kariéru a nacházet ve své práci uspokojení, následně je důležitým stabilizujícím faktorem jistota zaměstnání, píše L. Krátká, jak se proměňují priority pracovníků v průběhu let (2019, str. 127).

Rozvoj zaměstnanců je mimo hodnocení a odměňování součástí triády řízení výkonnosti a představuje nástroj, který nabývá strategického rozměru – rozvojové plány často přesahují horizont jednoho roku, píše Hroník (2007, str. 14). Pojem vzdělávání pak definujeme jako cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role, přičemž mezi jeho hlavní charakteristiky řadíme skutečnost, že na rozdíl od vzdělání nabývá procesuálního charakteru, probíhá dlouhodobě a je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce, uvádí Urban (2004, str. 96). „Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace“ (Šikýř, 2016, str. 138). Bartoňková uvádí pět oblastí, které podnikové vzdělávání zahrnuje. Jsou jimi vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava pracovníků k pracovní činnosti, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, profesní rehabilitace a zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje; 2010, str. 17). Vzdělávání zaměstnanců však nevede pouze ke zvýšení kvalifikace pracovníků, ale současně jde také o

prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků. Nabídka vzdělávacích možností zaměstnancům dává najevo, že si jich organizace váží a je ochotna investovat do jejich vzdělávání, čímž zvyšuje jejich konkurenceschopnost a umožňuje jim profesně růst. Vzdělávání tak představuje důležitý motivační faktor nejen pro zvýšení pracovního výkonu, ale též k identifikaci pracovníka s podnikem a posílení jeho loajality (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 76, 79-80; Krpálek a Mužík, 2017, str. 148).

Proces podnikové vzdělávání je tvořen čtyřmi fázemi:

1. identifikací potřeb a definováním cílů vzdělávání – probíhat může skrz analýzu dokumentů, dotazníková šetření, řízené rozhovory, pozorování či hodnocení výsledků,
2. plánováním vzdělávání – jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí,
3. realizací plánovacího procesu – vzdělávacích akcí a rozvojových programů,
4. hodnocením výsledků vzdělávání – často se za tímto účelem využívá Kirkpatrickův model, který zahrnuje několik úrovní hodnocení (čtyřmi základními jsou úroveň reakce, učení, chování a výsledků, ke které někde bývají rozšířené o pátou, hodnotovou, úroveň; Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 83; Urban 2004, str. 99, 10, 107).

Lenka Krátká na základě rozhovorů, které provedla s řadou pracovníků, i na základě závěrů rešerše dalších zdrojů uvedla, že zaměstnanci vesměs upřednostňují jasné odlišení povinných vzdělávacích či rozvojových aktivit, které se odehrávají v pracovní době a mají podobu pracovního úkolu a těch, které mají podobu volnočasových (zážitkových akcí). Ty by dle jejich názoru měly být realizovány výlučně na dobrovolné bázi a „za odměnu“ (2019, str. 113).

3.5 Komunikace ve firmě

„Pokud chce mít firma angažované a spokojené zaměstnance, musí s nimi mluvit! Musí jim říct, jak jsou pro ni důležité, jak je potřebuje, jak je miluje a jak si váží jich i jejich práce. Pokud jim to neřekne (i když to bude všechno pravda!), začnou být za chvíli přesvědčeni o opaku, jejich vztah k firmě se zhorší a firma splácě nad výdělkem, a to doslova,“ shrnuje důležitost interní komunikace Kovaříková (2016, str. 7).

Vnitrofiremní komunikace představuje komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Tato komunikace je hybnou silou celé firmy, je základem jejího řízení a motivace a má zásadní vliv na její fungování a prosperitu – je cestou k tomu, aby všichni

věděli, co mají dělat a proč (Holá, 2006, str. 19, 21; Uličná, 2012). „V dobře fungujícím podniku je pracovník i na té nejnižší pozici osobně zainteresován na úspěchu svého zaměstnavatele nejen finančně a ve svém okolí šíří o něm dobrou pověst, stává se ambasadorem značky,“ píše Dvořáková (a kol., 2012, str. 391) a dodává, že je to právě interní komunikace, která výraznou měrou přispívá k tvorbě a udržování podnikové kultury. Mimo jiné tím, že zvyšuje transparentnost a omezuje či zabraňuje šíření různých fám a dohadů. A zásadní roli hraje též v rámci krizového managementu v dobách velkých změn ve firmě. (Jemelka, 2019)

„Ze své praxe i z průzkumu, který jsem provedla, vím, že všichni manažeři považují fungující interní komunikaci za velmi důležitou, přesto efektivitu jejího fungování ve firmě hodnotí v průměru jen na 60 %. Hodnocení zaměstnanců stejných firem je ještě kritičtější,“ uvádí Holá, jak efektivita interní komunikace mnohdy pokulhává (2006, str. 19). A stojí za tím, dle jejích slov, zejména podcenění důležitosti vnitrofiremní komunikace. „Vedení firmy musí zaměstnance respektovat jako rovnocenné partnery, musí klást důraz na budování vztahů s nimi, neboť úspěchy firmy jsou především postavené na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. Základem je fungující oboustranná komunikace“ (Holá, 2006, str. 19).

Interní obousměrná komunikace o záležitostech podniku a o pracovních věcech, je jedním z klíčových faktorů k dosažení osobního zaujetí zaměstnanců a vede k vyšší produktivitě práce a řízení firemní reputace. Slouží také k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění, a tedy k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi pracovníky podniku (Dvořáková a kol., 2012, str. 391-392; Pauknerová, 2012, str. 204).

Komunikační kanály, které jsou užívány za účelem interní komunikace lze rozdělit do čtyř základních kategorií dle přenosového média na:

- Elektronická média – intranet, e-mail, SMS, elektronické zpravodaje, konferenční videohovory, interní sociální média
- Tištěná média – podnikové časopisy, zpravodaje, brožury, plakáty apod.
- Osobní komunikace – porady, konference, semináře, exkurze, pracovní obědy, společenské akce apod.
- Pracovní prostředí – nástěnky, LCD obrazovky, inforámečky či polepy (Dvořáková a kol., 2012, str. 396)

To, z jakého kanálu zaměstnanci informace primárně čerpají a jak si je mezi sebou předávají, závisí na jejich osobnostních vlastnostech i vzájemném funkčním a společenském vztahu (Pauknerová, 2012, str. 204). Jemelka pak varuje před přeceňováním elektronické komunikace, když píše: „V dnešní době všudypřítomné online komunikace mnoho firem nabývá dojmu, že pilířem strategie interní komunikace jsou právě digitální kanály jako sociální sítě nebo intranet. Odborníci však upozorňují, že sami pracovníci, a to i z řad mladé generace, čím dál více preferují komunikaci osobní“ (2019). Odkazuje přitom na závěry rozsáhlé studie Rodneyoho Graye, korespondující s dalšími odbornými průzkumy, dle které mají komunikační formy typu newsletteru, e-mailu nebo intranetu na spokojenost zaměstnanců jen malý dopad. Uvádí, že pro pracovníky je mnohem důležitější osobní komunikace s jejich přímým nadřízeným i s dalším vysokým vedením firmy – tedy možnost osobně komunikovat s managementem firmy (Jemelka, 2019). Podnětné je také zjištění L. Krátké, která uvádí, že rozšířené spojení prezentace výsledků a záměrů firmy jako povinné části a následného „nepovinného“ teambuildingu není mezi zaměstnanci často příliš oblíbené, protože pracovníci již po absolvování povinné části nemají chuť se uvolnit, bavit a rozvíjet přátelské vazby, na jejichž prohloubení je celá akce (proklamativně) zaměřena (2019, str. 115).

3.6 Společenská odpovědnost organizace

S neustále se zvyšujícími nároky zaměstnanců na zaměstnavatele je důležité, aby podniky hledaly cesty, jakými se odliší od konkurence a které jim pomohou udržet si kvalitní pracovníky. Mimo finanční ohodnocení mohou rozhodnutí zaměstnanců setrvat ve firmě ovlivnit také dalšími faktory, mezi které lze zařadit například poskytnutí možnosti ovlivňovat svou pracovní dobu zaměstnancům, vzdělávat se a dále růst. Jedním z nástrojů, které mají organizace v rukou a díky kterému se mohou odlišit od své konkurence a stát se atraktivnějším zaměstnavatelem je zapojení se do programů Corporate Social Responsibility (Dvořáková a kol., 2012, str. 409).

Společenská odpovědnost firmy neboli Corporate Social Responsibility (CSR) představuje dle definice Evropské unie: „dobrovolné integrování sociálních a ekonomických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ Business for Social Responsibility pak pojem definuje jako: „způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání“ (Pavlík a Bělčík, 2010, str. 19).

Z mnoha průzkumů a studií vyplývá, že odpovědné chování organizace je veřejností očekáváno a ovlivňuje tedy i její postavení na trhu a je v jejím zájmu chovat se společensky odpovědně, neb je tím ovlivňován také její zisk. Je to však právě zisk, který stále zůstává primárním cílem podnikání, tedy se firmě musí i tyto CSR aktivity vyplatit (Pavlík a Bělčík, 2010, str. 19).

Mezi nejdůležitější přínosy, které CSR aktivity nabízejí, patří:

- „možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- větší přitažlivost pro investory a zpřístupnění dalšího kapitálu,
- zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
- ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových partnerů,
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů,
- zlepšení managementu rizik a zmenšení nákladů na „risk management“,
- vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti,
- lepší poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi“

(Kašparová a Kunz, 2013, str. 17).

4 METODIKA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI

4.1 Cíl

Cílem prováděného výzkumu je zmapovat, jak jsou zaměstnanci ve slovenské průmyslové společnosti spokojeni. Anonymní dotazník poskytne vedení a zejména pak HR oddělení upřímné připomínky a podněty pracovníků, se kterými mohou dále pracovat a upravovat na jejich základě personální politiku.

4.2 Účel

Účelem výzkumu je poskytnout vedení společnosti informace o zaměstnancích, jež firmě umožní nastavit procesy tak, aby přispívaly zvyšování jejich spokojenosti. Porozumění motivace pracovníků vede k efektivnější komunikaci s nimi a umožňuje zohledňovat jejich potřeby a přání. Výsledky průzkumu budou prezentovány vedení společnosti, která bude dotazníkové závěry reflektovat ve své HR politice, a může také iniciovat potřebu sestavení akčního plánu. Vzhledem k tomu, že má společnost též partnerskou firmu v České republice, kde již šetření spokojenosti v předchozích letech proběhlo, poslouží výsledky také k porovnání spokojenosti zaměstnanců mezi zeměmi.

Společnost se obecně potýká s nižší angažovaností zaměstnanců, a tedy pro ni budou cenné zejména zjištění, zda jsou zaměstnanci v některé oblasti (např. platové ohodnocení či nabízené benefity) výrazně nespokojeni a proč. Vzhledem k tomu, že angažovanost a spokojenost úzce souvisí s mírou, s jakou se zaměstnanci ztotožňují s firemní kulturou a s firmou jako takovou, je několik dotazů směřováno také tímto směrem.

4.3 Výzkumné otázky

Hlavními výzkumnými otázkami jsou: Nakolik jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni? Co může společnost udělat pro zvýšení jejich spokojenosti? Dotazník bude spokojenost zaměstnanců zjišťovat v šesti samostatných oblastech, které budou navrženy tak, aby pokrývaly všechny strategické aktivity HR oddělení.

4.4 Polemika o vhodnosti metod

Výzkum bude realizován formou elektronického či papírového dotazníku v závislosti na pracovní pozici dotazovaného. Autorka zvolila tuto formu vzhledem k počtu zaměstnanců, při které by bylo obtížné provádět s každým z nich osobní rozhovor, vzhledem k tomu, že

umožňuje respondentům odpovídat zcela anonymně, a tedy otevřeně, a také nabízí komfortní, časově nevázané a relativně nenáročné vyplnění – předpokládaná doba vyplňování dotazníku činí zhruba 20-30 minut. Dotazníkové šetření navíc umožňuje získání strukturovaných, a tedy dobře porovnatelných odpovědí. Je to metoda rychle proveditelná a levná, umožňující snadný sběr dat. Ta lze následně též snadno statisticky zpracovat do grafů či tabulek. Je tedy explanativního, vysvětlujícího, charakteru (*Kvantitativní výzkum I – Úvod*, 2013; Vojtíšek, 2012, str. 8).

Tato metoda se jeví jako vhodná také z toho důvodu, že ačkoliv se jedná o menší až středně velkou firmu, a tedy na pracovišti panují relativně osobní vztahy, komunikace na pracovišti stále není tak otevřená jako na české straně. Když měli zaměstnanci možnost na celofiremní poradě za rok 2018 pokládat dotazy jednatelem společnosti, 90 % z nich je položilo anonymně, přičemž v české spřátelené společnosti bývá poměr (ne)podepsání těchto dotazů zcela otočen. HR oddělení také vyslyšelo vznesené přání, aby měli zaměstnanci možnost pokládat anonymní dotazy vedení i nadále v průběhu roku a zřídilo schránku důvěry, ta však zůstala od svého vzniku nevyužita. Anonymní dotazník se tak jeví jako dobrá cesta, jak zjistit názory a postoje zaměstnanců, kteří je jinak volně nevyjadřují. Je zde vyloučen vliv tazatele na odpovědi a dotazovaní mají dostatek času a péče na jejich zodpovězení (*Kvantitativní výzkum*, 2016).

4.5 Timing jednotlivých fází přípravy a realizace

Na podkladech zde definované metodiky výzkumu bude vyhotoven scénář. V průběhu září a října bude následně probíhat připomínkování znění dotazníku a příprava na spuštění výzkumu – tj. příprava doprovodné grafiky a informačních zpráv pro zaměstnance. Na přelom října a listopadu 2019 je plánováno spuštění výzkumu s následným vyhodnocením a přestavením závěrů vedení společnosti. Dle prezentovaných výsledků bude dále zváženo sestavení akčního plánu. Dotazník má především sloužit ke zmapování současného stavu a k případnému návrhu drobných úprav v HR politice, nejedná se však o podklad k zavádění radikálních změn a k výrazné transformaci směřování firmy.

4.6 Sestavení dotazníku

Na základě výše uvedené metodiky autorka práce vyhotoví dotazník, který bude z většiny kopírovat podobu dotazníku, jež byl použit při provádění šetření ve spřátelené české společnosti, aby bylo možné provést následné srovnání výsledků. Odlišovat se bude

zejména v jazyce (bude přeložen z češtiny do slovenštiny), pořadí některých otázek (nabízí se seskupení do koherentnějších celků) a dále v těch otázkách, které bude potřeba kvůli odlišnostem ve slovenské a české společnosti upravit, nebo zcela vyřadit. Několik k tématu práce relevantních otázek bude na základě odborné rešerše v teoretické části této práce také nově doplněno, a tedy u nich nebude možné poskytnout česko-slovenské srovnání.

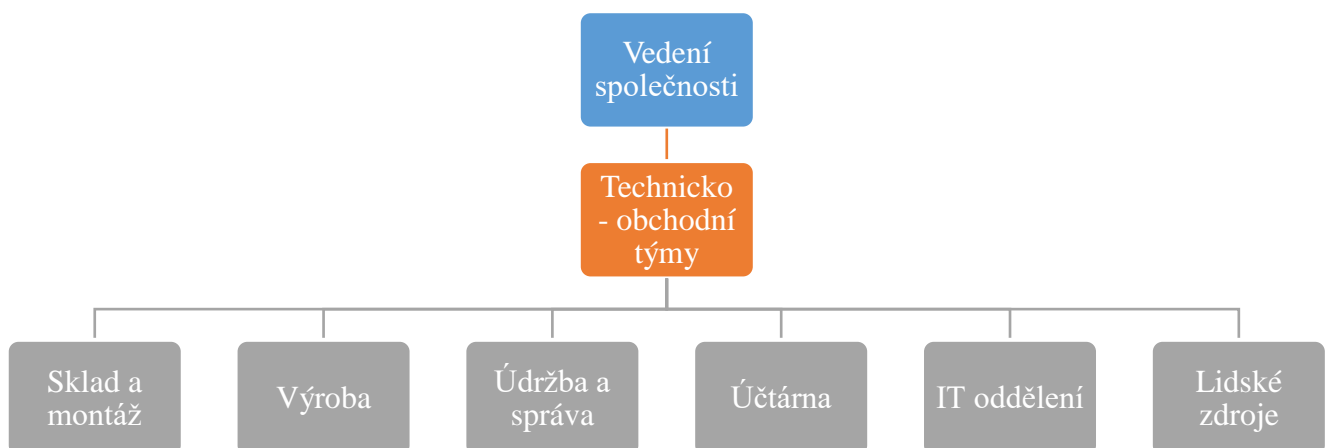
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost působí na slovenském průmyslovém trhu již od vzniku samostatného Slovenského státu. Je součástí skupiny firem, které dnes fungují ve 22 evropských zemích. Společnost sídlí ve dvou slovenských městech a v současnosti zaměstnává celkem 58 zaměstnanců. Je významným partnerem a dodavatelem komponentů pro důležité hráče slovenského průmyslu – pro oblast automotive, oblast hutnictví, ocelářský, papírenský, dřevozpracující, potravinářský a chemický průmysl a pro výrobce strojů a zařízení. Nabízí také specializované technické poradenství pro každou oblast jejího sortimentu. Společnost usiluje o budování dlouhodobých vztahů a oboustranně prospěšných spoluprací a mnoho jejich zákazníků je jejími partnery již od vzniku firmy.

5.1 Organizační struktura společnosti

Co se organizační struktury týče, na vrcholu hierarchie stojí vedení společnosti, pod kterým fungují technicko-obchodní týmy, které dále spolupracují se skladem a montáží, výrobou a podpůrnými středisky, kam spadá HR, údržba a správa, účtárna a IT oddělení. Některé z týmů se dále dělí na týmy menší s užší produktovou specializací. V těchto produktových týmech spolupracují technici a obchodně-techničtí zástupci pracující v terénu, kterým pomáhají obchodní asistentky.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY (vlastní zpracování)

5.2 Odměňování zaměstnanců

Co se peněžní složky odměňování týče. Lze zaměstnance na základě skladby jejich platu rozdělit do dvou kategorií. Do té první spadají pracovníci, jež jsou součástí obchodních týmů. Jmenovitě jsou jimi obchodně-techničtí zástupci, produktoví a marketingoví manažeři a obchodní asistentky. Platy těchto zaměstnanců sestávají z fixní složky a ze složky variabilní, jejíž výše se odvíjí od ekonomických výsledků jednotlivých týmů. Plat pracovníků podpůrných týmů, účtárny, HR a skladu však vzhledem k povaze jejich práce tvoří pouze fixní složka. Ta je u skladových pozic doplněna o výkonnostní odměnu a u pracovníků účtárny a HR může být navýšena o osobní ohodnocení. Ve firmě bývají také (pokud to ekonomické výsledky společnosti dovolí) vypláceny 13. a 14. platy ve formě letních a zimních odměn. K jejich nevyplacení došlo pouze v minulém roce, kdy to ekonomická situace nedovolila.

Co se nepeněžního odměn týče, řadí se mezi nabízené firemní benefity poskytování mobilního firemního tarifu, flexibilní pracovní doba (pro všechny zaměstnanci, vyjma skladníků; lidé si mohou nadpracovat hodiny v rámci jednoho měsíce, ale nemohou počet nadpracovaných hodin přenášet do měsíce následujícího), home-office (který je přidělován na základě osobní dohody s nadřízeným), společenské a sportovní akce (tradičně je organizována letní grilovací party a vánoční večírek), peněžní poukázky k životním a pracovním jubileím a firemní výuka angličtiny (jedenkrát týdně dochází do firmy anglický lektor; výuka probíhá mimo pracovní dobu; třikrát do roka jsou pořádány také intenzivní třídní jazykové kurzy, přičemž účast na nich se zaměstnancům započítává do pracovní docházky).

5.3 Hodnocení zaměstnanců

Systematickým hodnotícím nástrojem ve firmě jsou roční hodnotící rozhovory s názvem *sladujeme vektory*. Jedná se o one-to-one rozhovory nadřízeného s podřízeným, které slouží k vyjasnění si vzájemných očekávání, předání zpětné vazby, sdílení (de)motivačních pracovních faktorů a vytyčení nových pracovních cílů i rozvojových aktivit, které jsou pro daného pracovníka atraktivní. Mimo tyto rozhovory dochází na pracovišti k průběžnému předávání zpětné vazby v průběhu celého roku. Výsledky jednotlivých týmů a firmy jsou pak každý měsíc hodnoceny na poradách vedení společnosti.

