

Vliv interních eventů na spokojenost zaměstnanců

Zuzana Brátová

**Bakalářská práce
2013**



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana BRÁTOVÁ**
Osobní číslo: **K10005**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vliv interních eventů na spokojenost zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury a zdrojů charakteristických pro eventy a spokojenost zaměstnanců.
2. Formulujte cíle, výzkumné otázky a metodiku bakalářské práce.
3. Provedte výzkum uvnitř firmy a vyhodnoťte vliv interních eventů na spokojenost zaměstnanců.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ŠINDLER, Petr. Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 8086851001.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009, 662, 124 s. ISBN 978-0-13-600998-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka





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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ...12.4.2012.....

ZUZANA BŘEZOVÁ 
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce pojednává o vlivu interních eventů na spokojenost zaměstnanců. V první části se snaží objasnit základní teoretické principy. Představuje event jako jeden z nástrojů komunikačního mixu, následně pojednává o spokojenosti zaměstnanců a faktorech, které ji ovlivňují. Cílem celé práce je pak spojit tato dvě témata a v praktické části pomocí kvalitativního výzkumu zjistit, zda mají interní eventy vliv na spokojenost zaměstnanců, jejich loajalitu a výkon a zda přispívají k celkové pohodě na pracovišti.

Klíčová slova: event, event marketing, firemní kultura, spokojenost zaměstnanců, výkonnost, loajalita

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the influence of internal events on employee satisfaction. The first part clarifies basic theoretical principles. It presents an event as a part of marketing mix then it concerns about employee satisfaction and about factors which have influenced it. The aim of the whole work is to connect these two topics and with the help of quality research in the practical part to discover if the internal events have an impact on employee satisfaction, loyalty and performance and if they contribute to the entire well-being at workplace.

Keywords: event, event marketing, corporate culture, employee satisfaction, performance, loyalty

Motto:

*“It is more fun to talk with someone who doesn't use long, difficult words
but rather short, easy words like "What about lunch?"”*

A.A. Milne, Winnie-the-Pooh

Poděkování:

Chtěla bych tímto moc poděkovat své vedoucí práce Mgr. Ing. Olze Juráškové Ph.D. za profesionální přístup, ochotu a trpělivost. Dále mé poděkování patří skvělým lidem z Aukra, kteří mi umožnili formou příjemných rozhovorů získat užitečná data a v neposlední řadě celému ÚMK, díky němuž byla má cesta k této práci skvělou a přínosnou životní zkušeností.

Prohlášení:

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

OBSAH

Úvod	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Co je to event	11
1.1 Event marketing	11
1.2 Zařazení event marketingu do komunikačního mixu	12
1.3 Typologie eventů	14
1.4 Interní event	16
1.4.1 Interní event a firemní kultura	16
1.5 Nejčastější typy interních eventů	17
1.5.1 Teambuilding	17
1.5.2 Firemní večírek	18
2. Spokojenost zaměstnanců	20
2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	21
2.1.1 Obsah a charakter práce	22
2.1.2 Mzdové ohodnocení	23
2.1.3 Pracovní perspektivy	24
2.1.4 Vedoucí pracovník	24
2.1.5 Spolupracovníci	25
2.2 Důležitost spokojenosti zaměstnanců pro firmu	26
2.2.1 Vliv spokojenosti zaměstnance na jeho výkon	26
2.2.2 Vliv spokojenosti zaměstnance na jeho loajalitu	27
3. Interní eventy a jejich vliv na spokojenost zaměstnanců	29
4. Cíl a metodika práce	30
4.1 Cíl práce	30
4.2 Výzkumné otázky	30
4.3 Metodika práce	30
II. Praktická část	31
5. Profil společnosti aukro.cz	32
6. Analýza vlivu interních eventů na spokojenost zaměstnanců společnosti Aukro.cz	33
6.1 Kvalitativní šetření	33

6.1.1	Formulace výzkumného cíle.....	33
6.1.2	Zvolená metoda.....	33
6.1.3	Výzkumný vzorek.....	34
6.1.4	Příprava a průběh.....	34
6.1.5	Metoda zpracování dat.....	35
7.	Interpretace výsledků kvalitativního šetření.....	36
7.1	Základní informace o interních eventech pořádaných firmou Aukro.cz	36
7.1.1	Shrnutí a dílčí vyhodnocení zkoumaného problému	38
7.2	Mají interní eventy pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců?.....	38
7.2.1	Shrnutí a dílčí vyhodnocení zkoumaného problému	41
7.3	Mají interní eventy vliv na výkonnost, loajalitu a komunikační procesy uvnitř firmy?	41
7.3.1	Vliv interních eventů na výkonnost.....	42
7.3.2	Vliv interních eventů na loajalitu.....	42
7.3.3	Vliv interních eventů na komunikační procesy uvnitř firmy.....	42
7.3.4	Shrnutí a dílčí vyhodnocení zkoumaného problému	43
7.4	Je určitý druh eventů, který je zaměstnanci upřednostňován?.....	43
7.4.1	Dílčí vyhodnocení zkoumaného problému.....	45
7.5	Jaký je odraz finanční krize na četnost a kvalitu interních eventů?.....	45
7.5.1	Dílčí vyhodnocení zkoumaného problému.....	47
8.	Shrnutí zodpovězení výzkumných otázek	48
	Závěr	50
	Seznam použité literatury	52
	Seznam použitých symbolů a zkratk.....	56
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam tabulek	58
	Seznam Příloh	59

ÚVOD

Život v moderním světě je stále uspěchanější. I když vlastníme spoustu technologií, které by měly lidské bytí usnadňovat, děje se pravý opak. Dnešní člověk chce peníze, moc a slávu. Zapomíná přitom na své zdraví, štěstí a spokojenost. Dlouhou dobu jsem přemýšlela nad otázkou, co je smyslem lidského snažení. Došla jsem k závěru, že je to právě to štěstí a spokojenost, které je mnohými opomíjeno.

V zaměstnání tráví dospělý člověk většinu svého času, proto by ho mělo uspokojovat a činit šťastným. Důležitou úlohu zde hraje zaměstnavatel, který vytváří firemní kulturu podniku a stará se o své pracovníky. Když je chytrý ví, že spokojený zaměstnanec dělá spokojené zákazníky a ti pak vytvářejí profit společnosti. Šťastný zaměstnanec také nemá důvod firmu opouštět, nemá důvod firmu pomlouvat a nemá důvod špatně vykonávat svou práci. Nacházíme se však také v době, která není ekonomicky příliš jednoduchá, firmy musí šetřit a omezování financí, které napomáhají blahu zaměstnanců je mnohdy první na řadě. Zaměstnavatel je proto nucen najít co nejoptimálnější způsob, jak udržet své pracovníky spokojené, ale také nepřekročit množství peněz, které je do nich schopen vložit.