5.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Ve firmě funguje propracovaný systém zaškolování nováčků, který se sestává ze série školení – organizovaných jak interně a ve spolupráci s českou firmou, tak s externími vzdělavateli. Proškolení nováčků se odehrává v prvním roce až dvou. Poté probíhají ve firmě další rozvojová školení. Jejich nabídka se odvíjí od konkrétních pracovních pozic. Jedná se o různá produktová školení, školení měkkých obchodních dovedností či skupinová výjezdová školení. Mimo tato školení mají zaměstnanci možnost navštěvovat též výše zmíněné jazykové kurzy.

5.5 Interní komunikace

Hlavním prostředkem interní komunikace ve firmě jsou e-maily, které se využívají k rozesílání důležitých informací. Zaměstnancům jsou informace sdělovány také osobně každý měsíc na týmových poradách a výstupy z měsíčních porad vedení jsou jim k dispozici k nahlédnutí na firemním intranetu. Strategické plány a vize jsou prezentovány na celofiremní poradě, která se každoročně koná na konci roku a je následována vánočním večírkem. Vzhledem k tomu, že firma působí ve dvou pobočkách, mimo osobní komunikaci je často využívána také ta telefonická.

6 REALIZACE PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI

Na základě výše uvedené metodiky byl autorkou práce realizován průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Dotazníkové otázky v majoritě kopírují otázky, které byly použity při šetření spokojenosti zaměstnanců v české partnerské firmě v roce 2017 tak, aby byly vzájemně porovnatelné. Pár z nich bylo nutné přizpůsobit podmínkám ve slovenské společnosti, několik otázek bylo přidáno, většina však zůstala nezměněna. Všechny otázky jsou k nahlédnutí v příloze *Podrobné výsledky dotazníku*, kde jsou zaznamenány a graficky zpracovány též všechny odpovědi zaměstnanců z obou průzkumů – slovenského i českého.

6.1 Tvorba dotazník

Na základě vypracované metodiky byl vytvořen dotazník spokojenosti, jež je k dispozici k nahlédnutí v příloze bakalářské práce. Jak bylo již zmíněno v teoretické části, tento dotazník z majoritní části respektuje svou českou předlohu. Bylo ho však v některých ohledech nutné přizpůsobit odlišnému prostředí. Na Slovensku například zaměstnanci nemají možnost využívat takové širší benefity jako v Česku i s ohledem na to, že se jedná o menší firmu. Proto je zde také menší počet pracovních týmů a komunikace a nevyužívá se tak široké palety komunikačních kanálů. Vše výše uvedené bylo v dotazníku zohledněno a otázky upraveny.

Naopak přidány byly otázky související s ústředním tématem spokojenosti v práci. Konkrétně se jedná o otázky *Moje pracovní náplň mi umožňuje uplatňovat a rozvíjet své silné stránky* a *Má práce je adekvátně úměrná mým znalostem a zkušenostem*. A dále dvě otázky, které odhalují angažovanost zaměstnanců, jež jde opět ruku v ruce s jejich spokojeností. Jsou to výroky *Mám informace o tom, co firma dělá a kam směřuje* a *Zajímám se o finanční výsledky celé firmy*. Přidán byl též výrok *Nastavení platového ohodnocení vnímám jako spravedlivé*.

6.2 Limity šetření

Před uvedením samotného vyhodnocení dotazníku je vhodné uvést, že výstupy z něj jsou limitovány celkovým nízkým počtem zaměstnanců, jež se jeho vyplňování zúčastnili. Z celkového počtu 58 zaměstnanců se do průzkumu spokojenosti zapojilo 29 pracovníků, tedy přesně polovina všech zaměstnanců. Vedení společnosti si přálo ponechat účast dobrovolnou, a tedy se nepodařilo nasbírat data od nadpoloviční většiny. Přesto, že účast byla v porovnání s tou u průzkumu spokojenosti zaměstnanců prováděným v roce 2017

v partnerské české firmě, kdy se zapojilo jen 44,5 % nepatrně vyšší, byl celkový zájem využít možnost projevit svůj názor a nápady stále poměrně nízký, což poukazuje na neangažovanost řady pracovníků.

Tato nízká účast zároveň způsobila, že procentuální srovnání výsledků z těmi z české partnerské společnosti není zcela směřodonné, jelikož u slovenského průzkumu představuje 1 respondent přes 3 % z celku. Přesto je procentuální vyjádření pro snazší porovnání s výsledky z české firmy využito.

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Mezi zúčastněnými bylo mírně větší zastoupení pracovníků nad 51 let (51,7 %). Nejvíce odpovědi na rozeslaný dotazník přišlo z pozic obchodně-technických zástupců (celkem 7) naopak nejméně se zapojili pracovníci zařazení do skupiny sklad / výroba / správa budov (celkem 3). A to i přesto, že jim mimo možnost vyplnit dotazník elektronicky byla k dispozici také jeho papírová varianta. Důvodem mohla být skutečnost, že zaměstnanci vykonávající převážně manuální rutinní práci si nevytváří tak pevnou vazbu na zaměstnavatele a nejsou tak angažovaní jako ti, jejichž pracovní náplň je pevněji spjata s firemní identitou. Proto necítí takovou potřebu vyjadřovat se k firemnímu dění. V neposlední řadě byl dotazník relativně rozsáhlý. Lze předpokládat, že u manuálních pozic, kde není míra identifikace s firmou tak vysoká, by bylo spíše než 20minutový dotazník vhodnější do budoucna připravit dotazník kratší a stručnější a napomoci tím jejich početnější účasti, jelikož tvoří nezanedbatelnou část pracovníků a pro firmu je nepochybně důležité, aby znala jejich názory.

6.3.1 Motivace zaměstnanců a jejich postoj k firmě a práci

První část dotazníku je věnována otázkám směřujícím na vztah zaměstnanců k firmě, jejich vnímání své pracovní náplně a tomu, co je při práci motivuje. Celkově lze konstatovat, že v této oblasti převládá ze strany zaměstnanců spokojenost. U výroku *Práce v XY mě baví*, se objevily pouze kladné odpovědi (souhlasím, či spíše souhlasím) a souhlasná tvrzení převládala i u dalších výroků. U věty *Naši firmu bych bez váhání doporučila své rodině a přátelům* však byly výsledky mírně horší než na české straně, kde se nesouhlasně vyjádřilo pouze 9,6 % ve srovnání s 27,6 % slovenských zaměstnanců (tj. 8 z 29 respondentů) – s výjimkou jednoho byli všichni mladší 36 let. Obdobně nesouhlasně na výrok *Cítím se být součástí firmy* odpověděli pouze zaměstnanci mladší 36 let, přičemž

všechny tři negativní odpovědi pocházely od pracovníků, jež zařadili svou pracovní pozici do kategorie obchodní asistentka a marketing. Také u výroku *Ve firmě XY chci pracovat a v blízké době neuvažuji o změně zaměstnavatele* všechny nesouhlasné odpovědi s výjimkou jedné, která náležela zaměstnanci chystajícímu se do penze, náleželi zaměstnancům mladším 36 let. Tyto nesouhlasné odpovědi poukazují na zvyšující se nároky na zaměstnavatele stran mladší generace, což prozrazují také odpovědi na doplňující otevřenou otázku odůvodňující rozvahu o změně zaměstnavatele, kde mladí zaměstnanci vyjadřují svou nespokojenost s úzkou paletou benefitů, výší platu, nedostatkem motivace ze strany vedení i celkovou firemní atmosférou. Ze strany zaměstnanců 36 a výše se tyto připomínky neobjevily u žádného pracovníka. Osm zaměstnanců (tj. 27,6 %) uvedlo, že (spíše) nesouhlasí s výrokem *mám dostatečnou pravomoc a kompetence vykonávat plnohodnotně svou práci*. Toto číslo je poměrně vysoké a vybízí ke vznesení dalším dotazům ze strany vedení ohledně toho, v jakých oblastech zaměstnanci pozbývají potřebné pravomoci a kompetence. Ty by mohly padnout kupříkladu v rámci ročních rozhovorů zaměstnanců s vedoucími *sladujeme vektory*.

Celkově lze konstatovat, že v této oblasti převládá ze strany zaměstnanců spokojenost. Pozornosti by nicméně neměl uniknout vysoký počet (spíše) nesouhlasných hlasů náležících výroku *mám možnost věci a dění ve firmě ovlivnit*, který udělilo celkem 14 z 29 dotázaných. Obdobně jako u předchozích nesouhlasných možností v tomto počtu výrazně převažují odpovědi zaměstnanců do 36 let. Možnou příčinou může být skutečnost, že i skrz vyšší nároky na zaměstnavatele, kteří tito zaměstnanci mají, se ke své práci staví odlišně od starší generace, budují si k ní osobnější vazbu a vnímají ji jako nástroj seberealizace, tedy jsou ochotni se ve firemním dění více angažovat. Na druhou stranu, v situaci, kdy nevnímají možnost věci a dění ve firmě ovlivnit, může na jejich pracovní výkon i postoj tato skutečnost působit silně demotivačně a společnost by měla hledat cesty, jak dát zaměstnancům pocit větší váhy jejich názorů. Měla by podporovat jejich angažovanost ve firemních otázkách, tedy se je aktivně zapojovat do celofiremního dění a průběžně se ptát na jejich názory a postoje.

Co se motivujících faktorů týče, jako nejdůležitější označili zaměstnanci *jednání s respektem*, následně *sladění osobního a pracovního života* následované *náplní a charakterem práce* na třetím místě. *Platové hodnocení* se po výpočtu modu zařadilo na čtvrtou pozici následované *rozvojem a odborným růstem spolu s jistotou zaměstnání* na děleném pátém až šestém místě. Zatímco pozice na předních příčkách byly od české

společnosti odlišné, na posledních dvou pozicích se shodně umístily *zaměstnanecké výhody a benefity* a následně na poslední příčce *karierní růst*.

Po rozdělení zaměstnanců dle věku na ty do 36 let a ty starší 35 let se ukázaly drobné rozdíly v motivačních faktorech. Ve skupině mladších zaměstnanců byly na prvních třech místech (v pořadí od 1. do 3. místa) *jednání s respektem a úctou, náplň a charakter práce a sladění osobního a pracovního života*. U druhé skupiny byl vrchol žebříčku obsazen následovně *sladění osobního a pracovního života, jednání s respektem a úctou a náplň a charakter práce*. Na prvních třech místech se tak objevují stejné faktory jen v pozměněném pořadí.

V komentářích k sekci motivace se objevovalo zejména téma platů a skutečnost, že někteří zaměstnanci vnímají platový systém jako demotivující, jelikož jim platové ohodnocení přijde nespravedlivé (údajně rozdílné podmínky hodnocení v různých odděleních a domnělé vyšší platy nově příchozích zaměstnanců vůči těm stávajícím). Objevil se návrh na zavedení odměn v průběhu roku za mimořádné nasazení, úspěšnou realizaci projektu či týmovou práci mezi odděleními. Současná podoba platového systému se svou pohyblivou složkou však již to, s jakým nasazením lidé pracují a jak je jim daří realizovat projekty, do velké míry zohledňuje – spolu s lepšími výsledky oddělení dostávají pracovníci vyšší plat. Jeden zaměstnanec na pozici produktového manažera uvedl, že by pro něj bylo motivující mít větší pravomoc při řešení důležitých záležitostí. Vícekrát bylo zmíněno zhoršení firemní atmosféry v rámci posledního roku.

Ze strany vedení je v této sekci klíčové zaměřit se zejména na vnímání (ne)spravedlnosti platového ohodnocení. Po konzultaci výsledků (především názorů objevujících se v otevřených odpovědích zaměstnanců) s personalistkou se ukázalo, že některé z vnímaných „nespravedlností“ ve výších platů jsou pouze domnělé a neodpovídají skutečnosti. Je tedy důležité zaměstnancům transparentně představit platovou politiku organizace, aby porozuměli promyšlenosti celého systému, který se snaží o co největší objektivitu. Není totiž například pravdou, že by nově příchozí zaměstnanci měli stejný či vyšší nástupní plat než někteří ze stálých pracovníků, jak se objevilo v jedné z otevřených odpovědí v sekci *pracovní prostředí, benefity a péče o zaměstnance*, kdy dotazovaný uváděl: „*Platové ohodnotenie hlavne ľudí na nižších pozíciách, noví ľudia majú často podobné platové podmienky ako zamestnanci s 3-ročnou praxou.*“ Subjektivní postřehy pracovníka však nejsou ve shodě s objektivní realitou, kdy k nerovně nastavenému odměňování ve skutečnosti nedochází a je to tedy pouze zaměstnancova domněnka, kterou by mělo vedení vyvrátit.

Důležitým tématem je také práce na firemní atmosféře. Názory mnohých pracovníků, že se v posledním roce firemní klima podstatně zhoršilo, jistě reflektují změny ve vedení, které v daném roce proběhly a které s sebou přinesly řadu změn. Bylo potřeba udělat několik nepopulárních rozhodnutí a lidově řečeno „přiškrtnit firmě opasek“, aby mohla být společnost ekonomicky ozdravena a udržela si svou pozici do budoucna. Proto byla určité zvýšení míry nespokojenosti očekávatelné a je otázkou času, kdy se zaměstnanci s novými poměry sžijí. Ke zlepšení atmosféry však jistě může pomoci zaměření se vedení společnosti na podporu tří motivátorů, které se v dotazníku ukázaly jako stěžejní. Bylo jimi *jednání s respektem, sladění osobního a pracovního života a náplň a charakter práce*.

6.3.2 Odměňování a hodnocení

Devět z 29 zaměstnanců se vyjádřilo ve spíše nesouhlasném duchu k výroku *Jsem za svou práci adekvátně ohodnocen/a* a s následujícím výrokiem *Nastavení platového ohodnocení v XY vnímám jako spravedlivé* nesouhlasilo 11 pracovníků. Na druhou stranu u věty *Rozumím tomu, z čeho se skládá můj příjem* se neobjevily žádné nesouhlasné odpovědi. Někteří zaměstnanci tedy platové ohodnocení považují za nespravedlivé, ačkoliv rozumí tomu, z čeho se jejich příjem skládá (ač se objevila jedna poznámka s prosbou o vysvětlení termínu garantovaná provize). Z některých komentářů k sekci lze odhadovat, že důvodem může být nepřesný obraz o platové politice společnosti, jak již bylo zmíněno výše. Stejně tak komentář *„Ovplyvňovanie výkonom pracovný príjem je v záujme každého na oddelení, avšak je o nastavení plánov, ktoré nie vždy trhovo môžeme ovplyvniť. Za to by zamestnanec nemal niest' následky v podobe úpravy platu smerom nadol!“* ukazuje, že zaměstnanci úplně nerozumí provázanosti ekonomických výsledků firmy a jejich finančního ohodnocení, respektive nepřemýšlí v širším kontextu nad tím, jaký objem peněz si firma může dovolit uvolnit na platy zaměstnanců a vnímají svůj plat pouze z užší osobní perspektivy – mám nárok na „xy“ bez ohledu na to, jaká je finanční situace na trhu.

Změnu přístupu by mohla podpořit snaha o zvýšení angažovanosti zaměstnanců a posílení společné firemní identity „my“. Cestou k tomu by mohlo být například pravidelné prezentování dosažených úspěchů, prodejů a dokončených projektů, v interních komunikačních kanálech firmy. Dále mohou angažovanost podpořit vedoucí pracovníci projevením zájmu o názory a nápady svých podřízených. Angažovanost pracovníků je spojena s vlastnickým postojem k organizaci, ten může posílit transparentnost vedení a volné sdílení informací uvnitř firmy.

Průzkum ukázal, že poměrně velká část zaměstnanců, 10 z 29, (spíše) nesouhlasí s výroky *Svým pracovním výkonem a výsledky mohou ovlivnit svůj příjem a Pokud se mému týmu a XY daří, cítím to na svém hodnocení*. To může být dáno jednak skutečností, že ač bylo v předchozích letech zavedeno rozdělení platu na jeho fixní a pružnou část, zaměstnanci se s novým systémem stále sžívají. Mohlo by proto být přínosné, kdyby vedoucí se svými lidmi při měsíčním vyúčtování hovořili o tom, co stojí za konkrétní výši pohyblivé složky, aby si pracovníci lépe uvědomili ekonomické souvislosti a lépe porozuměli chování vedení firmy ve vztahu k jejich odměňování. Za nesouhlasnými výroky však mohou stát také zaměstnanci, jichž se variabilní složky platu netýká. Ve firmě totiž působí i několik zaměstnanců, jejichž pozice jsou ohodnoceny fixním platem a sporadicky (1-2x ročně) též odměnami.

6.3.3 Rozvoj, vzdělávání, kariéra

Pozitivním zjištěním je, že zaměstnanci vnímají, že jim firma umožňuje se rozvíjet, dále vzdělávat a rozšiřovat své kvalifikace a že o možnosti rozvoje všichni z oslovených jeví zájem. 24 z 29 respondentů (spíše) souhlasí s výrokem *Jsem ochoten/á do svého rozvoje investovat vlastní čas* a 21 respondentů se (spíše) kladně vyjádřilo k ochotě investovat do svého rozvoje vlastní finance. Již ne tak velká část dotazovaných má zájem konkrétně o rozvoj karierní, který není důležitý pro 9 z 29 dotázaných, mezi kterými se v podobném poměru nachází zástupci obou věkových skupin definovaných v dotazníku. Což koresponduje také se skutečností, že karierní růst se mezi motivačními faktory zařadil až na poslední místo, co se důležitosti týče.

Z výběru možností vzdělávání nejvíce pracovníků (19) projevilo zájem o individuální vzdělávání ve své profesi, 15 respondentů vyjádřilo zájem na organizaci produktových školení a jazykových kurzů, pouze 10 se vyslovilo pro uspořádání školení v oblasti měkkých a obchodních dovedností. Co se preferovaných forem vzdělávání týče, nejvíce respondentům vyhovují skupinová školení ve firmě, interní školení a předávání znalostí v rámci organizace. V prostoru pro vlastní komentáře se k možnostem vzdělávání nabízených ve firmě XY nikdo nevyslovil negativně, a naopak byla pochválena organizace kurzů pro obchodně-technické pozice.

Z výše uvedeného je patrné, že ve firmě jsou zejména zaměstnanci, kteří „netouží po velké kariéře“, ale spíše jistotě práce a výdělků a nemají velký zájem na tom karierně růst. Vedení by tak tuto skutečnost mělo reflektovat při volbě vzdělávacích aktivit, které by měli být koncipovány zejména tak, aby prohlubovaly profesní znalosti pracovníků.

6.3.4 Pracovní prostředí, benefity, péče o zaměstnance

Ohledně výroku *XY si váží svých lidí a přistupuje k nim jako k tomu nejcennějšímu, co má se* (spíše) nesouhlasně vyjádřilo 7 n 29 dotazovaných, což je o 10,1 % více než na české straně. Jeden z respondentů v komentářích svůj postoj vyjadřuje slovy: „*Celková napätá situácia, (vzťah vedúci a zamestnanci). Vedúci by sa nemal báť komunikovať s vedením a mal by povedať svoj názor resp. nebáť sa predniesť požiadavky zamestnancov. Vedúci by mal utužovať kolektív. Nepáči sa mi keď vedúci hovorí: máte dvere otvorené, nebudeš pracovať ty, nájde sa druhý. Vzniká demotivácia a nechúť. Zamestnanec nie je len nástroj na tvorbu zisku. Treba aj motivovať, aj keď nepeňažne tak, napr. vytvriť atmosféru, že zamestnanec je potrebný pre firmu, nie len obnoviteľný zdroj. Nedávať pociťovať ja som tu šéf, ja môžem všetko, vy môžete len čo vá dovoľím, ak budem mať dobrý deň a dobrú náladu. Vzniká dusná atmosféra na úrovni vedúci zamestnanec.*“ Jiný respondent zase uvádí: „*...skladníci napr. musia chodiť do práce aj cez víkendy a sviatky aby sa stihli nezmyselné termíny rôznych zmien v sklade.*“ Zde je na místě doplnit, že dle slov vedení se jednalo o jednorázovou akci, která nastala v důsledku změny podnikového systému a veškeré práce o víkendu byly i s přídavkem proplaceny. Vše výše uvedené však odhaluje nedostatky v interní komunikaci. Rezervu lze spatřovat zejména v komunikaci manažerů s podřízenými. Z otevřených odpovědí je totiž patrné, že zaměstnanci se z jejich strany cítí často nedocenění, což má na ně demotivující efekt. Také se vedoucím nedaří vždy předat všechny důležité informace, to vyplývá z druhého výroku. Proto by bylo vhodné pozornost zaměřit zejména na zlepšování soft-skills (zejména komunikačních dovedností) manažerů.