Jednou z forem, jak přispět k firemní kultuře a ke spokojenosti zaměstnanců je pořádání interních eventů, tedy akcí, které firma pořádá pro své vlastní pracovníky. Cílem této bakalářské práce je určit, zda interní akce přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, a to nejen přímo, ale také jestli ovlivňují determinanty pracovní spokojenosti, jako jsou vztahy se spolupracovníky a nadřízenými, komunikační procesy uvnitř firmy nebo atmosféra na pracovišti. Zároveň se bude autor snažit odhalit, zda mají interní eventy vliv také na loajalitu a výkon zaměstnanců.

První část práce objasňuje základní teoretické principy týkající se eventů, interních eventů, event marketingu a jeho zařazení do komunikačního mixu. Následně se věnuje spokojenosti zaměstnanců, faktorům, které tuto spokojenost ovlivňují a vlivu spokojenosti zaměstnanců na jejich výkon a loajalitu. Praktická část obsahuje kvalitativní šetření ve společnosti Aukro.cz, které se snaží zanalyzovat pohled zaměstnanců této společnosti na danou problematiku.

Účelem práce je poukázat, že dobře připravené interní eventy mohou být důležitým nástrojem firemní kultury a jejich vliv se může odrazit na spokojenosti, loajalitě a výkonu zaměstnanců a tím i na konkurenceschopnosti a ziskovosti společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CO JE TO EVENT

Event je shromáždění lidí za určitým účelem, uvádí Laurence Carter (2007, s.3). Autoři Damster a Tassiopoulos (2005, s. 11) dodávají, že event je charakterizován jako pomíjivý, unikátní svou dobou trvání, umístěním, organizací a návštěvníky.

„Event se nejčastěji definuje jako organizovaná událost, obvykle společenského, kulturního sportovního nebo zábavního charakteru, jejímž úkolem je oslovení různých specifických cílových skupin.“ (Jurášková a Hornák, 2012, s. 66)

Narozdíl od Petra Šindlera (2003, s. 20), který píše, že převedení anglického výrazu *Event* do jiného jazyka je po stránce interpretační velmi komplikované, se autor práce domnívá, že český význam tohoto termínu, tedy **událost nebo akce**, velmi dobře vystihuje význam slova samotného. V cizojazyčné literatuře je obvykle pojem *event* v marketingovém slova smyslu uváděn jako *special event*.

Již od nepaměti cítili lidé potřebu zvýraznit důležité momenty svých životů. Ať šlo o rituály oslavující narození, změnu ročního období či později o kulturní a sportovní události. Postupem času si člověk uvědomil, že organizace „eventů“ může být finančně výhodná a došlo k jeho komercializaci. (Killkeny, 2011; Bowdin, 2006, s. 4-7). Tržní potenciál tohoto odvětví dokazuje i průzkum Joe Goldblatta, který ukázal, že celosvětově se za eventy ročně utratí přibližně 500 miliard dolarů. (*Entrepreneur*, ©2013)

1.1 Event marketing

Vzhledem k velkému množství složitých a často ne zcela výstižných definic, co je to event marketing, je rozumné uvést tuto rovnici:

„EVENT MARKETING = EVENT + MARKETING“ (Šindler, 2003, s.23)

Dle Hoyla (2002, s.1 – 9) se event marketingové akce mohou velmi významně odlišovat, ale vždy by měly obsahovat tzv. 3E:

- **Entertainment** (zábava) – návštěvník se musí bavit
- **Excitement** (vzrušení) – díky němu event utkví v hlavách návštěvníků
- **Enterprise** (podnikání) – důležitá je inovativnost a neotřelost komerčního využití

Tyto tři komponenty jsou velmi důležité pro jakýkoliv typ eventu. Vytvořit však v dnešní době akci, která přinese svým návštěvníkům ojedinělou a unikátní zábavu, které nejsou schopni dosáhnout sami ze svých domovů, není vůbec snadné.

V současné společnosti, kde hraje důležitou roli čas, rychlost, vazby a vztahy, zvyšuje se individualismus, flexibilita a mobilita člověka, je event marketing důležitým komunikačním nástrojem. (Šindler, 2003, s.16-19)

Mezi hlavní důvody, proč je event marketing vhodným komunikačním nástrojem patří především:

- **Vytváří zážitek** – spojení s produktem a jeho snadnější identifikace
- **Exkluzivita a individualita** – možnost přizpůsobení jednotlivcům a určitým cílovým skupinám
- **Emocionální spojení se značkou** – v době přesycenosti trhu je emocionální spojení důležitým prvkem v nákupním chování jednotlivce
- **Rostoucí ceny mediálního prostoru** – růst nákladů na reklamu a ATL komunikaci
- **Možnost zacílení na přesnou CS** – cílený přenos komunikačního sdělení (Šindler, 2003, s.16-19)

1.2 Zařazení event marketingu do komunikačního mixu

Komunikační mix je podsystémem mixu marketingového (4P – product, place, price, promotion). Přesněji jde o čtvrté „P“ – **promotion** a „*obnáší všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky nebo image firmy jako takové.*“ (Pelsmacker, 2003, s. 25) Event marketing zde zajisté patří, ale názory autorů se liší v tom, kde přesně jej zařadit.

Komunikační mix, dle Kotlera (Kotler, 2000, s. 124 - 139), tvoří **reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing**

komunikační mix	reklama
	podpora prodeje
	public relations
	osobní prodej
	přímý marketing

Tabulka 1: *Komunikační mix.* (Zdroj: *Marketingový slovník, Jurášková, 2012*)

Public relations se dělí dále na:

P – publications (publikace – firemní časopisy, výroční zprávy)

E – events (veřejné akce, organizování událostí)

N – news (novinky – materiály pro tiskové konference, příběhy o společnosti, produktech a jejich lidech)

C – community involvement activities (angažovanost pro komunitu – podpora lokálních aktivit)

I – identity media (nosiče firemní identity – vizitky, způsob oblékání,...)