Naopak co se týče výroku *XY si je vědoma a akceptuje různorodost lidí (např. zkušenostní, názorovou, věkovou, kulturní...)* na všech úrovních, neprojeví se, na rozdíl od pár záporných odpovědí na české straně, žádné nesouhlasné odpovědi.

Zaměstnanci jsou dle svých odpovědí veskrze spokojeni s vybavením pracoviště a mají všechny potřebné nástroje. Vyskytlo se pouze několik komentářů vybízejících k nákupu kvalitních ergonomických židlí. V dotazníku je také poznámka ohledně celkového strohého vybavení pracoviště ve smyslu zájmu o zútulnění pracovního prostředí. Mimo to se fyzického prostředí týkaly také připomínky ohledně jeho nedostatečné čistoty a nutnosti toho, aby si zde zaměstnanci sami vysávali a celkové stísněnosti. Zmíněna byla též absence prostředí pro stravování. Mimo fyzické prostředí bylo komentováno zhoršení atmosféry na pracovišti v horizontu posledního roku, čemuž byl již věnován prostor výše.

Ze strany obchodníků vzešel požadavek na možnost prezentovat u zákazníků vzorky výrobků. „*Pri prezentácii ponúkaného tovaru u zákazníka mi chýba daný tovar na odprezentovanie. Ten je potrebné zakúpiť / prenajať od dodávateľa. Problematika sa rieši a vedenie vysvetlilo svoj postoj. Viem aká je situácia, no pomohlo by to pri prezentácii a následnom predaji produktov,*“ píše jeden z nich.

Majorita zaměstnanců zhodnotila, že *XY jim umožňuje slad'ovat osobní a profesní život a že jsou spokojeni s rozvržením pracovní doby a svým pracovním režimem.* Veskrze pozitivní reakce jsou také na pořádané společenské akce a teambuildingy v rámci školení. Jako nejpoužívanější z benefitů se ukázala flexibilní pracovní doba (tu využívá 24 z 29 respondentů) následována možností home-office (16 z 29) a společenskými a sportovními akcemi (14 z 29), jen 9 respondentů naopak uvedlo, že využívá poukázek k životním a pracovním jubileím. Jako další benefity, které by uvítali, zaměstnanci uvedli sick days (ty byly zmíněny hned 4 x) zkrácený pracovní týden v délce 37.5 hodin (2 x), rekreační poukazy či poukazy na kulturu, masáže, cvičení apod. (4 x), narozeninové volno (2 x), vánoční odměnu, ovoce zadarmo, více firemních sportovních akcí, jiný než anglický jazykový kurz a celkové přenesení pozornosti směrem k dětem zaměstnanců (např. ve formě Mikulášských balíčků). Jednou bylo zmíněno také přání, aby společnost přispívala na dobrovolné důchodové připojištění. Návrh na financování důchodové připojištění padl již dříve ze strany vedení společnosti, která je tomuto benefitu do budoucna otevřena, bude-li o něj dostatečný zájem a dovolí-li to ekonomická situace. Z uvedeného shrnutí tak vyplývá, že společnost by do budoucna mohla uvažovat zejména o zavedení benefitu ve formě sick days, možnosti důchodového připojištění či nabídce poukazů na kulturu nebo cvičení.

6.3.5 Komunikace, vztahy, spolupráce

Celkem 24 z 29 dotazovaných (spíše) souhlasí s výrokem, že *vedení firmy komunikuje otevřeně, upřímně a má moji důvěru*, což je nepatrně méně než v české spřátelené společnosti. Respondenti vesměs shodně označili, že mají informace o tom, co firma dělá a kam směřuje a zároveň všichni shodně uvedli, že se (spíše) zajímají o finanční výsledky celé firmy, což ukazuje, že pracovníci mají přístup k informacím o ekonomických výsledcích firmy.

Dále 24 z 29 zvolilo možnost, že (spíše) souhlasí s větou *Mám se svým vedoucím vztah založený na důvěře a otevřeně spolu komunikujeme.* Zajímavým poznatkem pro společnost

může být skutečnost, že mezi těmi, kteří s výrokem nesouhlasili, byli pouze zaměstnanci mladší 36 let. Spíše nesouhlasné odpovědi byly u souvisejících výroků *Znám své kompetence a mám prostor pro vlastní rozhodování* a *Mám od svého vedoucího ke své práci a k sobě dostatečnou zpětnou vazbu* od dvou respondentů z pozic obchodně-technického zástupce a managementu. K výroku *Roční rozhovor „Sladujeme vektory“ je pro mne příležitostí mluvit se svým vedoucím o všem, co se týká mé práce a mě osobně* se spíše nesouhlasně postavilo 6 z 29 dotazovaných, byli mezi nimi zaměstnanci napříč různými odděleními, shodně jim všem opět bylo pod 36 let.

Převaha nespokojenosti mezi zaměstnanci mladšími 36 let opět ukazuje, že jejich nároky na zaměstnavatele jsou vyšší než ty starší generace. Do budoucna by se tak společnost měla zaměřit na detailnější zjišťování jejich potřeb, aby mohla svou personální politiku navigovat směrem, jež bude odpovídat jejich měnícím se představám o tom, jak by se měl zaměstnavatel chovat a vystupovat. Nepřekvapivě požadují zejména více benefitů a vyšší plat, z dotazníku ale vyplývá, že na druhou stranu prokazují též vyšší míru angažovanosti a mají větší zájem na tom podílet se na chodu společnosti.

To, že spolupráce v rámci týmu nefunguje dobře, pociťuje pouze jeden z respondentů. Co se spolupráce mezi týmy a napříč firmou týče, nejlépe se zaměstnancům spolupracuje s týmem C. Jeden ze zaměstnanců v komentářích uvedl: *„S „týmem C“ sa mi pracuje najlepšie lebo má stabilných zamestnancov, ktorí vo firme pracujú dlho a majú prehľad aj o iných oddeleniach (o ich produktoch a práci). Ostatné teamy majú skôr mladších (služobne) zamestnancov a nemajú šajnu čo sa deje okolo nich a hľadajú si iba svojho.“* Nejvíce negativních hlasů naopak získal tým D. Spolupráci s podpůrnými týmy hodnotili zaměstnanci bezproblémově známkami 1 či 2 (viz školní známkování).

Hlavním komunikačním kanálem, ze kterého zaměstnanci získávají informace, se ukázala osobní komunikace v týmu a napříč firmou (26 z 29) následovaná e-mailem (22) a webem spolu se sociálními sítěmi (16) naopak nejméně často byl jako zdroj informací označen intranet (12) a celofiremní porady (10).

Vybrané komentáře z této sekce: *„Vylepšit komunikáciu niektorých vedúcich s podriadenými. Neznevažovať a neoznačovať prácu podriadených za podradnú. Každý vedúci by mal vedieť zastúpiť product managera a asistentku aspoň pri základných pracovných povinnostiach ako sú vytvorenie ponuky a objednávky. A ďalej myslím, že každý jeden človek, od pani upratovačky až po konateľa, je pre firmu dôležitý.“*

„Bolo by potrebné vylepšiť spoluprácu s IT oddelením. Aj na Slovensku by potrebné mať človeka, ktorý rozumie softwaru na planovanie podnikových zdrojov jako „Adam B.“, pretože ten je väčšinou zaneprázdnený a na niektoré menej dôležité veci mu neostáva čas. Toto nie je kritika „Adama“, všetci vieme, že má toho veľa.“

Vedení spoločnosti by sa mělo v reakci na tuto pripomínku zaměřit na plánování personálních zdrojů, aby se vyřešil nedostatek prostoru na řešení důležitých záležitostí v IT oblasti a v širším měřítku, aby byla budována v poznámce též výše zmíněna, zastupitelnost jednotlivých osob.

6.3.6 XY a společenská zodpovědnost, značka a budoucnost

Společenská zodpovědnost

Všichni dotazovaní shodně označili, že XY se chová společensky zodpovědně ke svému okolí. Uvedené společensky zodpovědné aktivity, na kterých by zaměstnanci měli zájem se podílet, byly: teambuilding sázení stromků, zvelebování a rozvoj okolí firmy a rozvoj sociálního pilíře – aktivit jako kupříkladu sbírka starého oblečení či školních pomůcek pro charitu případně také účast na dobrovolnických akcích, jakými je např. projekt Naše město.

Značka

Všichni z dotazovaných zaměstnanců (spíše) souhlasí s výrokem, že společnost XY má dobrou pověst na trhu a věří v kvalitu prodávaných produktů. Až na jednu výjimku také všichni shodně odpověděli, že jsou rádi, že jsou součástí této společnosti. Jako charakteristiky odlišující XY od ostatních firem uvedli zaměstnanci jednak řadu charakteristik, které by bylo možné zařadit do oblasti vyznávání tradičních hodnot, jakými jsou zodpovědný přístup, tradice, stabilita a kvalita. Častokrát byla zmíněna rodinná atmosféra ve firmě a skutečnost, že firmě záleží nejen na spokojenosti zákazníků, ale také dodavatelů a zaměstnanců. Majitel a jednatel jsou ochotni poslouchat názory lidí a objektivně je vyhodnocovat, uvedl jeden z respondentů. Řada komentářů spatřovala výjimečnost ve snaze nebýt pouze prodejci, ale kvalifikovanými specialisty na nabízený široký sortiment a moci poskytovat odborné poradenství k širokému portfoliu produktů.

Budoucnost

Co se budoucnosti společnosti týče, zaměstnanci shodně uváděli představu postupného růstu firmy a s ním rozšiřování zaměstnaneckých řad. Vedle toho předpovídali také

budoucí zánik bratislavské pobočky a přesun do nové budovy, která je již nyní plánována a jejíž projekt je v současnosti realizován. Zde je na místě opět uvést stanovisko vedení, které opakovaně ubezpečuje, že bratislavská pobočka zůstane i nadále aktivní a není v plánu ji rušit. Někteří ze zaměstnanců však tuto skutečnost stále nereflektují, tedy je opět problém v interní komunikaci společnosti.

Pracovníci si v horizontu následujících pěti let představují firmu XY jako stabilní společnost, která získá své místo v seznamu TOP Dodavatelů ve výrobě a údržbě. Co se budoucích projektů týče, zaměstnanci uvedli, že by se firma měla zaměřit na projekty pro zaměstnance, které podpoří hrdost pracovníků na svého zaměstnavatele a dále na projekty pro jejich děti a poskytovat například rekreační poukazy pro rodiny. Co se pracovních projektů týče, bylo v komentářích uvedeno, že by se společnost měla soustředit i na nové oblasti v průmyslu – především automatizaci a nespolehat se pouze na své velké zákazníky, u kterých je v současnosti patrný pokles objednávek. Dále byl vysloven návrh započítí spolupráce s externí reklamní agenturou, která by dokázala vylepšit firemní web, spravovat sociální sítě apod. Byl vznesen také požadavek na modernizaci infolistů a vytvoření plně funkčního e-shopu. Nakonec byla zmíněna potřeby zkrátit délku výběrových řízení ve vztahu k nízké nezaměstnanosti a skutečnosti, že šikovní lidé jsou schopni si práci nalézt „během pár dní“.

6.3.7 Shrnutí

Průzkum spokojenosti dopadl vcelku dobře a neodhalil žádné závažné nedostatky – lze tedy konstatovat, že zaměstnanci jsou ve společnosti všeobecně spokojeni. V majoritě otázek si hodnocení ve slovenské společnosti a české partnerské firmě bylo velmi blízké a výraznější nespokojenost na slovenské straně se objevila jen v oblasti otázky platů. To je také téma, které mezi respondenty rezonovalo nejvíce. Je proto na místě, aby mu byl věnován prostor na následující celofiremní poradě, která by konečně měla prezentovat celkové výsledky provedeného průzkumu, aby tím od vedení firmy vzešel směr k zaměstnancům signál, že na jejich názoru opravdu záleží a že jsou pro firmu důležití, což je klíčové pro zvýšení jejich angažovanosti a do budoucna může podpořit vyšší účast v průzkumech spokojenosti. Body, které by měly být předně zmíněny, jsou zejména platy (jak je zajišťována jeho spravedlnost platového systému), atmosféra (otevřená reflexe uplynulého roku a příčin zhoršení atmosféry, nastínění dalšího vývoje) a benefity (jak vedení vnímá vznesené návrhy na rozšíření benefitů a také stanovisko k obědové pauze s jejíž délkou několik zaměstnanců vyslovilo nespokojenost). V rámci ročních hodnotících

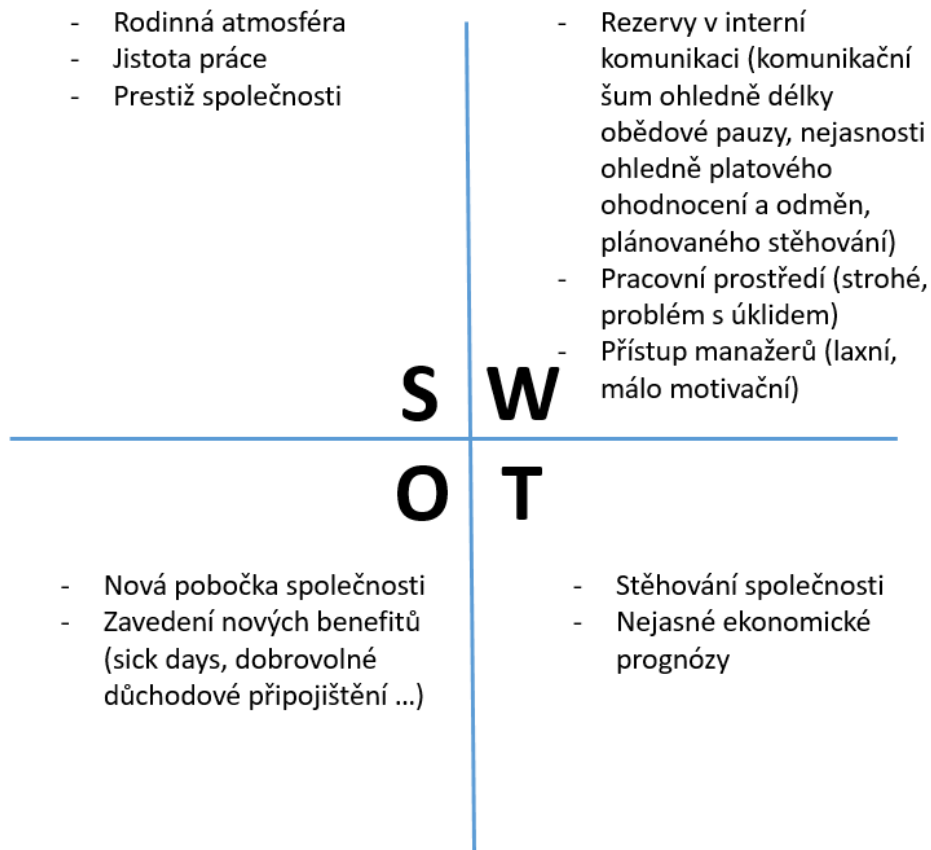
rozhovorů *sladujeme vektory* by podobně měla být přednesena témata potenciálních chybějících pravomocí a kompetencí a přínosná by mohla být také diskuze ohledně dalšího rozvoje zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že z dotazníku vyplynulo, že někteří zaměstnanci cítí nedostatečnou podporu ze strany vedoucích, bylo by na místě zvážit manažerské školení na téma motivace podřízených a podávání zpětné vazby.

V dotazníku se také ukázalo, že majorita nespokojených hlasů přichází od zaměstnanců mladších 36 let, firma by tak měla (zejména skrz výše zmíněnou otevřenou komunikaci manažerů s podřízenými) usilovat o odhalování jejich potřeb a postojů, aby si udržela jejich angažovanost. Jejich angažovanost lze také podpořit skrz jejich zapojování do utváření budoucích firemních plánů a cílů a poskytnutím jim možnosti přicházet s vlastními nápady a inovacemi.

Co se vedení a směřování firmy týče, ukázal průzkum, že zaměstnanci si na firmě cení zejména její stability a vysoké kvality prodávaných produktů. Prestiž firmy a s ní hrdost zaměstnanců na svého zaměstnavatele je vhodné dále posilovat skrz PR prezentaci firmy. Nejen webová prezentace společnosti a její přítomnost na sociálních sítích, ale také zapojení firmy do CSR aktivit, může pomoci ještě pozvednout firemní kredit a zvýšit povědomí o firmě v jejím okolí. Což má dopad nejen na spokojenost zaměstnanců, ale také na atraktivitu společnosti jako takové (pro mnoho lidí dnes CSR aktivity nabývají na důležitosti při volbě zaměstnavatele).

Pokud si společnost zachová kvalitu nabízených produktů, udrží si rodinnou atmosféru, kterou zaměstnanci kvitují jako důležitý aspekt své spokojenosti, a i nadále budou poskytovat zaměstnancům jistotu a stabilitu, kterou u svého zaměstnavatele vyhledávají. Lze předpokládat, že společnost XY bude i nadále vytvářet přívětivé pracovní prostředí a udrží si spokojené zaměstnance.

Přehlednou orientaci ve výsledcích nabízí následující SWOT analýza:



Obrázek 6 – SWOT analýza pracovní spokojenosti ve společnosti XY (vlastní zpracování)

Ze SWOT analýzy lze vyvozovat, že to, co společnost odlišuje od konkurence je zejména její dobré jméno a tradice a s nimi i jistota, kterou zaměstnancům poskytuje. Taktéž se ukázalo, že si pracovníci na společnosti velmi cení její rodinné atmosféry. Lze konstatovat, že toto jsou hlavní faktory, které zaměstnance ve firmě drží. Co se platového ohodnocení týče, ukázalo se totiž, že ač nejsou zaměstnanci výrazně nespokojeni, řada z nich je toho názoru, že platová hladina je srovnatelná s konkurencí a že u některých pozic je platové ohodnocení nespravedlivé.

Je však vhodné dodat, že ohlédneme-li se zpět k Maslowově pyramidě potřeb, stojí finanční ohodnocení zcela vespod pyramidy a dobré jméno společnosti spolu s rodinnou atmosférou můžeme řadit výše k potřebám sociálním a k potřebě uznání. Pro společnost může být tedy skutečnost, že její silné stránky se nachází ve vyšších patrech pyramidy, její konkurenční výhodou a předností.

Jako hlavní slabina firmy se spíše než špatné finanční ohodnocení ukázala nedostatečná interní komunikace, v rámci které občas dochází ke komunikačnímu šumu a zmatku například ohledně obědové pauzy, či právě výše zmíněnému platovému ohodnocení. Rezervy se ukázaly též v komunikaci manažerů s podřízenými – vícekrát bylo zmíněno, že zaměstnanci mají z jednání manažerů pocit, že si jich dostatečně neváží a dávají jim pocit nahraditelnosti. Toto jsou tedy oblasti, na kterých by společnost jistě měla zapracovat. A pomocí zaměstnancům cítit docenění může firmě mimo jiné využití příležitosti zavedení nových benefitů, o které projeví v dotazníku pracovníci zájem.

Stěhování společnosti do blízkého města je pro společnost zajímavou příležitostí do budoucna. Nové prostory budou moci nabídnout větší kanceláře a zejména větší kuchyňku pro usnadnění vlastního stravování. Několikrát v dotazníku padla stížnost na neuklizenost a strohost prostředí, což by nové místo obdobně mohlo změnit. Na druhou stranu je takto zásadní změna ve fungování firmy vždy do jisté míry také hrozbou. Zaměstnanci se budou muset přizpůsobit dojíždění na novou lokaci, budou si muset zvyknout na nové prostředí a především, stěhování představuje také komunikační výzvu, která prověří, nakolik se společnosti povede zkvalitnit interní komunikaci a vést manažery k motivaci podřízených a otevřenému sdílení informací, aby se prolomilo současné silné vnímání duality vedení vs. podřízení. Tedy dva rozdělené tábory s často rozcházejícími se názory a představami.

ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce byl ve společnosti XY proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců. Z důvodu relativně nízké, pouze 50% účasti, je třeba vnímat jeho závěry s určitou rezervou. Přesto lze z dotazníků vyčíst směřodonné informace o tom, nakolik jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Lze konstatovat, že průzkum neodhalil žádné zásadní nedostatky a pracovníci jsou ve firmě celkově spokojeni. Oblast, u které se projevila nejvyšší míra nespokojenosti, byla oblast platového ohodnocení. Bližší přezkoumání této nespokojenosti odhalilo, že ne všichni zaměstnanci rozumí platovému systému ve společnosti a pod vlivem chybných domněnek ho vnímají jako nespravedlivý, a také skutečností, že ekonomické výsledky firmy v loňském roce nedovolily vyplacení 13. a 14. platů, ke kterým si již zaměstnanci vytvořili nárokovou vazbu.

Nejen z výsledků dotazníku, ale také z komunikace s personalistkou společnosti vyplynulo, že lidé ve firmě si cení jistoty, kterou jim společnost nabízí a jsou zvyklí na přátelskou rodinnou atmosféru ve společnosti. Ekonomický vývoj však v minulém roce ukázal, že zaměstnanci zpravidla nejsou ochotni nahlížet na situaci ve firmě ze širší perspektivy – cítí křivdu za nevyplacení tradičních odměn, ale již si neuvědomují, že firma neměla finanční možnosti jim ji poskytnout. Požadují zachování všech svých jistot a zároveň odmítají reflektovat vývoj na pracovním trhu a přijmout dopady, které na firmu má. To je aktuální zejména v současné době, kdy se světová ekonomika potýká s koronavirovou pandemií, která výrazně zasáhla hospodářství země.

Co tedy může vedení společnosti udělat pro zvýšení jejich spokojenosti? Důležité je ve firmě podporovat chápání těchto širších souvislostí a zvyšovat angažovanost zaměstnanců. Tato práce stojí zejména na manažerech, kteří by měli s podřízenými hovořit o tom, jak se firmě daří a jaké jsou její další cíle a celkové směřování. Neměli by zanedbávat ani průběžné podávání zpětné vazby a hodnotící rozhovory *slad'ujeme vektory*, které dle slov personalistky provádí jen část z manažerů. V dotazníku byl manažerům často vytýkán také málo motivující, až devalvační, přístup k podřízeným. Někteří ze zaměstnanců se necítí dostatečně docenění a je tedy potřeba, aby došlo k celkové proměně přístupu manažerů.

Vhodným prvním krokem směrem ke zlepšení interní komunikace, jež se ukázala být jedním ze slabších článků, by byla prezentace výsledků tohoto průzkumu s komentářem. Průzkum ukázal, že některým věcem zaměstnanci ne zcela rozumí – viz nejasnosti v platovém systému, který by bylo vhodné objasnit. A samostatný komentář si zasluhuje

také řada otevřených odpovědí – byla zde například vznesena prosba o vysvětlení pojmů garantovaná provize a měkké dovednosti či se vícekrát se objevily nejasnosti okolo délky obědové pauzy. Ve společnosti se také šíří fáma o rušení jedné z poboček, kterou je třeba vyvrátit.

Vzhledem k současné situaci na pracovním trhu lze do budoucna předpokládat, že s rostoucí nezaměstnaností, bude přibývat také kvalifikovaných kandidátů na otevřené pozice. Společnost by tak měla hledat balanc mezi snahou postupně usilovat o přijetí nových motivovaných zaměstnanců, kteří by mohli zaujmout pozice těch, kteří pracují více pro sebe, nežli pro firmu. A z druhé strany se snažit proměňovat postoje stávajících zaměstnanců, angažovat je a ukazovat jim, že si jejich úsilí firma váží a dokáže je ocenit.

V budoucnu by mohlo být zajímavé srovnání nabídnout porovnání výsledků průzkumu s nově provedeným dotazníkovým šetřením, které umožní sledování proměňující se atmosféry a míry spokojenosti ve firmě. Opakované průzkumy spokojenosti nepomáhají pouze udržovat přehled o měnící se úrovni spokojenosti zaměstnanců, ale starostlivost o spokojenost pracovníků pomáhá také zvyšovat atraktivitu společnosti v očích zaměstnanců potenciálních. Jsou tak pro firmu neoddiskutovatelným přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0648-6.
- [3] BELKO, Dušan, 2004. Marketingový výzkum v kostce. In: *Marketingové noviny* [online]. Praha: Marketingové noviny.cz [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/
- [4] BERGLOVÁ, Lucie, 2018. Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce. In: *HR News* [online]. Praha: IVITERA a. s. [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>
- [5] BOTEK, Marek, 2018. *Spokojený pracovník: základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-102-8.
- [6] DUNCAN, Caroline, 2018. The Importance of Measuring Staff Satisfaction. In: *Deskalerts: Internal Communication Solution* [online]. Virginie: Deskalerts [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.alert-software.com/blog/the-importance-of-measuring-staff-satisfaction>
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] EGGERT, Max A., 2005. *Motivace: Management do kapsy 3*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-010-0.
- [9] FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE, 2007. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2009-8.
- [10] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [11] HALVORSON, Chad, 2015. How To Measure & Boost Employee Satisfaction. In: *When I Work* [online]. Minneapolis: When I Work [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://wheniwork.com/blog/how-to-measure-boost-employee-satisfaction>

- [12] How the Employee Satisfaction Index (ESI) works and how to use it, 2020. In: *Netigate* [online]. Stockholm: Netigate AB [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.netigate.net/articles/employee-engagement/how-the-employee-satisfaction-index-esi-works-and-how-to-use-it/>
- [13] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
- [14] Jak v Pábení měříme spokojenost lidí v práci. In: Youtube [online]. 21.11.2019 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=wDi1ycEo4jo>
Kanál uživatele Pábení.
- [15] JEMELKA, Jiří, 2019. Firemní newsletter nestačí. Jak nastavit interní komunikaci, aby splňovala požadavky zaměstnanců? In: *Management News* [online]. Praha: IVITERA a. s. [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/firemni-newsletter-nestaci-jak-nastavit-interni-komunikaci-a-id-3714574>
- [16] KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [17] KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [18] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!: Praktická příručka nejen pro interní manažery a komunikátory*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [19] KRÁTKÁ, Lenka, 2019. *Letos musíme být spokojenější než loni!: Proměny české firemní kultury po roce 1989*. Praha: nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4385-4.
- [20] Kvantitativní výzkum 1 – Úvod, 2013. In: *Survio* [online]. Brno: Survio [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativni-vyzkum-1-uvod>
- [21] Kvantitativní výzkum, 2016. In: *Agur Consulting* [online]. Brno: Agur Consulting [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.augur-consulting.cz/kvantitativni-vyzkum.php>

- [22] LAMPOVÁ, Radana. 2012 *Monitorování a měření spokojenosti zaměstnanců metalurgického podniku*. Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Katedra kontroly řízení jakosti. Vedoucí práce: Josef Tošenovský
- [23] LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH, 2016. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-88064-23-7.
- [24] MARCIANO, Paul, 2013. *Cukr a bič nefungují: O motivaci a zapojení zaměstnanců*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-904133-9-9.
- [25] MILLER, Nicole, 2018. On a Scale of 1-10: Why Tracking Your Team's Satisfaction Matters. In: *Buffer* [online]. Buffer [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://buffer.com/resources/measuring-employee-satisfaction/>
- [26] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [27] NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0577-X.
- [28] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [29] PAVLEČKA, Václav, 2008. Marketingový výzkum: Cesta do hlubin duše naší cílové skupiny. In: *Focus: Agency s.r.o.* [online]. Praha: Focus Agency [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketingovy-vyzkum/marketingovy-vyzkum__s390x384.html
- [30] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK a kol., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [31] PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [32] STANSELL, Amanda, 2019. Which Workplace Factors Drive Employee Satisfaction Around the World? In: *Glassdoor: Economic Research* [online]. USA: Glassdoor [cit. 2020-07-20]. Dostupné z:

<https://www.glassdoor.com/research/employee-satisfaction-drivers/?fbclid=IwAR2TXjHVzxwcsez1dwAAK9jnuB2a6rtLf8RLxqrVPyJd95pGQZJfy3d2C8c>

- [33] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [34] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [35] ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- [36] TAHAL, Radek a kol., 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8
- [37] TOTAH, Zachary, 2020. How to Effectively Measure Employee Satisfaction. In: *SelectHub* [online]. Denver: SelectHub [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.selecthub.com/hris/measure-employee-satisfaction/>
- [38] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- [39] ULIČNÁ, Štěpánka. Význam a prostředky interní komunikace ve firmě. *Statutární zástupce firmy*. (říjen 2012), 54-57 [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/wp-content/uploads/Clanek-Vyznam-a-prostredky-interni-komunikace-ve-firme.pdf>
- [40] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [41] URBAN, Jan, 2017b. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.: European Business School SE. ISBN 978-80-87974-15-5.
- [42] VÉVODA, Jiří a kol. 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4732-3.

- [43] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [44] VOJTÍŠEK, Petr, 2012. *Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol* [online]. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní [cit. 2020-07-20]. ISBN 978-80-905109-3-7.
Dostupné z:
http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf
- [45] WILES, Jackie, 2018. Is It Time to Toss Out Your Old Employee Engagement Survey? In: *Gartner* [online]. [cit. 2020-07-06]. Dostupné z:
https://www.gartner.com/smarterwithgartner/is-it-time-to-toss-out-your-old-employee-engagement-survey/?zd_source=hrt&zd_campaign=3727&zd_term=chiradeepbasumallick
- [46] Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, 2011. In: *IPodnikatel.cz* [online]. Zlín: iPodnikatel.cz [cit. 2020-07-09]. Dostupné z:
<https://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>
- [47] Zaměstnanecké NPS – jak provést průzkum spokojenosti zaměstnanců, In: *Netquest.cz* [online]. 22.5.2016 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z:
<https://www.netquest.cz/blog/zamestnanecke-nps-jak-provest-pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Faktory spokojenosti s prací</i>	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 2 <i>Grafická ilustrace vyhodnocení NPS</i>	Chyba! Záložka není definována. 7
Obrázek 3 <i>Maslowova pyramida potřeb</i>	22
Obrázek 4 <i>Složky celkové odměny</i>	25
Obrázek 5 <i>Organizační struktura společnosti XY</i>	37
Obrázek 6 <i>SWOT analýza pracovní spokojenosti ve společnosti XY</i>	52

SEZNAM PŘÍLOH

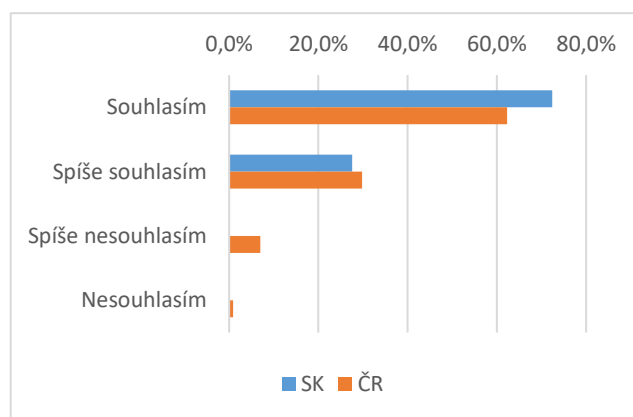
Příloha P I: Podrobné výsledky dotazníku

PŘÍLOHA P I: PODROBNÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

Motivace

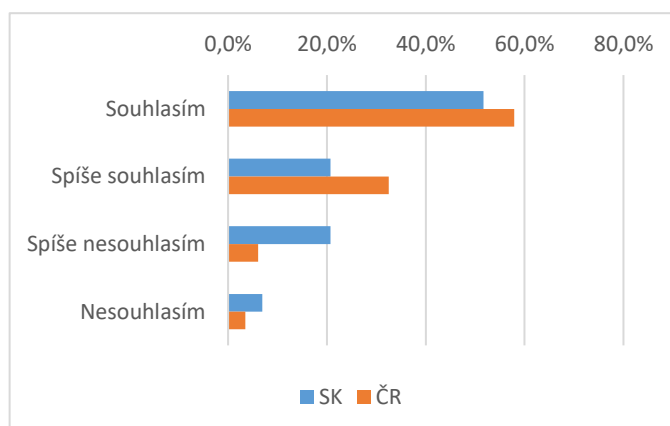
1.1. Práce v XY mě baví.

		SK	ČR
Souhlasím	21	72,4 %	62,3 %
Spíše souhlasím	8	27,6 %	29,8 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %	7 %
Nesouhlasím	0	0 %	0,9 %



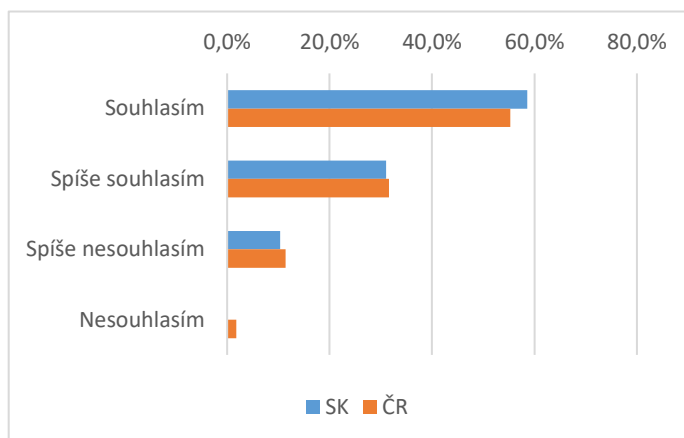
1.2. Naši firmu bych bez váhání doporučila svojí rodině a přátelům.

		SK	ČR
Souhlasím	15	51,7 %	57,9 %
Spíše souhlasím	6	20,7 %	32,5 %
Spíše nesouhlasím	6	20,7 %	6,1 %
Nesouhlasím	2	6,9 %	3,5 %



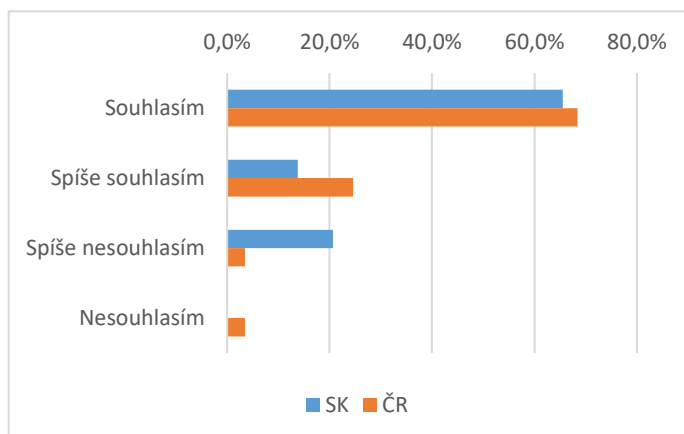
1.3. Cítím se být součástí firmy XY.

		SK	ČR
Souhlasím	17	58,6 %	55,3 %
Spíše souhlasím	9	31 %	31,6 %
Spíše nesouhlasím	3	10,3 %	11,4 %
Nesouhlasím	0	0 %	1,8 %



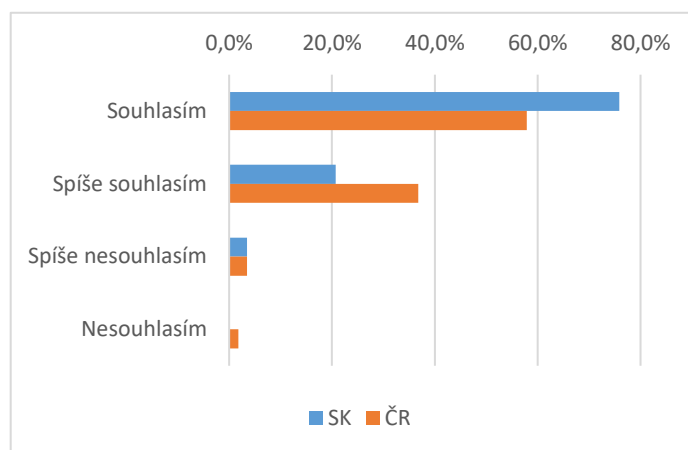
1.4. Ve firmě XY chci pracovat a v blízké době neuvažuji o změně.

		SK	ČR
Souhlasím	19	65,5 %	68,4 %
Spíše souhlasím	4	13,8 %	24,6 %
Spíše nesouhlasím	6	20,7 %	3,5 %
Nesouhlasím	0	0 %	3,5 %



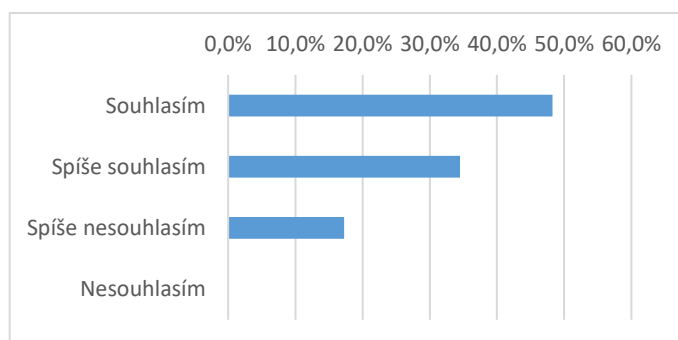
1.5. Moje práce má smysl a vidím její výsledky.

		SK	ČR
Souhlasím	22	65,5 %	57,9 %
Spíše souhlasím	6	13,8 %	36,8 %
Spíše nesouhlasím	1	20,7 %	3,5 %
Nesouhlasím	0	0 %	1,8 %



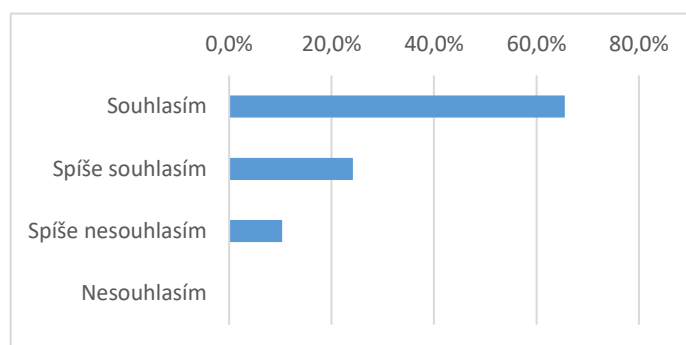
1.6. Moje pracovní náplně mi umožňuje uplatňovat a rozvíjet své silné stránky.

		SK	ČR
Souhlasím	14	43,8 %	-
Spíše souhlasím	10	34,5 %	-
Spíše nesouhlasím	5	17,2 %	-
Nesouhlasím	0	0 %	-



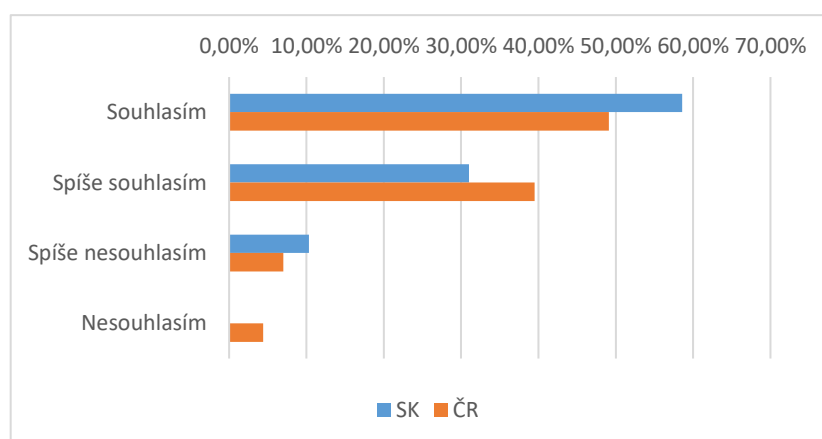
1.7. Náročnost mé práce je adekvátně úměrná mým znalostem a zkušenostem.