L – lobbyng activity (lobovací aktivity)

S – social responsibility activities (sociální zodpovědnost – utváření dobré reputace za pomoci CSR aktivit)

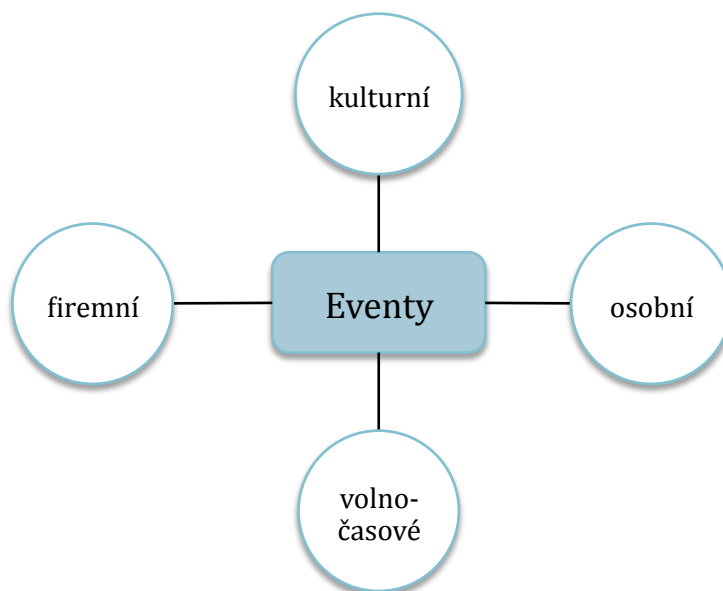
Při tvorbě a realizaci marketingového mixu je důležitá integrace, synergie, konzistentnost a interakce. Účinek použitých nástrojů marketingového mixu by se při zachování těchto podmínek měl znásobovat jejich vzájemnou podporou. Proto vznikla „**Integrovaná marketingová komunikace**,“ která kombinuje dříve na sobě nezávislé složky komunikačního mixu tak, aby bylo dosaženo synergie a komunikace byla homogenní. Důležitou změnou také je, že integrovaná marketingová komunikace využívá pohledu ze strany zákazníka a snaží se mu přizpůsobit. (Pelsmacker, 2003, s. 25-32)

V roce 1993 přišel Kinnebrock s pojmem „**integrováný event marketing**,“ kde je event chápán jako „*zastřešující nástroj využívající jednotlivých komunikačních nástrojů k zinscenování zážitků.*“ (Šindler, s. 23) (viz. příloha PII)

„*Integrovaný event marketing zahrnuje všechny prvky moderní marketingové komunikace, které pomáhají vytvářet nebo zprostředkovávat zinscenované zážitky. Hovoříme o přechodu od pasivního k aktivnímu marketingovému prožitku a o cestě od reklamního monologu k dialogu se zákazníkem*“ (Šindler, s. 24)

1.3 Typologie eventů

Jeden ze způsobů, jak lze dělit eventy, vychází z knihy Successful Event Management, kde jsou rozlišeny čtyři základní skupiny: **volnočasové, osobní, firemní a kulturní eventy**. (Shone a Parry, 2004, s. 4).



Obrázek 1: Čtyři základní skupiny eventů

(Zdroj: Shone, Parry, Successful Event Management, 2004, s.4)

Šindler (2003, s. 36-39) pak rozděluje eventy podle: **obsahu, cílových skupin, konceptu, doprovodného zážitku** (emoce, které vzbudí) **a místa**:

Obsah

Pracovně orientované eventy – zaměřeny na výměnu informací, pořádány především pro interní cílové skupiny firmy (zaměstnance, akcionáře, obchodní partnery)

Informativní eventy – zprostředkování informací zábavným způsobem, který má vyvolat emoce a zvýšit tak jejich pozornost.

Zábavně orientované eventy - účelem tohoto druhu eventu je pobavit lidi a vyvolat tak emocionální zážitek. Ten pak může sloužit při budování dlouhodobého vztahu mezi zákazníkem a značkou.

Cílové skupiny

Veřejné eventy – jsou určeny pro potenciální zákazníky, novináře a širokou veřejnost, ne pro interní cílovou skupinu (zaměstnance)

Firemní eventy – eventy určené především pro zaměstnance, akcionáře, dodavatele. Tedy pro interní cílovou skupinu dané společnosti

Koncept

Využívající příležitost – využívá významné jubilea firmy k její komunikaci. Například oslavy výročí.

Značkový (produktový) – tento druh eventů slouží k propojení značky a produktu s určitým druhem emocí.

Imageový – podpora image značky uměle vytvořeným nebo již existujícím eventem. Hlavní náplň eventu však musí zcela odpovídat hodnotám, které jsou spojovány se značkou.

Vztažený k know-how – propojení eventu s jedinečným know-how firmy. Event má pak za úkol dokázat unikátnost výrobku či technologie.

Místo

Venkovní (open-air)

Pod střechou

1.4 Interní event

Většina literatury uvádí v typologii eventů dle cílových skupin dvě podskupiny, a to **veřejné** a **firemní** eventy. Firemní se pak týkají především interní cílové skupiny dané firmy, to znamená zaměstnanců, dodavatelů a akcionářů. Autor této práce se však chce zaměřit převážně na akce pořádané pro zaměstnance a vedení dané organizace a označuje tento druh eventů jako **interní**, tedy pořádané danou firmou pouze pro své zaměstnance.

Václav Svoboda uvádí: „*Zaměstnanecké eventy plní několik funkcí: především posilují vnímání organizace ve vnější veřejnosti a upevňují tím její image. Tyto akce jsou současně nástroji podnikové kultury, spoluvytvářejí dobrý pracovní kolektiv a napomáhají podnikové komunikaci*“ (Svoboda, 2006, s. 144)

Interní eventy jsou firmami využívány v nejrůznějších podobách. Mohou to být meetingy, výroční schůze, večírky, teambuildingy, ocenění, konference, semináře. Všechny tyto akce by měly být pečlivě připravené do posledního detailu, aby byly efektivní a dokázaly inspirovat zaměstnance. (Bowdin et al., 2011, s. 61 - 62)

Interní eventy by měly být součástí firemní strategie a ne jen ojedinělou akcí, která se uspořádá náhodně a neplánovaně. Interní eventy mohou udělat zaměstnance produktivnější, ale mohou být také ztrátou peněz. Proto by měly být vždy strategické, integrované a zahrnující širší spektrum aktivit. Podnikání může být efektivní pouze v případě, že jdou všichni pracovníci stejným směrem a ve stejnou dobu. A právě k tomu můžeme díky interním eventům přispět. (Baschford, 2004)

1.4.1 Interní event a firemní kultura

„Firemní kultura je „soubor znaků organizace, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky, klienty apod. ... Je souborem hodnot, norem a očekávání, které

pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují.“ (Štikar, 2003, s. 162)

„Systém hodnot, způsobů chování, uznávaných norem, které spolu s produktem, corporate communications a corporate designem vytvářejí firemní obraz, firemní image. Jde o soubor materiálních a nemateriálních hodnot, jimiž se firma/organizace řídí a které uznává.“ (Jurášková a Hornák, 2012, s. 45)

Firemní kulturu mohou charakterizovat její tři složky (Armstrong, 2007, s. 257 – 267):

- **Hodnoty** – co je považováno pro organizaci za nejlepší, žádoucí a co naopak za špatné
- **Normy** – nepsaná pravidla chování v organizaci, neformální
- **Artefakty** – viditelné a hmatatelné stránky organizace, pozorovatelné symboly, znaky

Firemní kultura ovlivňuje způsob, jak lidé ve firmě přemýšlejí, pracují a jak se k sobě navzájem chovají. Vytvoření silné firemní kultury je dlouhodobým procesem, v němž můžeme využít právě interních eventů. V každém případě, kdykoliv plánujeme firemní event, musíme brát v úvahu firemní kulturu. Pochopení a zařazení prvků firemní kultury do interních eventů je předpokladem jejich úspěšnosti. (O`Toole a Mikolaitis, 2002, s. 2-6)

Ideální firemní kulturu sice není možné definovat, ale lze tvrdit, že „pevně usazená“ podniková kultura může značně ovlivnit chování lidí v organizaci a může přispět k zvýšení výkonu zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 257 – 267)

1.5 Nejčastější typy interních eventů

Mezi nejčastější typy akcí, které pořádá firma pro své zaměstnance patří **teambuilding**, který má prioritně vzdělávací charakter a slouží k vytvoření efektivně fungujícího týmu a **firemní večírek**, který je sice primárně určen k pobavení a uvolnění atmosféry na pracovišti, avšak také velmi významně přispívá k ucelení pracovních vztahů v kolektivu.

1.5.1 Teambuilding

Teambuilding je jednou z forem firemních eventů, jehož hlavním úkolem je zvyšování motivace zaměstnanců a jejich identity s podnikem. (Svoboda, 2006, s. 144) Mohauptová pak uvádí, že v původním významu je teambuilding chápán jako budování týmu zaměřené na rozvoj spolupráce, efektivnost komunikace uvnitř skupiny, zvládnání náročných situací a

celkové fungování týmu. Hlavním cílem teambuildingu je zvýšení efektivity týmu. (Mohauptová, 2009, s. 21)

Teambuilding by měl být cílený, promyšlený a určený pro konkrétní kolektiv zaměstnanců. Většinou se využívá na začátku jejich společné spolupráce nebo při významných podnikových změnách. Aby byl teambuilding opravdu efektivní, měla by se ho účastnit celá pracovní skupina. Dobře provedený teambuilding pak mimo zvýšení efektivity práce podporuje navázání těsnějších osobních vazeb a přispívá k celkovému zlepšení klimatu uvnitř skupiny. (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 68 – 71)

Teambuilding se ve své první podobě začal objevovat již na konci dvacátých let minulého století. Poté však začala být upřednostňována pracovní individualita a k teambuildingovému boomu došlo až ke konci osmdesátých let minulého století. Od té doby prošel značným vývojem.

Moderní teambuildingové aktivity řeší nejčastěji:

- **komunikaci v týmu**
- **řešení problémů**
- **schopnost přizpůsobovat se**
- **důvěru**

Mezi nejoblíbenější aktivity patří takzvané „*Treasure Hunts*“, při kterých se zábavnou formou zapojí většina klíčových dovedností potřebných pro spolupráci v týmu. Novým trendem, je spojení teambuildingových aktivit s CSR programem. Pracovní tým se vyšle do Jižní Afriky, Nepálu, Cambodgi či do jiných rozvojových zemí, kde pracuje na CSR projektech a zároveň na teambuildingových aktivitách. (pozn. autora: Tento trend funguje převážně v zahraničí) (Bashford, 2012)

1.5.2 Firemní večírek

Firemní večírky mají obrovský význam v navazování osobních kontaktů. Vedou k prohlubování a uvolňování vztahů na pracovišti, dále se zábavnou formou snaží přispět k budování firemní kultury a k posílení vnímání firemních hodnot. Dobře provedený firemní večírek by pak měl zároveň působit na motivaci zaměstnanců a přispět k zvýšení loajality k zaměstnavateli. (Hovorková, 2011; Kapinius, 2007)

Příprava firemních večírků by se neměla zanedbávat a pořadatelé by se měli snažit své hosty překvapit a zaujmout tak, aby v každém daná akce zanechala pozitivní emoce.

Agentura STEM&MARK provedla na konci roku 2012 průzkum týkající se atraktivity firemních večírků. Do výzkumu bylo zapojeno celkem 574 respondentů. Velká část dotazovaných (přes 30%) uvedla, že se rádi účastní firemních večírků. Dalších 30% se účastní večírků, když mají náladu. Pouze 7% dotazovaných uvedlo, že na firemní večírky nechodí. Velmi překvapující je, že u zbývajících respondentů jejich firma večírky nepořádá. (*Strategie.cz*, 2011)

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

„Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepřiznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.“ (Armstrong, 1999, s. 228).

Štikar pak uvádí spokojenost jako *„odraz práce a jejích podmínek procházející individuálním filtrem norem, hodnotové orientace, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti.“ (Štikar, 2003, s. 111)*

Zaměstnanecká spokojenost má významný vliv na pozitivní postoj k práci, ovlivňuje fluktuaci, pracovní výkon a jeho kvalitu, absenci, ale i loajalitu zaměstnanců. Když je zaměstnanec ve své práci spokojen, má také mnohem větší zájem o budoucnost organizace, ve které pracuje. (Urban, 2006)

Důležitou roli v otázkách spokojenosti zaměstnanců hraje identifikace pracovníka s organizací. To se podaří převážně tehdy, pokud se cíle organizace shodují s cíli jejich jednotlivých členů. Dalšími determinanty jsou prestiž organizace, spolupráce mezi členy organizace, uspokojení potřeb jedince uvnitř organizace a omezení vzájemného konkurenčního boje mezi jednotlivými pracovníky. (Nakonečný, 2009, s.121)

Společnost Accor Services CZ provedla v ČR výzkum týkající spokojenosti zaměstnanců. Zúčastnilo se celkem 1209 respondentů. 14% dotazovaných uvedlo, že práce je pro ně zdrojem potěšení, spokojeno je se svou prací 62% zaměstnanců, z čehož zaměstnanci na manažerských pozicích jsou spokojeni se svou prací v 77% a pracovníci na nižších postech pouze v 59%. Dle provedeného výzkumu chybí zaměstnancům především uznání a zaměstnanecké benefity. Více než polovina respondentů také přiznala, že spokojenost v práci se odráží na jejich pracovní efektivitě. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 87- 88)