		SK	ČR
Souhlasím	19	65,5%	-
Spíše souhlasím	7	24,1%	-
Spíše nesouhlasím	3	10,3%	-
Nesouhlasím	0	0,0%	-



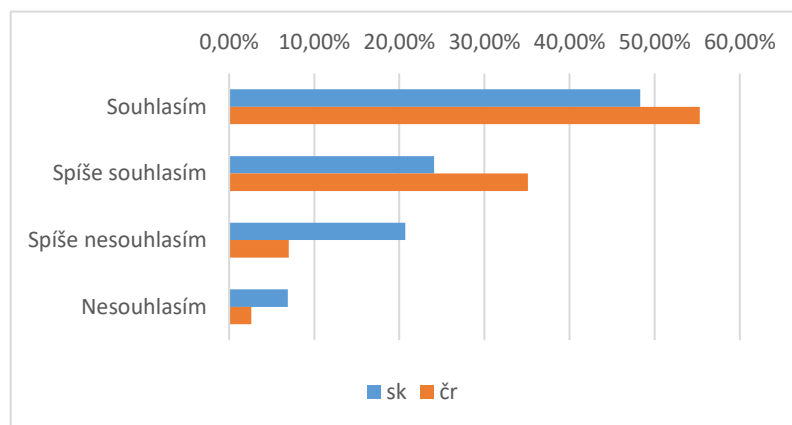
1.8. Mám prostor a možnost zvolit si způsob, jakým plním své úkoly a cíle.

		SK	ČR
Souhlasím	17	58,6%	49,1%
Spíše souhlasím	9	31,0%	39,5%
Spíše nesouhlasím	3	10,3%	7,0%
Nesouhlasím	0	0,0%	4,4%



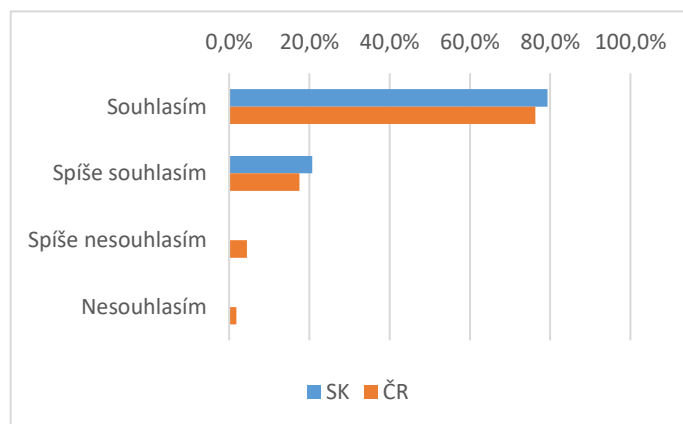
1.9. Mám dostatečnou pravomoc a kompetence vykonávat plnohodnotně svou práci.

		SK	ČR
Souhlasím	14	48,3%	55,3%
Spíše souhlasím	7	24,1%	35,1%
Spíše nesouhlasím	6	20,7%	7,0%
Nesouhlasím	2	6,9%	2,6%



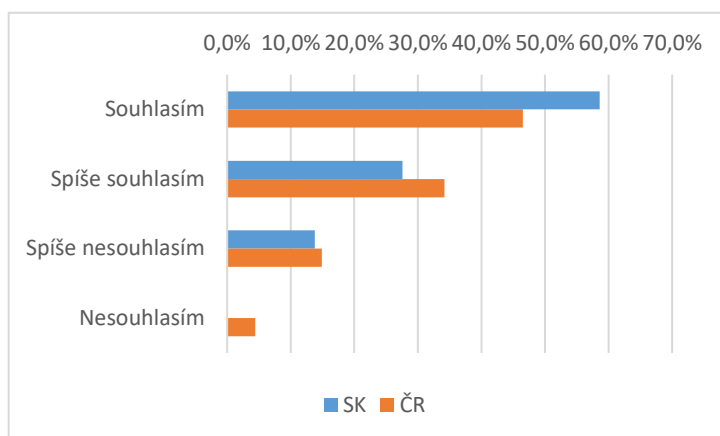
1.10. Při své práci využívám své schopnosti a zkušenosti.

		SK	ČR
Souhlasím	23	79,3%	76,3%
Spíše souhlasím	6	20,7%	17,5%
Spíše nesouhlasím	0	0,0%	4,4%
Nesouhlasím	0	0,0%	1,8%



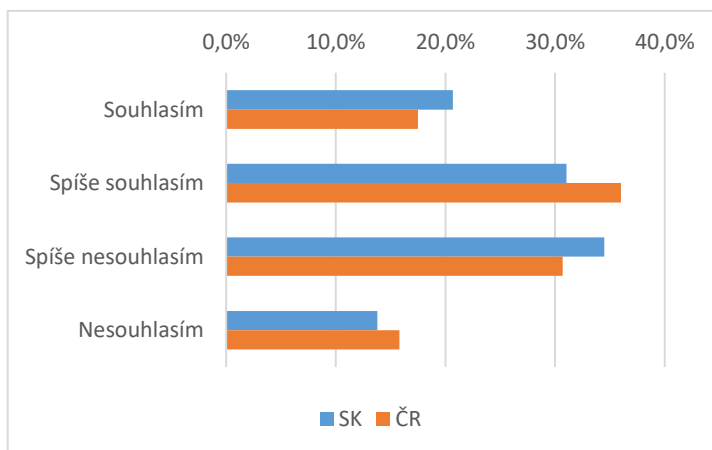
1.11. Mé nápady a dotazy jsou brány v potaz.

		SK	ČR
Souhlasím	17	58,6%	46,5%
Spíše souhlasím	8	27,6%	34,2%
Spíše nesouhlasím	4	13,8%	14,9%
Nesouhlasím	0	0,0%	4,4%

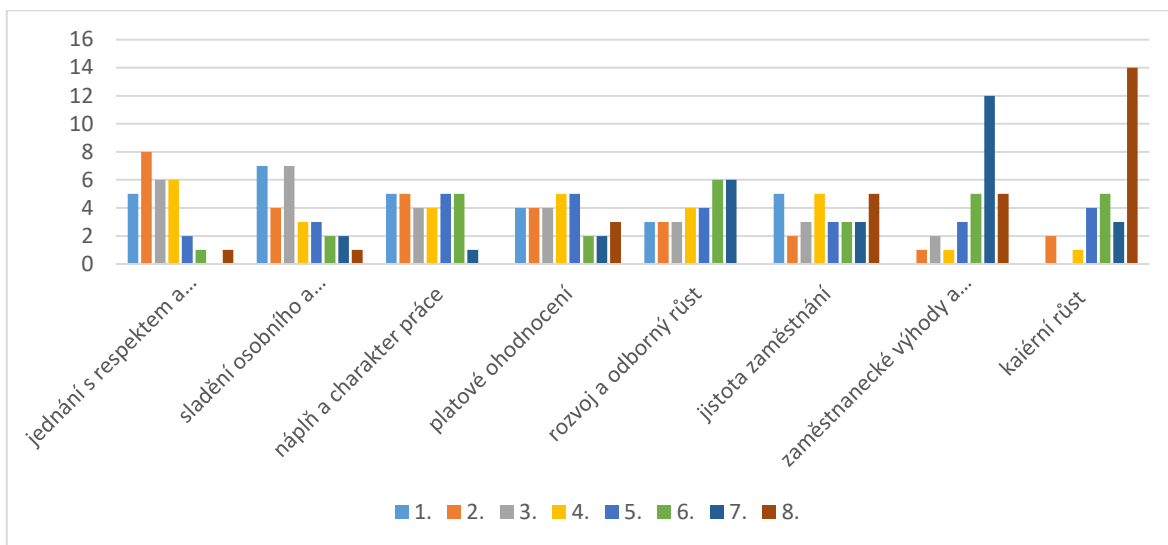


1.12. Mám možnost věci a dění ve firmě ovlivnit.

		SK	ČR
Souhlasím	6	20,7%	17,5%
Spíše souhlasím	9	31,0%	36,0%
Spíše nesouhlasím	10	34,5%	30,7%
Nesouhlasím	4	13,8%	15,8%



1.13. Co Vás nejvíce motivuje? (pořadí od 1 – nejvíce motivující do 8 – nejméně motivující)



	SK	ČR
1.	Jednání s respektem a úctou	Náplň a charakter práce
2.	Sladění osobního a pracovního života	Jistota zaměstnání
3.	Náplň a charakter práce	Platové ohodnocení
4.	Platové ohodnocení	Jednání s respektem a úctou
5.	Rozvoj a odborný růst (5.-6. místo)	Sladění osobního a pracovního života
6.	Jistota zaměstnání (5.-6. místo)	Rozvoj a odborný růst
7.	Zaměstnanecké výhody a benefity	Zaměstnanecké výhody a benefity
8.	Karierní růst	Karierní růst

1.14. Máte v oblasti Motivace komentáře, postřehy nebo konkrétní návrhy? Využijte prosím prostor zde.

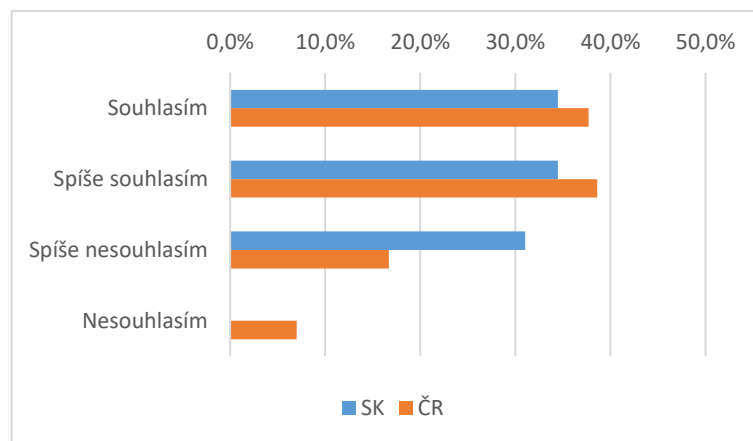
- *Rozdielne podmienky na rôznych oddeleniach pôsobia na zamestnancov demotivujúco.*
- *Motivácia je jednoznačne pre zamestnanca nielen o prístupe, ale aj finančnom ohodnotení / plat, odmeny../V opačnom prípade má práca demotivujúci vplyv a nie motivujúci..*
- *Motivoval by ma benefit: Vlastný čas na obed a 37,5h týždenný pracovný čas.*
- *Bolo by pre mňa motivujúce mať väčšiu právomoc pri riešení dôležitých záležitostí.*

- Uplatniť odmeny v priebehu roka za mimoriadne nasadenie, úspešnú realizáciu projektu, tímovú prácu medzi oddeleniami apod.
- Jedným z motivujúcich faktorov sú pozitívne naladení ľudia

Hodnocení a odměňování

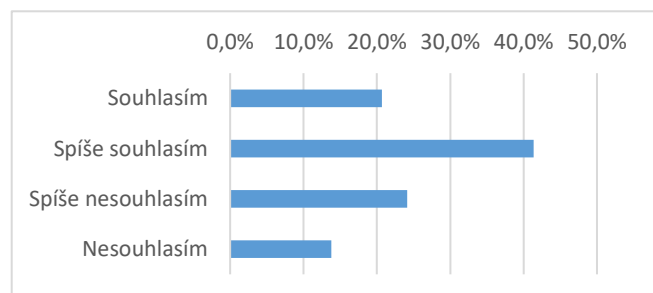
2.1. Za svou práci jsem adekvátně ohodnocen/a.

		SK	ČR
Souhlasím	10	34,5%	37,7%
Spíše souhlasím	10	34,5%	38,6%
Spíše nesouhlasím	9	31,0%	16,7%
Nesouhlasím	0	0,0%	7,0%



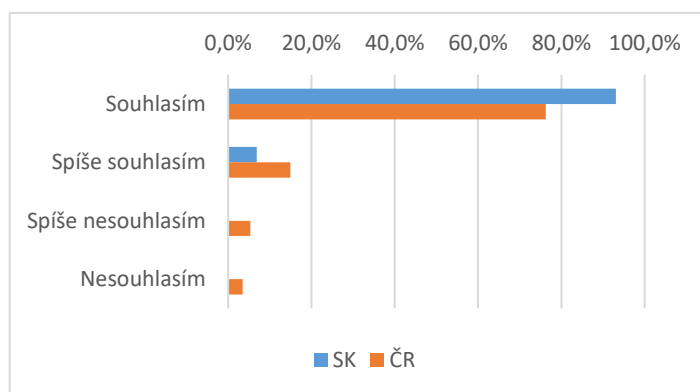
2.2. Nastavení platového ohodnocení v XY vnímám jako spravedlivé.

		SK	ČR
Souhlasím	6	20,7%	-
Spíše souhlasím	12	41,4%	-
Spíše nesouhlasím	7	24,1%	-
Nesouhlasím	4	13,8%	-



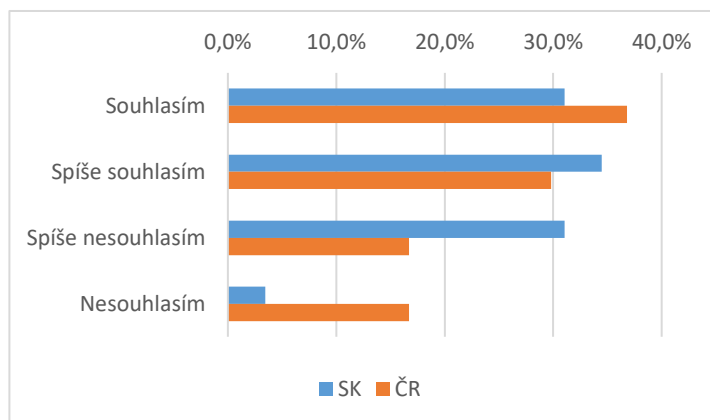
2.3. Rozumím tomu, z čeho se skládá můj příjem.

		SK	ČR
Souhlasím	27	93,1%	76,3%
Spíše souhlasím	2	6,9%	14,9%
Spíše nesouhlasím	0	0,0%	5,3%
Nesouhlasím	0	0,0%	3,5%



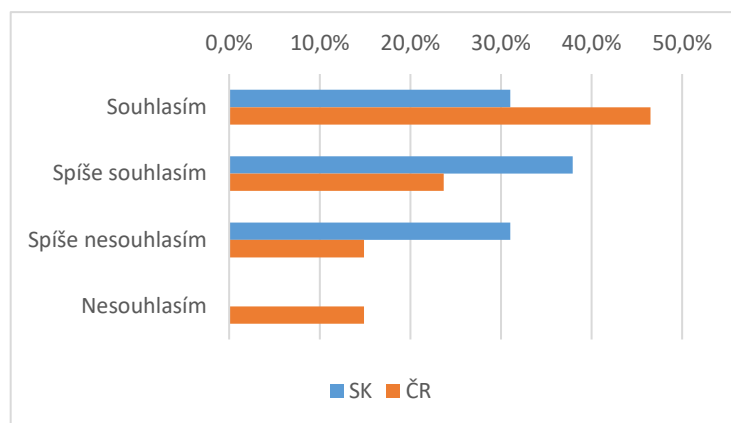
2.4. Svým pracovním výkonem a výsledky mohu ovlivnit svůj příjem.

		SK	ČR
Souhlasím	9	31,0%	36,8%
Spíše souhlasím	10	34,5%	29,8%
Spíše nesouhlasím	9	31,0%	16,7%
Nesouhlasím	1	3,4%	16,7%



2.5. Pokud se mému týmu a XY daří, cítím to na svém hodnocení.

		SK	ČR
Souhlasím	9	31,0%	46,5%
Spíše souhlasím	11	37,9%	23,7%
Spíše nesouhlasím	9	31,0%	14,9%
Nesouhlasím	0	0,0%	14,9%



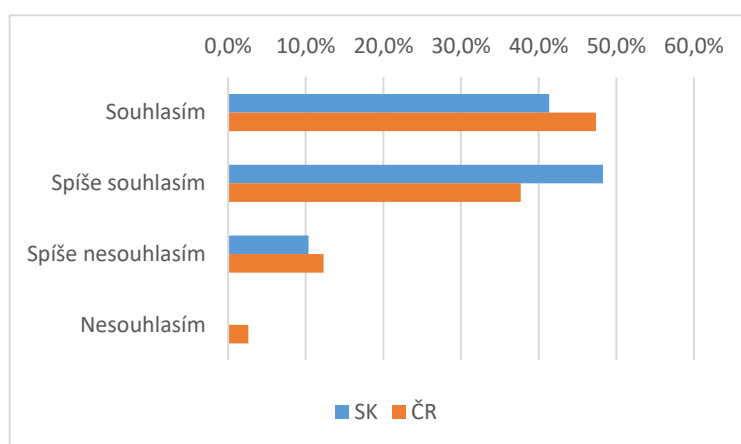
2.6. Máte v oblasti Hodnocení a odměňování komentáře, postřehy anebo konkrétní návrhy? Využijte prostor zde.

- *Keby bolo odmeňovanie nastavené správne zamestnanci by z firmy neodchádzali a nebolo by nemožné nájsť nových kvalitných ľudí*
- *Ovplyvňovanie výkonom pracovný príjem je v záujme každého na oddelení, avšak je o nastavení plánov, ktoré nie vždy trhovo môžeme ovplyvniť. Za to by zamestnanec nemal niesť následky v podobe úpravy platu smerom nadol!*
- *Každý vo firme má nastavené iné platové podmienky. Pri prijímaní nových zamestnancov sú ich nástupné platy rovnaké, prípadne vyššie než ľudí, ktorí vo firme pracujú niekoľko rokov. Chápem, že nástupné platy rastú všade a práve preto by sa mala adekvátne navyšovať mzda aj niekoľkoročných zamestnancov.*
- *Zaviesť kategóriu senior resp. junior podľa dosahovaných výsledkov.*
- *prosím vysvetliť : GARANTOVANÁ PROVÍZIA*

Rozvoj, vzdělávání, kariéra

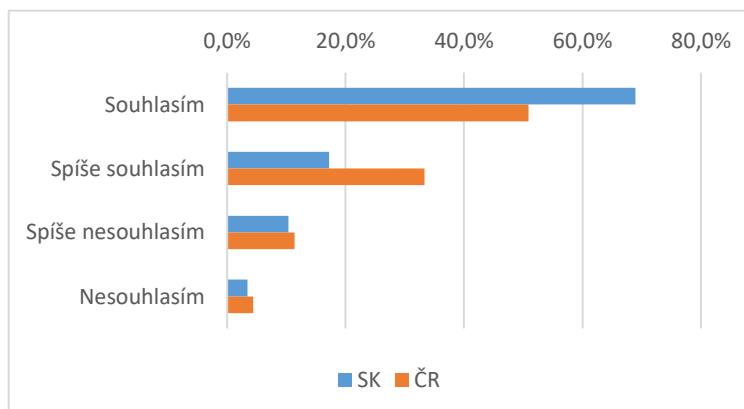
3.1. V XY mám možnost rozvoje, dalšího vzdělání a rozšiřování mé kvalifikace.

		SK	ČR
Souhlasím	12	41,4%	47,4%
Spíše souhlasím	14	48,3%	37,7%
Spíše nesouhlasím	3	10,3%	12,3%
Nesouhlasím	0	0,0%	2,6%



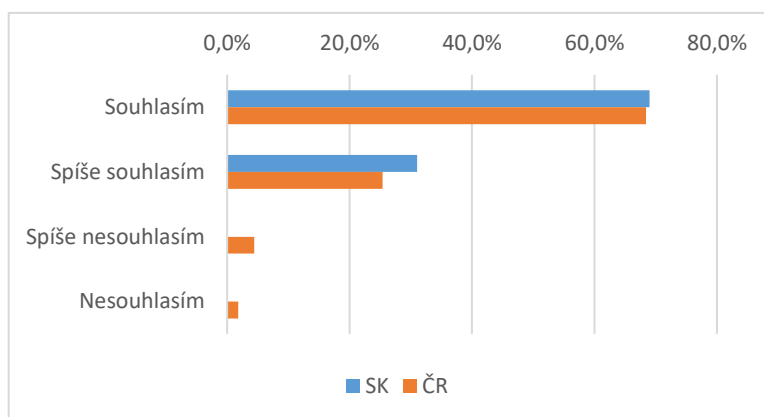
3.2. Můj vedoucí mi dává k rozvoji prostor, podněty a podporu.