Pocit uspokojení nebo neuspokojení prožívá člověk nejen ve svém soukromí, ale i v pracovní sféře, která zaujímá velkou část jeho života. Pracovník si klade cíle, které následně vyhodnocuje. Ty se pak podílejí na jeho pracovní spokojenosti, která významně determinuje jeho celkovou kvalitu života a má vliv na duševní i fyzické zdraví jedince. (Štikar, 2003, s. 111)

2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Mezi nejčastěji zkoumané faktory mající vliv na spokojenost zaměstnanců patří: (Provazník, 2002, s. 43)

- obsah a charakter práce
- pracovní perspektivy
- mzdové ohodnocení
- vedoucí pracovník
- spolupracovníci
- fyzické podmínky práce
- úroveň sociální péče
- organizace práce

Ve většině literatury je uváděno dělení faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců dle Frederika Herzbergera, který je diverzifikuje na **hygienické faktory**, které vedou k negativním pocitům a **motivační faktory**, které vyvolávají dobré pocity. (Armstrong, 2007, s. 227-228; Thomson, 2007, s. 97-99)

Mezi motivační faktory- **satisfaktory** řadí :

- úspěch
- uznání
- obsah a charakter práce
- zodpovědnost
- možnost růstu

Mezi nepříznivě ovlivňující faktory – **dissatisfaktory**, nebo-li hygienické faktory řadí:

- plat
- mezilidské vztahy
- pracovní podmínky
- podniková politika

Motivátory jsou považovány za prvky, které stimulují k vyššímu výkonu, dissatisfaktory charakterizují převážně pracovní prostředí a slouží jako ukazatele nespokojenosti. (Armstrong, 2007, s. 227)

Herzbergova teorie bývá kritizována pro nevhodnou metodu výzkumu, kritiku sklídila i za nevhodně zvolenou a příliš úzkou skupinu respondentů a bylo také poukazováno na to, že

neexistuje důkaz, že satisfaktory zvyšují produktivitu. Při dalších výzkumech a ověřováních došlo k nejednoznačným závěrům. Navzdory kritikám, je Herzbergova teorie i nadále hojně uváděna v literatuře a má úspěch, a to převážně díky své srozumitelnosti. Herzberg se také velmi silně zapřičinil za obohacování práce a zlepšení kvality pracovního života. (Armstrong, 2007, s. 228; Bělohlávek a kol., 2006, s. 139 – 140)

2.1.1 Obsah a charakter práce

Obsah a charakter práce je faktorem, který velmi silně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Pracovníci jsou spokojenější, pokud mají prostor pro seberealizaci, mohou použít svou kreativitu a mají možnost sebeprosazení. Naopak větší míru nespokojenosti vykazují lidé pracující monotónně a ve špinavém prostředí. (Provazník, 2002, s. 143)

V roce 1976 byl Hackmanem a Oldhamem vytvořen soubor pěti klíčových charakteristik práce, které řispirávají ke spokojenosti zaměstnanců. Klíčovými charakteristikami jsou:

- **Rozmanitost práce** – rozsah rozmanitosti činností požadovaných pro práci
- **Identita úkolů** – možnost vidět celkový výsledek prováděné práce a šance ztotožnění se s ní
- **Významnost úkolů** – důležitost práce a úkolů pro danou organizaci
- **Autonomie** – svoboda a možnost pracovat dle vlastního úsudku
- **Zpětná vazba** – zaměstnanci potřebují vědět, zda svou práci vykonávají uspokojivě

Jsou-li všechny tyto charakteristiky přítomny, bude, dle Hackmana a Oldhama, zaměstnanec považovat práci za smysluplnou, bude motivován k vyššímu pracovnímu výkonu, bude spokojenější a sníží se tak i celková fluktuace a absence. (Thomson, 2007, s. 105 – 108)

Alexander Kjerulf, jeden z propagátorů a odborníků na spokojenost zaměstnanců, uvádí jako nejpodstatnější determinant pracovní satisfakce smysluplnost práce. Zaměstnanec musí být pyšný na to, co udělal on i jeho firma. Kromě smysluplnosti je dalším důležitým prvkem svoboda. Jako nejspokojenější firmu v Evropě uvádí dánskou banku Middelfart Savings Bank, kde neplatí žádná pravidla. Dodává, že svoboda je důležitá hlavně pro chytré lidi a v některých pozicích ji není možné zcela uplatnit, protože musí existovat jistý řád. Jako další příklad svobody uvádí dress code Googlu - „*Je dobré, když do práce přijdete oblečení.*“ (Vlnas, 2012)

2.1.2 Mzdové ohodnocení

Mzdové ohodnocení je jedním z předních zdrojů spokojenosti nebo naopak nespokojenosti zaměstnanců. Dle prováděných průzkumů však není většinou důvodem k nespokojenosti absolutní výše mzdy, ale nedostatečná objektivita v odměňování, neexistující vazba mezi odměnou a výkonností a nedostatečná diferenciací mezi jednotlivými pracovníky v závislosti na vykonávané práci. Jak dále zaměstnanci uvádějí, tento systém je zcela demotivující a kontraproduktivní. Dalším důležitým bodem, proč je právě způsob odměňování pro pracovníky častým důvodem jejich nespokojenosti je, že systém odměňování je viděn jako neprůhledný a chybí mu jasně daná kritéria. (Urban, 2006)

Peníze mají, dle Adaira (2004, s. 157 – 160), pro většinu zaměstnanců strategický význam díky svému souboru charakteristik a funkcí.

Peníze jsou:

- **Prostředek směny** - primární funkce peněz
- **Nositel bohatství** – ukládání peněz jako hromadění bohatství a vytváření odložené kupní síly
- **Základ pro srovnání** - množství peněz je přesně měřitelné a představuje tak měřítko mezi spolupracovníky, organizacemi, ale často je také výška platu spojená s měřením osobního karierního růstu
- **Prostředek uznání** – prémie, bonusy sloužící jako způsob pochvaly za odvedenou práci
- **Všestranné, všeobsahující** – peníze slouží k uspokojení dalších potřeb, a to jak základních (jídlo, přístřeší), tak i vyšších (vzdělání, cestování – jako příspěvek k seberealizaci)

I přes tyto důležité vlastnosti peněz mohou někteří zaměstnanci dávat přednost benefitům jiným. To platí převážně pro lidi s nižšími příjmy. Ti preferují dárkové poukázky, příspěvky na zdravotní péči, kulturu či oblečení. Nejčastěji poskytovaným benefitem je příspěvek na stravování, který dle výzkumu TNS AISA poskytuje 93% zaměstnavatelů. Dále následuje mobilní telefon (82%) a příspěvek na penzijní pojištění (56%). (Strategie.cz, 2008)