		SK	ČR
Souhlasím	20	69,0%	50,9%
Spíše souhlasím	5	17,2%	33,3%
Spíše nesouhlasím	3	10,3%	11,4%
Nesouhlasím	1	3,4%	4,4%



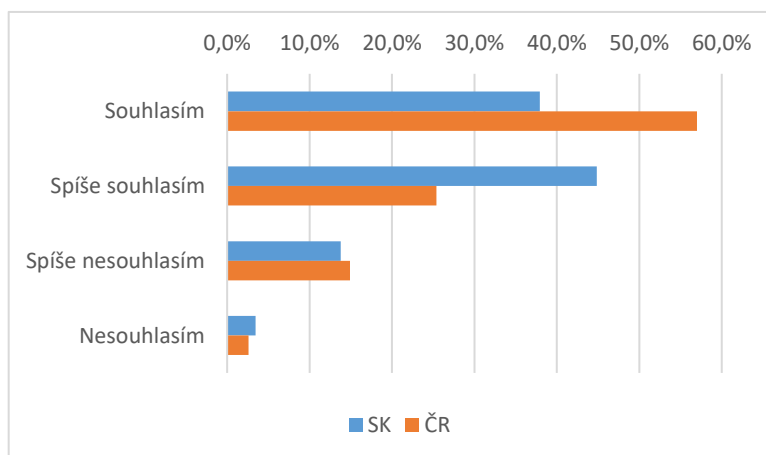
3.3. Je pro mě důležité, že se mohu rozvíjet.

		SK	ČR
Souhlasím	20	69,0%	68,4%
Spíše souhlasím	9	31,0%	25,4%
Spíše nesouhlasím	0	0,0%	4,4%
Nesouhlasím	0	0,0%	1,8%



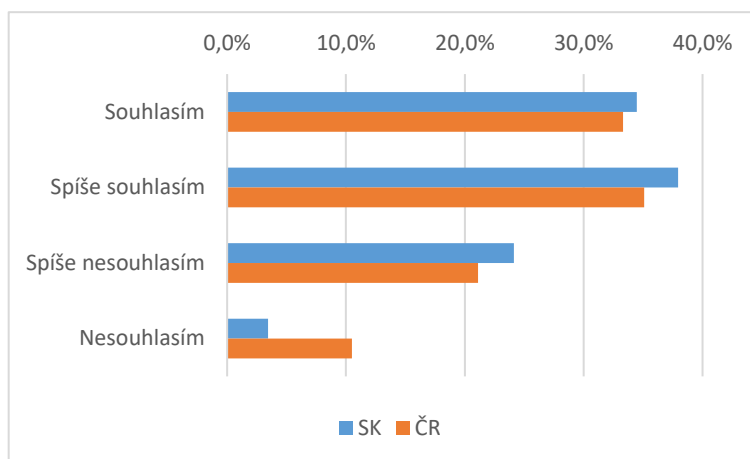
3.4. Jsem ochoten/á do svého rozvoje investovat vlastní čas.

		SK	ČR
Souhlasím	11	37,9%	57,0%
Spíše souhlasím	13	44,8%	25,4%
Spíše nesouhlasím	4	13,8%	14,9%
Nesouhlasím	1	3,4%	2,6%



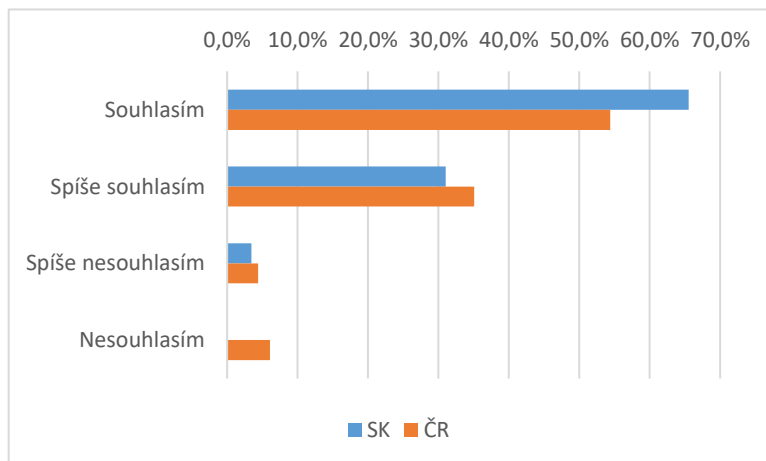
3.5. Jsem ochoten/a do svého rozvoje investovat vlastní finance.

		SK	ČR
Souhlasím	10	34,5%	33,3%
Spíše souhlasím	11	37,9%	35,1%
Spíše nesouhlasím	7	24,1%	21,1%
Nesouhlasím	1	3,4%	10,5%



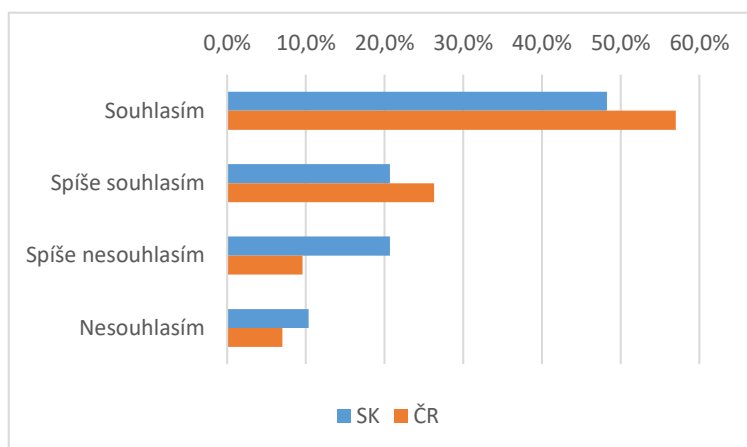
3.6. Jsem spokojen/a se svou pozicí.

		SK	ČR
Souhlasím	19	65,5%	54,4%
Spíše souhlasím	9	31,0%	35,1%
Spíše nesouhlasím	1	3,4%	4,4%
Nesouhlasím	0	0,0%	6,1%



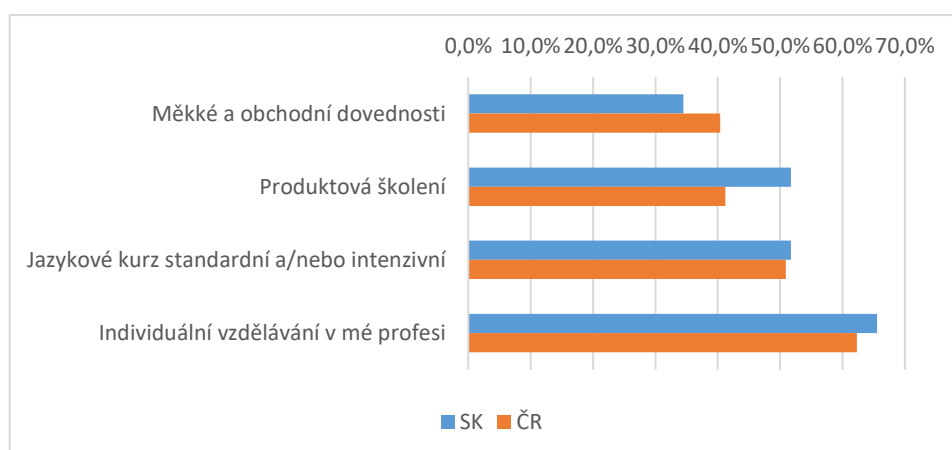
3.7. Mám zájem o kariérní rozvoj.

		SK	ČR
Souhlasím	14	48,3%	57,0%
Spíše souhlasím	6	20,7%	26,3%
Spíše nesouhlasím	6	20,7%	9,6%
Nesouhlasím	3	10,3%	7,0%



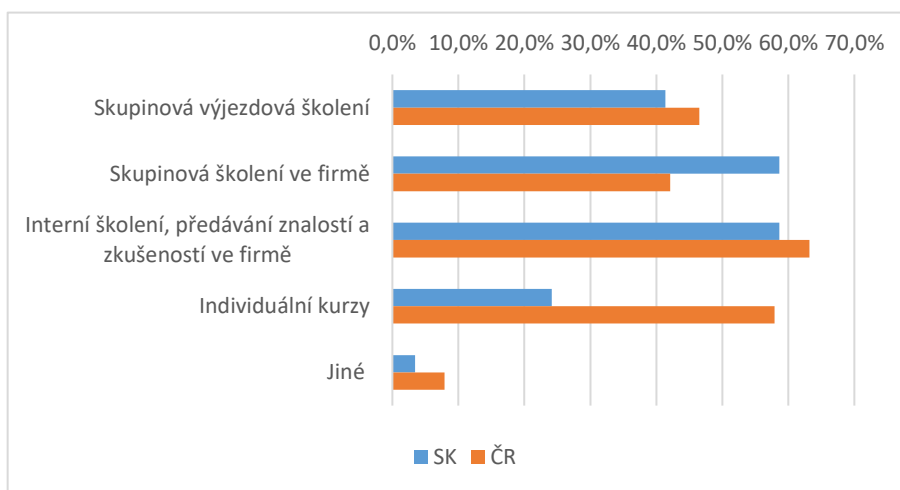
3.8. Mám zájem využívat tyto oblasti vzdělávání (lze více odpovědí):

		SK	ČR
Měkké a obchodní dovednosti	10	34,5%	40,4%
Produktová školení	15	51,7%	41,2%
Jazykové kurzy standardní a/nebo intenzivní	15	51,7%	50,9%
Individuální vzdělávání v mé profesi	19	65,5%	62,3%



3.9. Preferuji a za nejpřínosnější považuji tyto formy vzdělávání (lze více odpovědí):

		SK	ČR
Skupinová výjezdová školení	12	41,4 %	46,5%
Skupinová školení ve firmě	17	58,6%	42,1%
Interní školení, předávání znalostí a zkušeností ve firmě	17	58,6%	63,2%
Individuální kurzy	7	24,1%	57,9%
Jiné	1	3,4%	7,9%



Pozn. Jiné v SK uvedeno externí školení

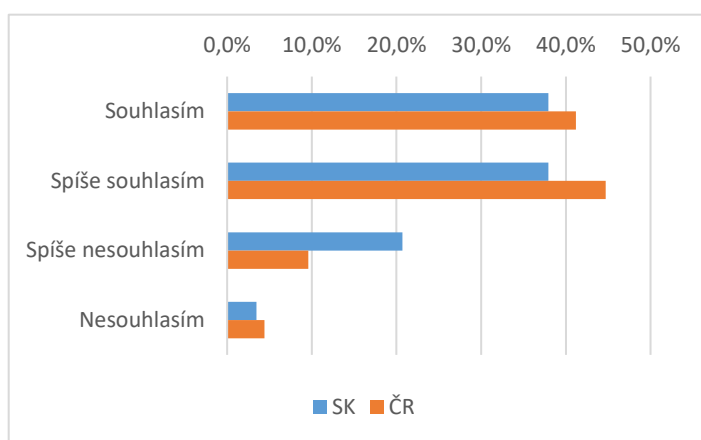
3.10. Máte v oblasti Rozvoj, vzdělávání, kariéra komentáře, postřehy anebo konkrétní návrhy? Využijte prosím prostor zde.

- *V súčasnosti boli využité potrebné školenia.*
- *Po poslednom stretnutí „XY tímu“ som so školeniami maximálne spokojný a dúfam, že budeme v tomto trende pokračovať aj naďalej.*
- *prosím vysvetliť: mákké zručnosti*

Pracovní prostředí, benefity, péče o zaměstnance

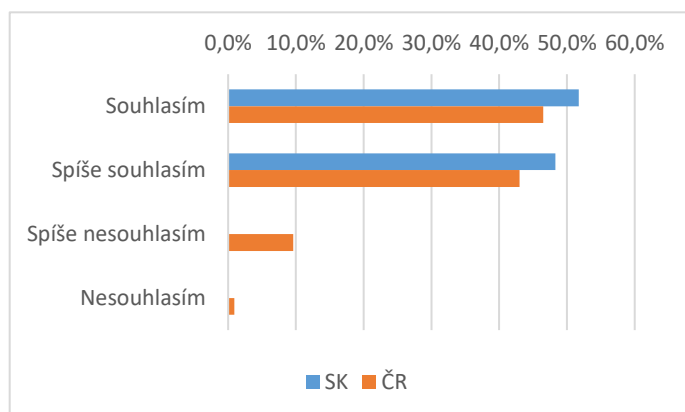
4.1. XY si váží svých lidí a přistupuje k nim jako k tomu nejcennějšímu, co má.

		SK	ČR
Souhlasím	11	37,9%	41,2%
Spíše souhlasím	11	37,9%	44,7%
Spíše nesouhlasím	6	20,7%	9,6%
Nesouhlasím	1	3,4%	4,4%



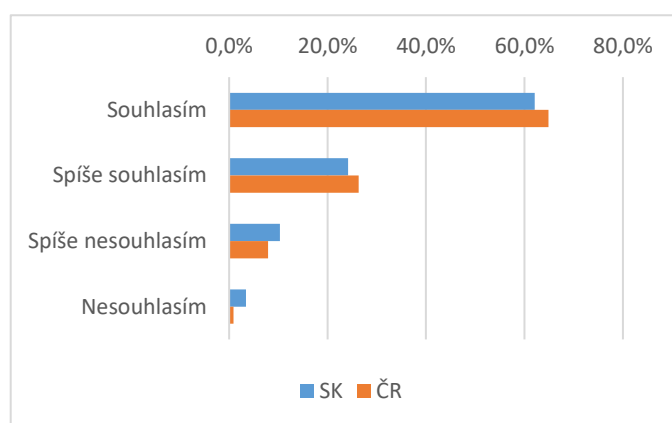
4.2. XY si je vědoma a akceptuje různorodost lidí (např. zkušeností, názorovou, věkovou, kulturní, ...) na všech úrovních.

		SK	ČR
Souhlasím	15	51,7%	46,5%
Spíše souhlasím	14	48,3%	43,0%
Spíše nesouhlasím	0	0,0%	9,6%
Nesouhlasím	0	0,0%	0,9%



4.3. Mám odpovídající vybavení a nástroje potřebné pro mou práci.

		SK	ČR
Souhlasím	18	62,1%	64,9%
Spíše souhlasím	7	24,1%	26,3%
Spíše nesouhlasím	3	10,3%	7,9%
Nesouhlasím	1	3,4%	0,9%

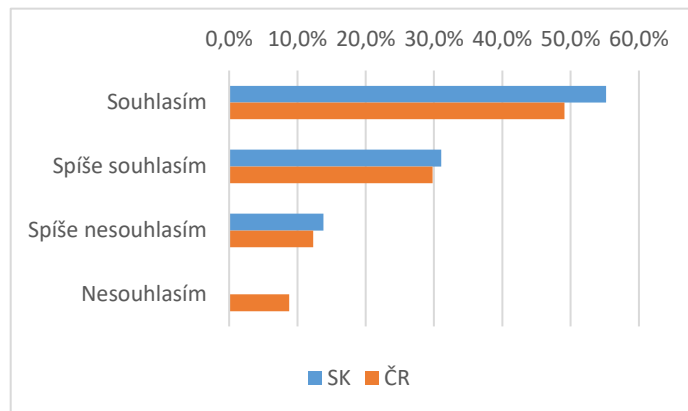


4.3.1. Pokud s výrokem nesouhlasíte, uveďte prosím, jaké vybavení či nástroje postrádáte.

- *lepšie stoličky*
- *Pri prezentácii ponúkaného tovaru u zákazníka mi chýba daný tovar na odprezentovanie. Ten je potrebné zakúpiť / prenajať od dodávateľa. Problematika sa rieši a vedenie vysvetlilo svoj postoj. Viem aká je situácia, no pomohlo by to pri prezentácii a následnom predaji produktov.*
- *vzorky, HART modem*
- *správne ergonomické sedenie na výkon počas 8 hodinovej pracovnej doby.*

4.4. Jsem spokojen/a s prostředím, ve kterém pracuji.

		SK	ČR
Souhlasím	16	55,2%	49,1%
Spíše souhlasím	9	31,0%	29,8%
Spíše nesouhlasím	4	13,8%	12,3%
Nesouhlasím	0	0,0%	8,8%



4.4.1. Pokud s výrokem nesouhlasíte, uveďte prosím, s čím jste nespokojeni.

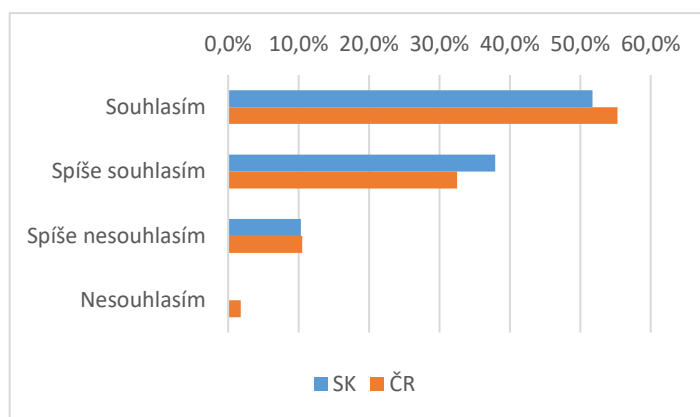
- *kancelárske priestory sú v stiesnené, vysávame si ich sami, apod.*
- *V poslednom roku (2019) je medzi zamestnancami viac vypätá atmosféra.*
- *slabá hygiena, keď chceme mať čisto, musíme si sami vysávať kancelárie, umývať sociálne zariadenia.*
- *Platové ohodnotenie hlavne ľudí na nižších pozíciách, noví ľudia majú často podobné platové podmienky ako zamestnanci s 3ročnou praxou, prístup k zamestnancom - skladníci napr. musia chodiť do práce aj cez víkendy a sviatky aby sa stihli nezmyselné termíny rôznych zmien v sklade, neustále upozorňovanie na zneužívanie benefitov dokonca aj zákonných návštev lekára a gastrolístkov*
- *Spoločná kancelária nie je vždy ideálne riešenie. Kancelária je zariadená iba tým čo potrebujeme k svojej práci. Je bez nápadu ako vylepšiť zamestnancom pocit z toho že tu trávia polovicu každého dňa.*
- *s niektorými hlasnými a negatívne pôsobiacimi kolegami*
- *rezervy vidím vnútri mini tímu*
- *celková napätá situácia, (vzťah vedúci a zamestnanci). Vedúci by sa nemal báť komunikovať s vedením a mal by povedať svoj názor resp. nebáť sa predniesť požiadavky zamestnancov. Vedúci by mal utužovať kolektív. Nepáči sa mi keď vedúci hovorí: máte dvere otvorené, nebudeš pracovať ty, nájde sa druhý. Vzniká demotivácia a nechúť. Zamestnanec nie je len nástroj na tvorbu zisku. Treba aj motivovať, aj keď nepeňažne tak, napr. vytvriť atmosféru, že zamestnanec je potrebný pre firmu, nie len obnoviteľný zdroj. Nedávať pociťovať ja som tu šéf, ja*

môžem všetko, vy môžete len čo vá dovolím, ak budem mať dobrý deň a dobrú náladu. Vzniká dusná atmosféra na úrovni vedúci zamestnanec.

- *neustále výpadky siete*
- *S čistotou prostredia, chýbajúce prostredie na stravovanie..*

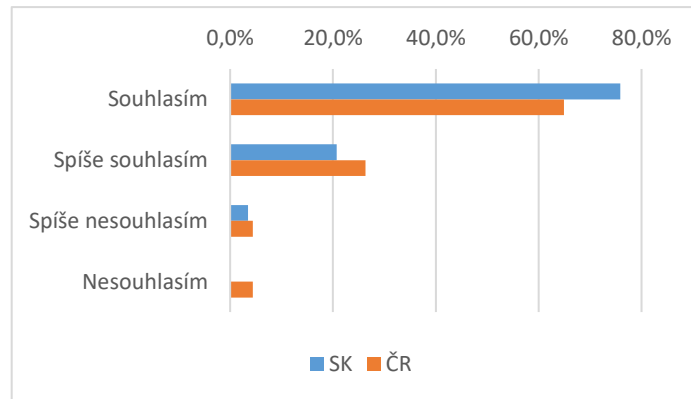
4.5. XY mi umožňuje sľadovať profesní a osobní život.

		SK	ČR
Souhlasím	15	51,7%	55,3%
Spíše souhlasím	11	37,9%	32,5%
Spíše nesouhlasím	3	10,3%	10,5%
Nesouhlasím	0	0,0%	1,8%



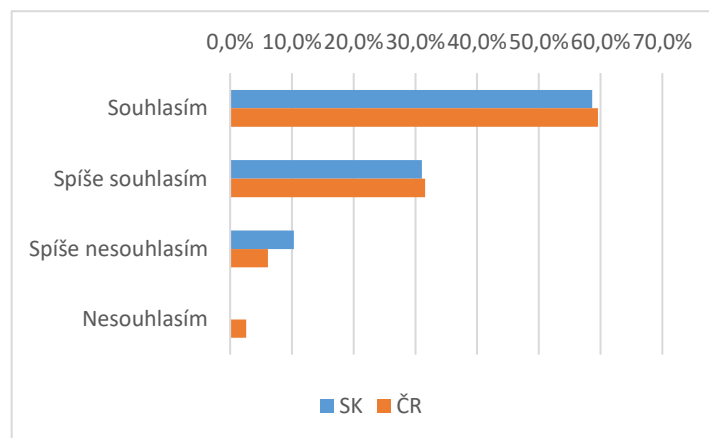
4.6. Jsem spokojen/a s rozvržením pracovní doby, se svým pracovním režimem.

		SK	ČR
Souhlasím	22	75,9%	64,9%
Spíše souhlasím	6	20,7%	26,3%
Spíše nesouhlasím	1	3,4%	4,4%
Nesouhlasím	0	0,0%	4,4%



4.7. Společné firemní akce, teambuildingy v rámci školení a při dalších příležitostech vnímám pozitivně.

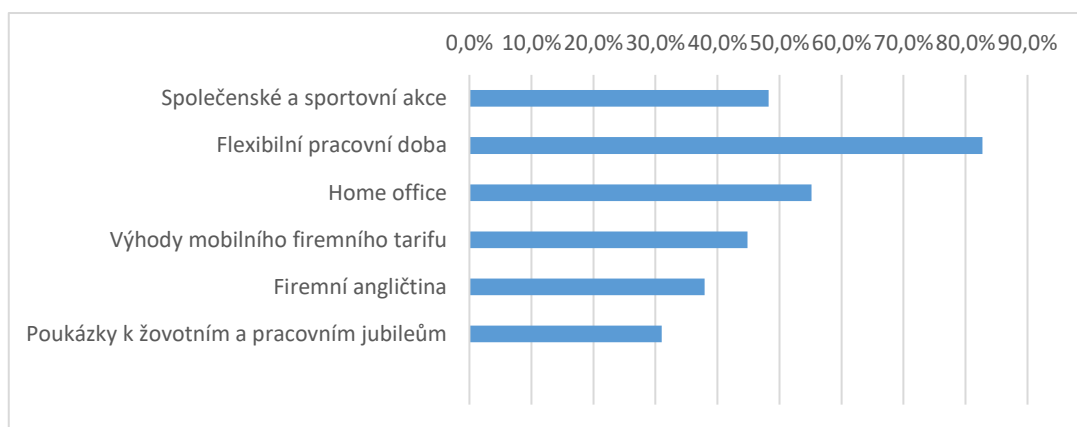
		SK	ČR
Souhlasím	17	58,6%	59,6%
Spíše souhlasím	9	31,0%	31,6%
Spíše nesouhlasím	3	10,3%	6,1%
Nesouhlasím	0	0,0%	2,6%



4.8. Jaké z nabízených benefitů využíváte?

		SK
Společenské a sportovní akce	14	48,3%
Flexibilní pracovní doba	24	82,8%
Home office	16	55,2%

Výhody mobilního firemního tarifu	13	44,8%
Firemní angličtina	11	37,9%
Poukázky k životním a pracovním jubileům	9	31,0%



4.9. Jaké další benefity byste přivítali?

- *zaviesť pozornosť na deti zamestnancov (vzhľadom aj na baby boom firmy) - Mikulášske balíčky*
- *Osobný (tj. voľný) čas na (pokojný) obed a 37,5h týždenný pracovný čas.*
- *rekreačné poukazy alebo poukazy na kultúru, masáže alebo cvičenie*
- *Nepotrebujem benefity, radšej vyššiu výplatu*
- *sick day/narodeninové voľno, vianočnú odmenu, ovocie zadarmo, príspevok na masáže*
- *narodeninový deň voľna, 37,5 hod prac. čas, dlhšia prestávka na obed- bez nadržania*
- *viac firemných športových akcií, príspevok na športové alebo kultúrne podujatia, sick days, príspevok spoločnosti na DDS*
- *poukazy*
- *Sick days, príspevok na dochádzanie do práce pre všetkých, predĺženie obednej prestávky o 15 minút*
- *jazykový kurz-iný, ako anglický -napr.nemecký...*
- *vstupenky na športové a kultúrne podujatia, posilňovňa , masáže*

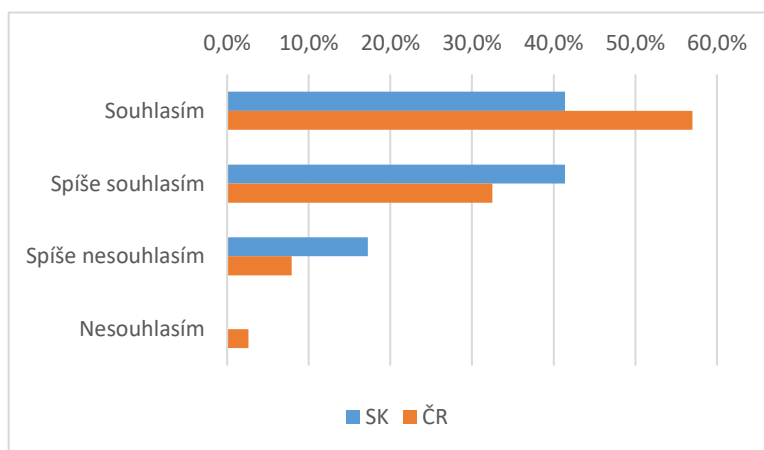
4.10. Máte v oblasti Pracovního prostředí, benefitů a péče o zaměstnance komentáře, postřehy nebo konkrétní návrhy? Využijte prostor zde.

- *možnosť zadarmo prenocovať vo firme, osprchovať sa, služobné auto, telefón*
- *Upratovacie služby , prenos plusového salda do nasledujúceho mesiaca*
- *Možnosť home officu nie je všetkým poskytovaná rovnako. Niektorí môžu mať home office niekoľkokrát za mesiac, iným nie je dovolený ani keď on požiadajú raz za rok, prípadne je im vyčítané, že mali home office.*
- *Firemná angličtina je benefit, no v mojom okolí sme jediná firma, kde si musíme čas strávený na angličtine nadrábať.*

Komunikace, vztahy, spolupráce

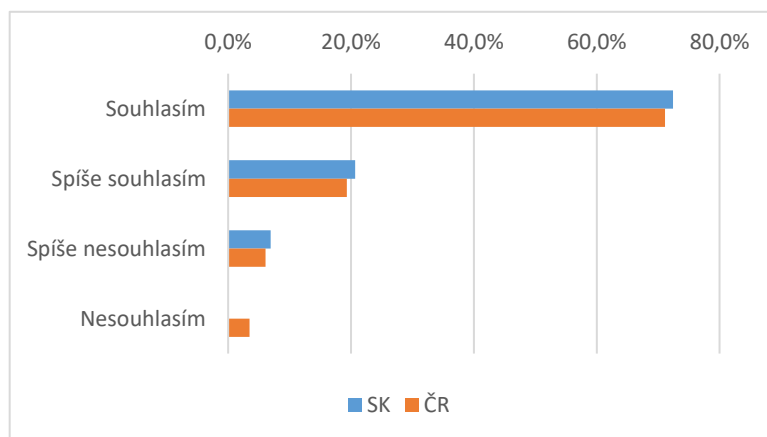
5.1. Vedení firmy komunikuje otevřeně, upřímně a má moji důvěru.

		SK	ČR
Souhlasím	12	41,4%	57,0%
Spíše souhlasím	12	41,4%	32,5%
Spíše nesouhlasím	5	17,2%	7,9%
Nesouhlasím	0	0,0%	2,6%



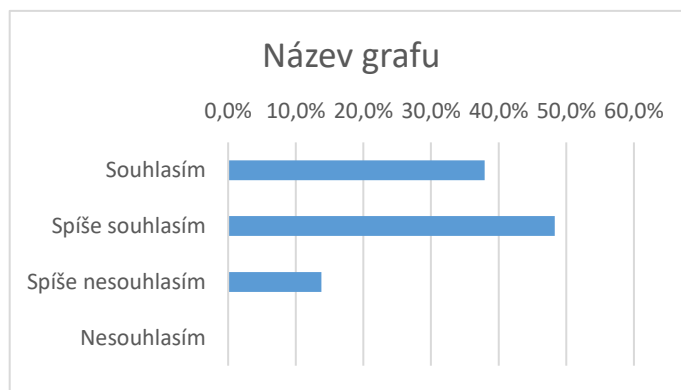
5.2. V případě potřeby vím, na koho se obrátit.

		SK	ČR
Souhlasím	21	72,4%	71,1%
Spíše souhlasím	6	20,7%	19,3%
Spíše nesouhlasím	2	6,9%	6,1%
Nesouhlasím	0	0,0%	3,5%



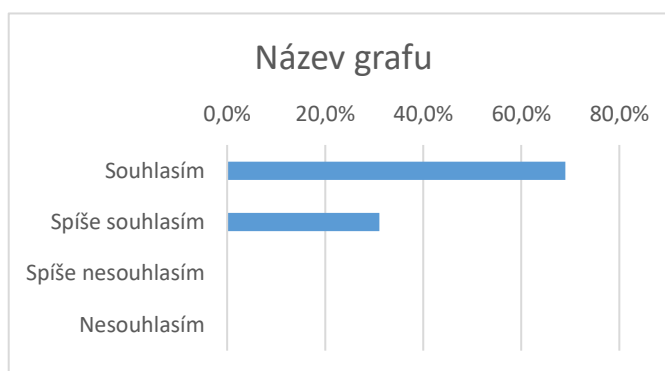
5.3. Mám informace o to, co firma dělá a kam směřuje.

		SK	ČR
Souhlasím	11	37,9%	-
Spíše souhlasím	14	48,3%	-
Spíše nesouhlasím	4	13,8%	-
Nesouhlasím	0	0,0%	-



5.4. Zajímám se o finanční výsledky celé firmy.

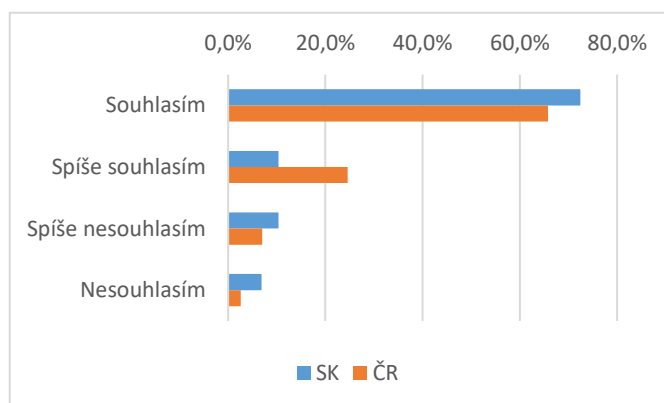
		SK	ČR
Souhlasím	20	69,0%	-
Spíše souhlasím	9	31,0%	-
Spíše nesouhlasím	0	0,0%	-
Nesouhlasím	0	0,0%	-



S vedoucím a v týmu

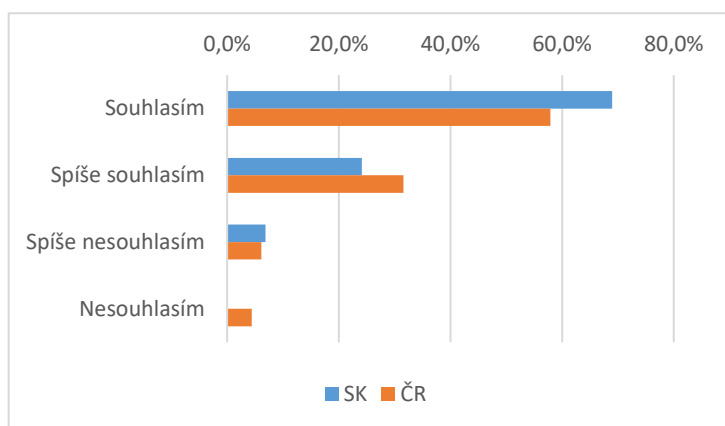
5.5. Mám se svým vedoucím vztah založený na důvěře a otevřeně spolu komunikujeme.

		SK	ČR
Souhlasím	21	72,4%	65,8%
Spíše souhlasím	3	10,3%	24,6%
Spíše nesouhlasím	3	10,3%	7,0%
Nesouhlasím	2	6,9%	2,6%



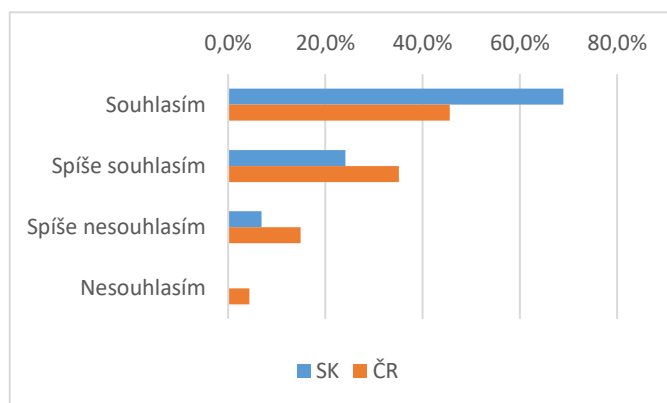
5.6. Znáám své kompetence a mám prostor pro vlastní rozhodování.

		SK	ČR
Souhlasím	20	69,0%	57,9%
Spíše souhlasím	7	24,1%	31,6%
Spíše nesouhlasím	2	6,9%	6,1%
Nesouhlasím	0	0,0%	4,4%



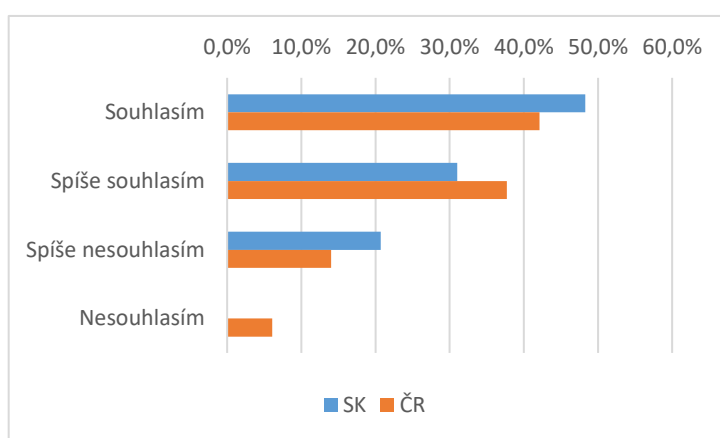
5.7. Mám od svého vedoucího ke své práci a k sobě dostatečnou zpětnou vazbu.

		SK	ČR
Souhlasím	20	69,0%	45,6%
Spíše souhlasím	7	24,1%	35,1%
Spíše nesouhlasím	2	6,9%	14,9%
Nesouhlasím	0	0,0%	4,4%



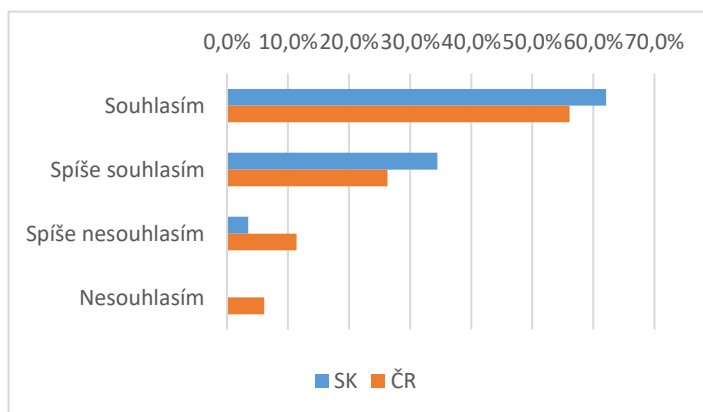
5.8. Roční rozhovor „Slaďujeme vektory“ je pro mne příležitostí mluvit se svým vedoucím o všem, co se týká mé práce a mě osobně.

		SK	ČR
Souhlasím	14	48,3%	42,1%
Spíše souhlasím	9	31,0%	37,7%
Spíše nesouhlasím	6	20,7%	14,0%
Nesouhlasím	0	0,0%	6,1%



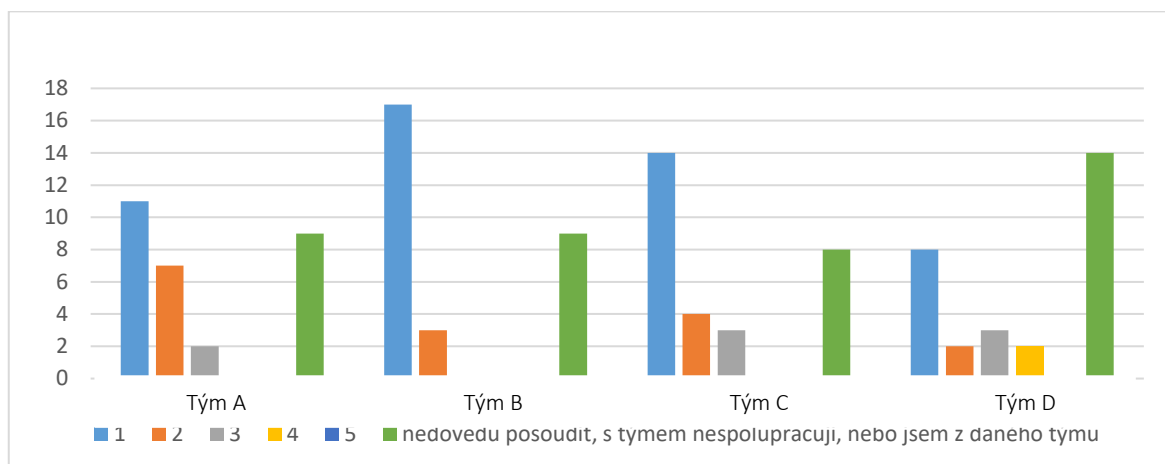
5.9. Spolupráce v mém týmu funguje dobře.