2.1.3 Pracovní perspektivy

Pracovníci velice oceňují, mohou-li postupovat v kariérním žebříčku. Ve své podstatě existují dva druhy kariérního růstu. Ten první je v rámci jedné firmy, ten druhý je zisk lepší pozice ve firmě jiné. V obou případech je většinou spojen s nárůstem platu či ziskem většího uznání a prestiže. (Forsyth, 2009, s. 39)

Dle průzkumů Saratoga Institute je 16% výpovědí podáno právě kvůli omezeným možnostem kariérního růstu. Nejčastěji si zaměstnanci stěžovali na absenci zřejmé křivky dalšího rozvoje, neuveřejňování volných míst v organizaci, protekci a s tím spojené nespravedlivé povyšování. (Branham, 2009, s. 34 – 35)

2.1.4 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník je velmi důležitým prvkem organizace, neboť se velmi výrazně podílí na sociálním klimatu daného pracoviště. Pozitivně je pracovníky ve většině případech vnímána jeho náročnost, rozhodnost, spravedlivost či sociální citlivost, naopak negativní vliv na spokojenost zaměstnanců má autokratické jednání, nerozhodnost, nespravedlivost, hrubost nebo nedůslednost. (Provazník, 2002, s. 143)

Zaměstnanci od svého vedoucího očekávají participativní způsob řízení, kdy má pracovník možnost samostatného rozhodování, vyšší odpovědnost a možnost podílet se na rozhodování týkající se své práce. Ke spokojenosti tak přispívá otevřená komunikace mezi zaměstnanci a manažery, jejich vzájemná spolupráce a veřejné vysvětlení nových záměrů a opatření. Naopak k nespokojenosti vede přílišná centralizace rozhodování, nezáměr o komunikaci a zanedbávání zpětné vazby. (Urban, 2006)

„Zlepšení atmosféry lze dosáhnout vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a slušných a spravedlivých postupů a jejich důsledným uplatňováním. Je třeba, aby linioví manažeři a vedoucí týmů, byli vycvičeni v postupech, které by měli používat.“ (Armstrong, 2007, s. 632) Armstrong dále dodává, že vzájemné vztahy v organizaci jsou také odrazem názorů pracovníků na to, jak jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, proto by si mělo vedení podniku a pracovníci navzájem důvěřovat, vedení by mělo s pracovníky jednat slušně, ohleduplně a otevřeně. (2007, s. 632)

Vedoucí pracovník je také velmi častým důvodem, proč zaměstnanci dávají výpověď. V průzkumu Saratoga Institute byl příčinou odchodu z organizace vedoucí pracovník u celých 30% pracovníků. Nejčastěji se objevovaly důvody jako nedostatek respektu ze

strany nadřazeného, nedostatečné vůdčí schopnosti, nadřazenost, neschopnost nebo nedostatečná úroveň znalostí. Často byla zmiňována jejich neprofesionalita, upřednostňování rychlosti před kvalitou a špatné chování.

2.1.5 Spolupracovníci

Většina prací má společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami. Právě proto jsou spolupracovníci důležitým faktorem pracovní spokojenosti. Stále častěji je ve firmách využívána týmová práce a měl by být k těmto účelům vytvořen takový kolektiv, ve kterém budou jednotlivci rádi pracovat. Aby mohli spolupracovníci správně fungovat, měly by jim být také vytvořeny příležitosti ke vzájemné komunikaci, například společenské kluby, firemní večírky, kantýny či jiná místa pro občerstvení, ale i nástěnky a firemní časopisy. (Forsyth, 2009, s. 27; Provazník, 2002, s. 144)

Sociální klima podniku se také podílí na kvalitě vykonané práce. Má-li být lidská činnost společensky užitečná a prospěšná, je k ní zapotřebí jistá pracovní pohoda. Interpersonální vztahy jsou pro podnik velmi důležité a je potřebné, aby jim firma věovala dostatečnou pozornost. Důležitý je již samotný výběr zaměstnanců, kdy by se personalisté měli vyvarovat konfliktním a nepřízpusobivým osobám, které mohou negativně ovlivňovat své okolí. Na formování sociálního klimatu má vliv také podniková kultura či rozvoj a vzdělání pracovníků. (Urban, 2006; Šmíd, 1985, s. 68)

Mezi další neméně důležité faktory můžeme zařadit fyzické podmínky práce či úroveň sociální péče. Častým zdrojem nespokojenosti je také organizace práce, na kterou zaměstnanci nahlíží jako na vnější faktor, který nemohou ovlivnit vlastní iniciativou. Na spokojenost zaměstnanců má také velký dopad pochvala a uznání za dobře vykonanou práci. Často může mít toto ocenění větší vliv než finanční ohodnocení. Důležitost pochvaly a její význam roste hlavně ve stresových pracovních podmínkách. Někteří autoři však upozorňují, že je potřeba pochvalou šetřit, protože je-li udělována příliš často, přestanou si jí pracovníci vážit. (Branham, 2009, s. 33-35; Provazník, 2002, s. 144)

V Příloze PIII je možné najít přehled nejčastějších důvodů, proč lidé odcházejí z práce, které byly získány z výstupních pohovorů vedených s tisíci odcházejícími zaměstnanci.

2.2 Důležitost spokojenosti zaměstnanců pro firmu

Nespokojený zaměstnanec je pro firmu nevýhodou z mnoha důvodů. Jak uvádí Thomson „*Obvyklými příznaky nespokojenosti v zaměstnání jsou soustavné pozdní příchody, absence, podprůměrný výkon a skutečné nebo předstírané nemoci.*“ (Thomson, 2007, s. 97) Mezi další příznaky můžeme řadit i vysokou fluktuaci. Firmy utratí za vyhledání nového zaměstnance a jeho zaučení nemalé finanční prostředky. Uvádí se, že jde v průměru až o 33% ročního platu jeho předchůdce.