		SK	ČR
Souhlasím	18	62,1%	56,1%
Spíše souhlasím	10	34,5%	26,3%
Spíše nesouhlasím	1	3,4%	11,4%
Nesouhlasím	0	0,0%	6,1%

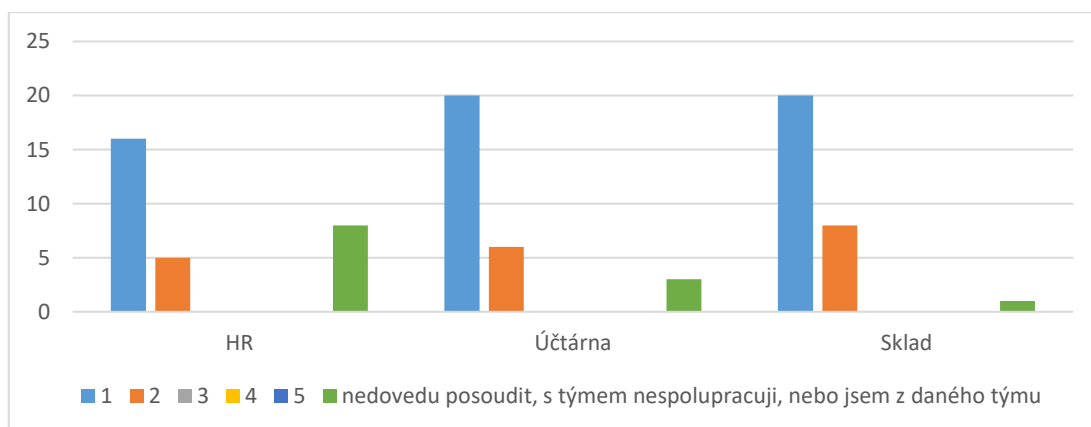


Mezi týmy a napříč firmou

5.10. Označte jako ve škole spolupráci s jednotlivými OBCHODNÍMI TÝMY.

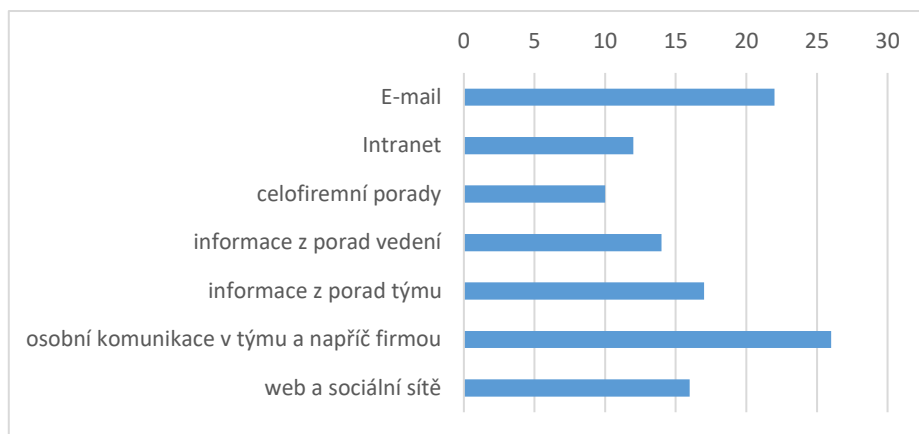


5.11. Označte jako ve škole spolupráci s jednotlivými PODPŮRNÝMI TÝMY.



5.12. Kde získáváte informace? (lze více odpovědí)

		SK
E-mail	22	75,9%
Intranet	12	41,4%
Celofiremní porady	10	34,5%
Informace z porad vedení	14	48,3%
Informace z porad týmu	17	58,6%
Osobní komunikace v týmu a napříč firmou	26	89,7%
Web a sociální sítě	16	55,2%



5.13. Máte v oblasti Komunikace, vztahy a spolupráce komentáře, postřehy nebo konkrétní návrhy? Využijte prostor zde.

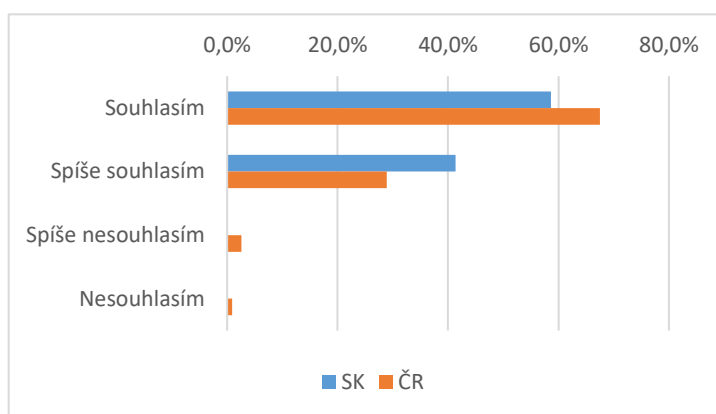
- *S team leadrom vo veľa veciach nesúhlasím (prístup k podriadeným, ich motivácia a rozdielny prístup) ale rešpektujem to že má rozhodovacie právomoci.*
- *S „obchodným tímom B“ sa mi pracuje najlepšie lebo má stabilných zamestnancov, ktorí vo firme pracujú dlho a majú prehľad aj o iných oddeleniach (o ich produktoch a práci). Ostatné teamy majú skôr mladších (služobne) zamestnancov a nemajú šajnu čo sa deje okolo nich a hľadajú si iba svojho.*
- *Vylepšiť komunikáciu niektorých vedúcich s podriadenými. Neznevažovať a neoznačovať prácu podriadených za podradnú. Každý vedúci by mal vedieť zastúpiť product managera a asistentku aspoň pri základných pracovných povinnostiach ako sú vytvorenie ponuky a objednávky. Myslím, že každý jeden človek, od pani upratovačky až po konateľ'a, je pre firmu dôležitý.*
- *Bolo by potrebné vylepšiť spoluprácu s IT oddelením. Aj na Slovensku by potrebné mať človeka, ktorý rozumie softwaru na planovanie podnikových zdrojov ako „Adam B.“, pretože ten je väčšinou zaneprázdnený a na niektoré menej dôležité veci mu neostáva čas. Toto nie je kritika „Adama“, všetci vieme, že má toho veľa.*
- *Ročný pohovor nepovažujem za nepotrebný, pretože keď potrebujeme niečo odkomunikovať s vedúcim, tak vieme aj počas roka, nielen počas ročného pohovoru.*

XY a spoločenská zodpovednosť, značka a budúcnosť

Spoločenská zodpovednosť

6.1. XY sa chová spoločensky zodpovedne (CSR) ke svému okoliu

		SK	ČR
Souhlasím	17	58,6%	67,5%
Spíše souhlasím	12	41,4%	28,9%
Spíše nesouhlasím	0	0,0%	2,6%
Nesouhlasím	0	0,0%	0,9%



6.2 Máte zájem se do CSR (společensky zodpovědných aktivit) ve firmě osobně zapojit?

Pokud ano, jakým způsobem?

- *teambuilding sázení stromků*
- *Ekonomicky vyjednaním dlhodobých kontraktov na základe dôvery a prístupu k zákazníkovi.*
- *Ak by sa zorganizovala v rámci firmy verejno prospešná činnosť zameraná na rozvoj a zveladenie blízkeho alebo širšieho okolia firmy, rád by som sa do takejto aktivity zapojil aj nad rámec pracovného času.*
- *Rozvoj sociálneho piliera: aktivity ako sa napríklad zbierky starého oblečenia, školských pomôcok a následne ich odovzdať na charitu. Prípadne sa zúčastňovať aj na dobrovoľníckych akciách ako je napríklad projekt Naše mesto. Aj z marketingového hľadiska by to bola dobrá prezentácia spoločnosti.*

Značka

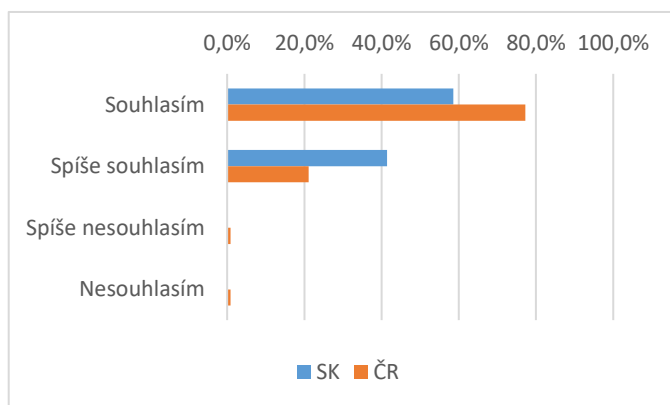
6.3. Co nás odlišuje od jiných firem. V čem jsme výjimeční?

- *všestrannost*
- *silou, veľkosťou, prístupom*
- *Rodinná firma (často až doslovne, čo sa týka prístupu zamestnancov.)*
- *podporujeme miestu komunitu - príspevok na Mikuláša pre deti v „YY“*
- *ľudský prístup, specializácie a široké portfolio*
- *Na väčšinu produktov máme výhradné zastúpenie. Snažíme sa a chceli by sme byť na naše produkty špecialisti vedieť zákazníkovi aj poradiť a nie iba predať. Celkovo nie sme extrémne výnimoční.*
- *Kvalitné produkty, zodpovedný prístup a zavádzanie nových produktov.*
- *neviem úplne špecifikovať, možno je to stabilita*
- *šírkou záberu, zastupujeme špičkových producentov*
- *sme rodinná firma*
- *Snažíme sa o spokojnosť zákazníkov a zamestnancov zároveň.*
- *Stálosť na slovenskom trhu a kvalita ponúkaných produktov. S tým súvisí aj množstvo kvalifikovaných a zaškolených pracovníkov v tímoch, ktoré pokrývajú veľkú časť priemyslu na Slovensku. - Sme však výnimoční aj v tom, že necháme odísť kvalifikovaných ľudí len pre vyšší požadovaný príjem, čo je v dnešnej dobe v iných firmách štandardom.*
- *Sme firma, ktorá ponúka zákazníkom kvalitné výrobky a záleží jej na spokojnosti nielen zákazníkov ale aj dodávateľov, zamestnancov a všetkých spolupracovníkov.*
- *Majiteľ a konateľ spoločnosti je ochotný počúvať názory ľudí a myslím aj objektívne tieto názory vyhodnocuje.*
- *máme vysoko kvalitný tovar a tím odborníkov*
- *dlhoročná tradícia ...od roku 1922, kvalitné komponenty pre priemysel*
- *odborné poradenstvo, kvalita produktov*
- *ľudský prístup a možnosť vždy vyjadriť svoj názor*
- *V ponuke určitých komodít*
- *Malé tímy - rodinná atmosféra. Široký ,špecializovaný sortiment v každom tíme, ktorý nás častokrát u zákazníka "spája - drží -posúva" .*
- *Atmosféra, vnímanie hodnoty kolegov, zlad'ovanie osobného a pracovného života*

- *Stabilná spoločnosť, ktorá je na trhu už viac ako 26 rokov. Správame sa zodpovedne voči našim zákazníkom a dodávateľom.*
- *jednosmenná prac.doba*
- *medzil'udské vzťahy*

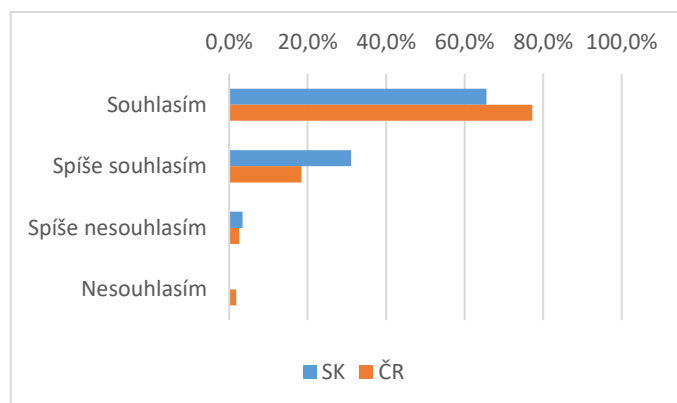
6.4. Spoločnosť XY má dobrú povest na trhu.

		SK	ČR
Souhlasím	17	58,6%	77,2%
Spíše souhlasím	12	41,4%	21,1%
Spíše nesouhlasím	0	0,0%	0,9%
Nesouhlasím	0	0,0%	0,9%



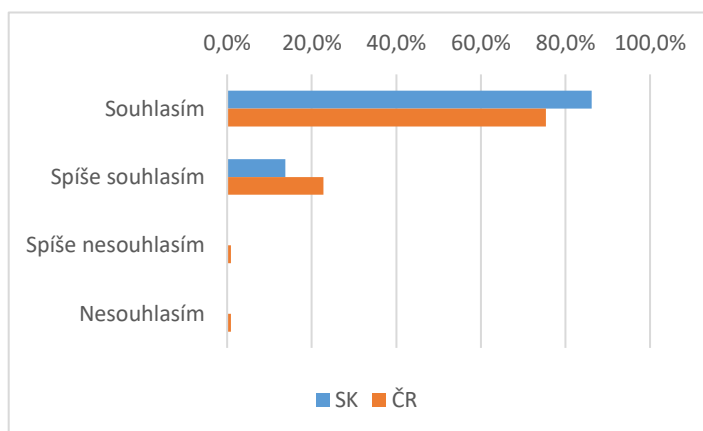
6.5. Jsem rád/a, že jsem součástí naší společnosti.

		SK	ČR
Souhlasím	19	65,5%	77,2%
Spíše souhlasím	9	31,0%	18,4%
Spíše nesouhlasím	1	3,4%	2,6%
Nesouhlasím	0	0,0%	1,8%



6.6. Věřím, že naše produkty jsou kvalitní a přinášejí zaměstnancům užitek.

		SK	ČR
Souhlasím	25	86,2%	75,4%
Spíše souhlasím	4	13,8%	22,8%
Spíše nesouhlasím	0	0,0%	0,9%
Nesouhlasím	0	0,0%	0,9%



Budoucnost

6.7. Kde vidíte XY v následujících pěti letech?

- *rast a stabilita*
- *Ťažko povedať, toto je v rukách najmä vedenia firmy (spoločníkov), potom trhu a zamestnancov.*
- *V novom sídle v „XX“ bez pobočky ve „YY“. Pokrok sa výrazne spomalí nedostatkom zamestnancov (prípadne odchodmi hlavne v Ba) a pri najímaní*

nových bude nutné upustiť od ich technických znalostí čím sa pomaly bude vytrácať kvalita poskytovaných služieb.

- *Posilnenie na trhu, nárast spolupracovníkov, nárast predaja.*
- *na svojej súčasnej pozícii*
- *v „XX“ :-)*
- *v „XX“ :)*
- *V „XX“*
- *Ak sa XY chyť príležitosti, ktorá sa v tomto čase ponúka, o 5 rokov môže byť významným hráčom nie len na trhu s automatizáciou a komponentami, ktoré priamo súvisia s týmto odvetvím.*
- *stabilný a zodpovedný dodávateľ kvalitných produktov pre priemysel*
- *udržať dôveru zákazníkov a podiel na trhu, nová budova firmy v „XX“*
- *V novej hale v „XX“ :)*
- *v nových priestoroch*
- *V zozname "TOP Dodávatelia" v každej výrobe a údržbe.*
- *100 kolegov, vo vlastných priestoroch, s fungujúcou výrobou a servisom pre zákazníkov, vlastnou logistikou*
- *V budove v „XX“. Bratislavská kancelária už nebude fungovať.*
- *v novej budove + minimálne 20 nových spolupracovníkou*

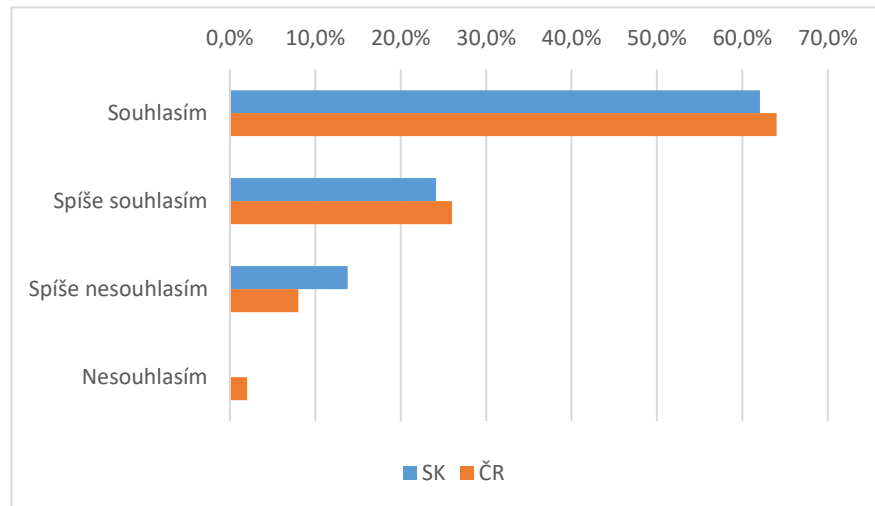
6.8. Na jaké projekty a činnosti se máme v budoucnu zaměřit?

- *Projekty, ktoré prinesú zisk.*
- *Počas výstavby novej budovy nebude ani čas a ani prostriedky na iné projekty. Treba nevyhnutne investovať do kvalitných zamestnancov. Už sa investovalo do skladu, do áut, do propagácie, priestorov a nakoniec je nutné sa o výsledky konečne podeliť aj so zamestnancami, ktorí ich vytvorili.*
- *investovanie do nových projektov a vytvárať pridanú hodnotu k už zabehnutým produktom*
- *projekty pred deti zamestnancov, rekreačné poukazy pre rodiny*
- *Určite je potrebné sa zamerať na súčasných zamestnancov a snažiť sa o to, aby boli ľudia spokojní a hrdí na to, že pracujú práve v XY a neuvažovali o zmene pracovného miesta. Určite by to prispelo aj k rýchlejšiemu obsadzovaniu voľných pracovných pozícií, vid' skúsenosť z rakúskeho XY. Zamerať sa aj na nové oblasti v*

priemysle - predovšetkým automatizáciu, ktorá môže byť v budúcnosti ťahúňom firmy a nespoliehať sa len na veľkých zákazníkov ako sú „XXX, YYY, ZZZ“ u ktorých už vidíme pokles objednávok. Marketing spoločnosti - bolo by potrebné spolupracovať s externou reklamnou agentúrou, ktorá sa vyzná v najnovších trendoch a vedela by nám poradiť na čo sa zamerať a ako vylepšiť náš web, spracovanie sociálnych sietí a podobne. Myslím, že táto investícia by sa nám rýchlo vrátila, keďže v dnešnej dobe ľudia všetko hľadajú na googli a nepotrebujú mať na pracovnom stole 10 druhov infolistov, z ktorých získajú len základné informácie. Modernizácia infolistov, pretože už 20 rokov obchodný zástupcovia rozdávali infá v tom istom dizajne. Plne funkčný e-shop, kde zákazník bude vidieť čo máme skladovať, získa všetky potrebné technické informácie o produkte, prípadne si bude vedieť stiahnuť 3D model. Potrebné je skrátiť aj dĺžku výberových konaní vzhľadom na to, že v dnešnej dobe je veľmi nízka nezamestnanosť a šikovní ľudia si vedia nájsť prácu behom pár dní. Napríklad 3 kolá na asistentku, ktoré trvajú aj mesiac, je určite neprimerane dlhá doba

Shrnutí

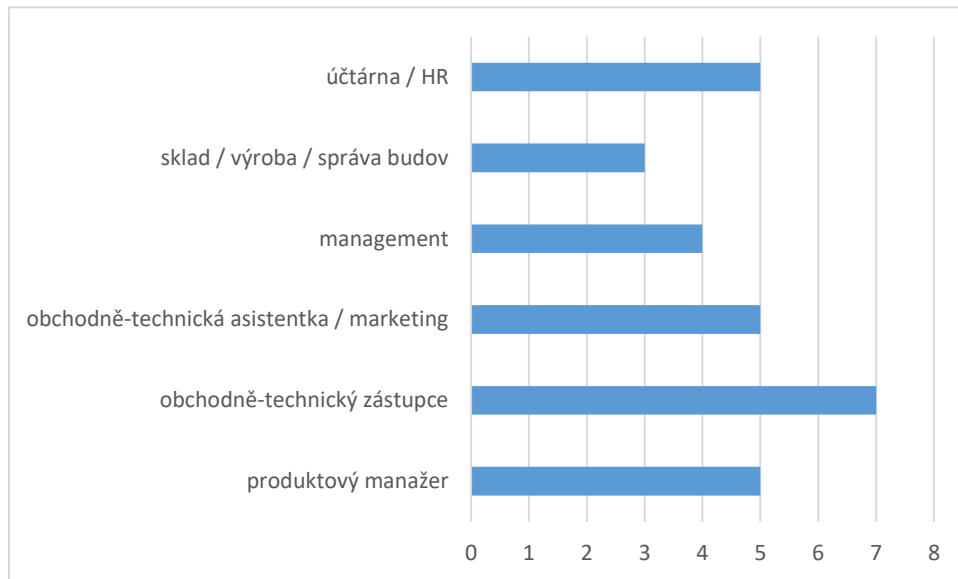
Ve firmě XY jsem spokojený/á



Máte jakékoliv další komentáře, postřehy, nebo konkrétní návrhy? Využijte prostor zde.

- *Myslím si že okrem výsledkov ako obrat a marža ide vo firme všetko dolu vodou.*
- *Dúfam že tento dotazník nebude dôvodom k výčitkám na koncoročnej celofiremnej porade a výsledky sa neotočia proti zamestnancom.*
- *Celkovo hodnotím firmu XY ako stabilnú a zaujímavú, no na druhej strane v porovnaní s inými aj menšími firmami neinvestuje toľko úsilia a finančných prostriedkov do nových projektov. (je to spôsobené aj momentálnou situáciou s ekonomikou, čoho som si vedomý)*
- *Zpracovať na atmosfére vo firme, ktorá sa zhoršila v porovnaní s obdobím pred niekoľkými rokmi. Počúvať viac nápady a návrhy zamestnancov. Nie vždy je to len o tom, že zamestnanci chcú viac peňazí a benefitov a nič pre to nie sú ochotní pre firmu spraviť. Spokojní zamestnanci sú to najdôležitejšie, čo firma môže mať, pretože keď ľudia budú baviť ich práca a budú sa v nej cítiť dobre, tak sa to odrazí aj na obratoch a ziskoch spoločnosti.*

Vaše pracovní zařazení



Věk