Výhodou spokojených zaměstnanců je to, že jsou ochotni tvrději pracovat za cíle své firmy, věří jim a tato práce jim přináší uspokojení. Co je však jedním z nejdůležitějších poznatků - není-li spokojený zaměstnanec, pak není spokojený ani zákazník. A když není spokojený zákazník, odráží se to v hospodářských výsledcích a firma neprosperuje. (Ertell, 2011; Gregory, 2011, s. 29-37; Halkos, 2013)

2.2.1 Vliv spokojenosti zaměstnance na jeho výkon

Pracovní výkon lze charakterizovat jako „*Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek.*“ (Štikar, 2003, s. 63) Výkonnost pracovníka pak můžeme chápat jako „*Připravenost pracovníků podávat určité výkony.*“ (Štikar, 2003, s. 63)

Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí: „*Přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšení výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné.*“ Následně tento problém důkladněji rozebírá, až dojde k vyhodnocení, že: „*to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti*“ (Armstrong, 2007, s. 229)

Na tuto problematiku se dá nahlížet z různých směrů, Nakonečný uvádí, že existují různá pojetí ve vztahu mezi pracovním výkonem a spokojeností. Uvádí, že odměna a spokojenost vede k většímu pracovnímu úsilí, ale zároveň tento zvýšený pracovní výkon vede k větší odměně a větší pracovní spokojenosti. (Nakonečný, 2009, s. 114) Armstrong pak dodává, že budou-li mít zaměstnanci příležitost k výkonu a budou-li k němu mít dostatečné množství potřebných znalostí a dostanou za tento výkon náležitou odměnu, ať už peněžního nebo jiného charakteru, pak budou spokojenější a produktivnější. Může se ale

stát, že pracovníci mohou být se svou prací spokojeni, ale přesto nebudou inspirováni k tomu, aby byly výkonější. (Armstrong, 2007, s. 228-229)

Thomson je také zastáncem názoru, že to není jen spokojenost, ale také víra v to, že budou zaměstnanci za svůj výkon odměněni. Odměna však nemusí být jen peněžní, může jít třeba o pochvalu, povýšení či jinou výhodu. (Armstrong, 2007, s. 228-229; Thomson, 2007, s. 100-101)

V roce 1997 provedla společnost DDI (Development Dimensions International) rozsáhlý mezinárodní průzkum pomocí focus groups, rozhovorů a dotazníků ohledně vlivu spokojenosti zaměstnanců na výkon, loajalitu a spokojenost zákazníků. Z výzkumu vyšlo, že spokojenost zaměstnanců má úzkou souvislost s jejich věrností a loajalitou a měření také dokázala vztah s produktivitou zaměstnanců. V roce 2002 byl výzkum opakován na mnoha mezinárodních společnostech a bylo dokázáno, že nešťastní zaměstnanci jsou méně produktivní a naopak spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, inovativnější a loajálnější. (*Corporate Executive Board*, ©2003)

2.2.2 Vliv spokojenosti zaměstnance na jeho loajalitu

Zaměstnaneckou loajalitu můžeme definovat jako oddání se organizaci, víru v její úspěšnost a pocit, že být zaměstnancem dané organizace je to nejlepší. Je to také ochota investovat svůj čas a učinit osbní oběť pro dobro a posílení vztahu k dané firmě. (Reicheld, 2001; *Snap Surveys*, ©2012)

Loajalitu můžeme podle Plamínka (2011) rozdělit na 3 podskupiny:

- **loajalita k firmě**
- **loajalita k lidem**
- **loajalita k myšlenkám firmy**

Loajalita k lidem, tedy hlavně k vedení, by měla vycházet z loajality k myšlenkám firmy, neboť leadři a manažeři by v ideálním případě měli reprezentovat firemní myšlenky. Dohromady dávají tyto tři podskupiny zaměstnaneckou loajalitu. (Plamínek, 2011, s. 66-67)

„Kompetentní a spokojený zaměstnanec je loajální k firmě, pracuje ve firmě delší dobu, zná své procesy, zná své zákazníky.“ (Jířů a Podaná, 2006)

K loajalitě se podle Portera a kol. (1974) úzce váže oddanost organizaci. Vlastní oddanost pak znamená míru ztotožnění jedince s danou organizací a lze ji hodnotit dle 3 hlavních faktorů:

- touha zůstat členem organizace
- vírou v cíle a hodnoty organizace
- ochota vynakládat úsilí ve prospěch organizace

Oddanost má pak za následek svědomitý přístup k výkonu v práci, pravidelnou docházku a vysokou míru pracovního úsilí. (Armstrong, 2007, s. 234-237)

Generální ředitel společnosti EMC Czech Republic uvedl v rozhovoru pro Ekonom (2011), že dle jeho názoru je spokojený zaměstnanec loajálním zaměstnancem. Dále dodává: „*Některé společnosti si myslí, že každý je nahraditelný. To je sice pravda, ale firmu tvoří ti, kteří v ní pracují, a proto je třeba se o zaměstnance starat, naslouchat jim a vytvořit jim vhodné pracovní podmínky.*“ (Panczáková, 2011)

Loajální zaměstnanec:

- se chová jako by firma, ve které pracuje, byla jeho vlastní
- buduje dobré jméno firmy a chrání její know-how
- hledá řešení problémů
- baví ho práce, kterou dělá
- nepracuje jen pro peníze (Panczáková, 2011)

„*Oddanost a loajalita pracovníků determinuje schopnost firmy uchovat si konkurenční výhodu.*“ (Armstrong, 2007, s. 48)

Důležitost zaměstnanecké satisfakce shrnul Richard Federiko, viceprezident The Segal company, takto: „*Spokojení zaměstnanci jsou krokem ke spokojeným zákazníkům. Když jsou naši interní zákazníci, tedy zaměstnanci, šťastní, dobře se starají o naše zákazníky. Ti se pak rádi vracejí a buduje se tak vztah mezi zákazníky a naší firmou, což vede k zákaznické loajalitě.*“ (Corporate Executive Board, ©2003)

3 INTERNÍ EVENTY A JEJICH VLIV NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Mnoho odborníků se domnívá, že jeden z nejlepších způsobů, jak si udržet spokojené zaměstnance je, aby se cítili jako součást rodiny nebo týmu. Pořádání interních eventů, jako jsou večírky či jiné společné akce, může k tomuto pocitu významně přispět. (*wiseGEEK*, ©2003-2013)

Pauza od stresového prostředí v práci přispívá k psychické pohodě zaměstnanců, k uvolněné pracovní atmosféře v kolektivu, a tím vším významně ovlivňuje jejich spokojenost a produktivitu. To je hlavním důvodem, proč firmy a organizace pořádají pro své zaměstnance teambuildingy a jiné firemní akce. (Bremer, 2011)

Vliv interních eventů na spokojenost zaměstnanců není častým tématem a v české literatuře se tato problematika příliš nerozvíjí. Dle autora této práce a některých zahraničních zdrojů však mají akce pořádané firmou vliv na spoustu faktorů, které výrazně determinují zaměstnaneckou satisfakci, tím přeneseně i spokojenost zaměstnanců a měly by proto být důležitou součástí řízení lidských zdrojů každé organizace.

4 CÍL A METODIKA PRÁCE

4.1 Cíl práce

Cílem této práce je představit event jako jeden z nástrojů marketingové komunikace uvnitř firmy a zjistit, zda má dobře připravený interní event pozitivní vliv na spokojenost, výkon a loajalitu zaměstnanců a zda přispívá k celkové pohodě na pracovišti.

4.2 Výzkumné otázky

Q1: Mají interní eventy pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců?

Q2: Mají interní eventy vliv na výkonnost, loajalitu a komunikační procesy uvnitř firmy?

Q3: Je určitý druh eventů, který je zaměstnanci upřednostňován?

Q4: Jaký je odraz finanční krize na četnost a kvalitu interních eventů?

4.3 Metodika práce

„Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli.“ (Kozel, 2011, s. 12) Mezi jeho hlavní charakteristiky patří:

- jedinečnost
- aktuálnost
- vysoká odpovídací hodnota

Autorem této práce byl zvolen kvalitativní výzkum, který byl dříve chápán spíše jako doplnění výzkumu kvantitativního. V současné době však jeho význam značně roste a využívá se stále častěji. Jeho hlavním cílem je **odhalit motivy, příčiny a postoje respondentů**. (Kozel, 2011, s.165)

Jako metoda kvalitativního výzkumu bylo zvoleno osobní dotazování (*face to face*), k jeho hlavním výhodám patří:

- existence přímé zpětné vazby
- pomáhá odhalit, co se skutečně děje v mysli dotazovaného
- má nejvyšší návratnost

Naopak mezi jeho nevýhody můžeme zařadit časovou a finanční náročnost. (Kozel, 2011, s.175)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI AUKRO.CZ

Společnost Aukro.cz je největší obchodní portál působící v rámci skupiny Allegro Group CZ, s.r.o. v České republice. Do portfolia Allegro CZ patří mimo Aukro.cz například Heureka.cz, SpěcháTo.cz nebo Bezrealitky.cz. Jméno Aukro vzniklo spojením slov Aukce a názvu mateřské společnosti Allegro.

Aukro se zaměřuje na zprostředkovávání prodeje zboží. Jde o platformu, kde prodejci nabízejí své zboží kupujícím, přičemž Aukro si z každé uskutečněné transakce připíše provizi. Na Aukru se každou minutu prodá přibližně 24 položek, to je více než 33 000 denně a přes 12 miliónů ročně. Za 9 let svého působení zprostředkovalo více než 40 milionů transakcí. Aukro.cz se řadí mezi nejnavštěvovanější komerční stránky v ČR. V roce 2012 je evidováno přes 2,5 miliónů registrovaných uživatelů. (Aukro, 2012 [online]).

Společnost Aukro.cz byla založeno v srpnu roku 2003 a byla jediným obchodním portálem v České republice poskytující jak aukce, tak prodej položek za pevnou cenu. Zakladatel společnosti Václav Liška vyšel z byznys modelu, který poznal na stáži v Polsku. Zejména zpočátku těžilo Aukro nejvíce z obchodního modelu aukcí, kdy se zboží neprodávalo za pevnou cenu, nýbrž za cenu stanovenou aukčním principem. Již v roce 2009 mělo Aukro přes milion registrovaných uživatelů a otevřelo se i pro profesionální prodejce, kde bylo možno reklamovat či vrátit zakoupené zboží, stejně jako v e-shopu. V roce 2011 se stává Aukro členem mezinárodní společnosti Allegro Group.

Aukro obdrželo za dobu svého působení na trhu také spoustu ocenění. Mezi ně patří zisk Křišťálové lupy za internetové obchodování v letech 2008, 2009, 2010 a 2011, stalo se internetovým obchodem roku v letech 2009, 2010 a 2011 a v roce 2013 získalo ocenění za internetové obchodování Superbrands Award.

Aukro zaujímá dominantní pozici na trhu C2C a snaží se zvětšovat tržní podíl v oblasti B2C, tedy kdy profesionální prodejci prodávají své zboží zákazníkům. V principu se jedná o stejný model jako u běžných eshopů s tím rozdílem, že Aukro je pouze platforma pro zprostředkování obchodu, ne samotný vlastník prodávané věci. V současné době pracuje v Aukru přibližně 80 zaměstnanců, přičemž hlavní sídlo firmy je ve Zlíně. Samotné sídlo Allegro Group je v Praze, kde se vyskytuje také část týmu Aukra. Vykonným ředitelem je Milan Kučera, který je nástupcem zakladatele a dlouhodobého CEO Václava Lišky. (Aukro.cz, ©2013)

6 ANALÝZA VLIVU INTERNÍCH EVENTŮ NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI AUKRO.CZ

Autor si pro ověření výzkumných otázek definovaných v teoretické části této práce vybral zlínské sídlo společnosti Aukro.cz, ve které byl proveden kvalitativní výzkum pomocí osobních rozhovorů se zaměstnanci firmy.

6.1 Kvalitativní šetření

Kvalitativní šetření formou osobních individuálních rozhovorů bylo autorem práce zvoleno hlavně z důvodu potřeby získat osobní vhled do firemní kultury organizace Aukro.cz. Pobyt přímo ve firmě byl přínosem pro celou práci, neboť bylo odpozorováno také chování zaměstnanců a chod této organizace, což je prvek, který se promítá do celého výzkumu. Dalším důvodem je složitá interpretace otázek a nutnost blíže poznat, popřípadě se doptat, co odpoví respondent opravdu míní. Velmi důležitou roli hrál také navázaný vztah mezi respondentem a tazatelem, který přispěl k větší otevřenosti a tazateli se tak s největší pravděpodobností podařilo získat relevantní odpovědi všech dotazovaných.

6.1.1 Formulace výzkumného cíle

Hlavním cílem prováděného šetření bylo zjištění vlivu interních eventů ve firmě Aukro.cz na spokojenost zaměstnanců. Dílčím cílem pak bylo zodpovězení výzkumných otázek, a to především zda mají eventy vliv na výkonnost, loajalitu a komunikační procesy uvnitř firmy, zda existuje akce, kterou mají obecně zaměstnanci této společnosti nejraději a jestli se na kvalitě a kvantitě pořádaných interních eventů promítla finanční krize.

6.1.2 Zvolená metoda

Jako metoda výzkumu bylo zvoleno osobní dotazování zaměstnanců ve firmě Aukro.cz pomocí polostrukturovaných osobních rozhovorů. S každým respondentem byl veden rozhovor individuálně tak, aby byla možná okamžitá zpětná vazba mezi tazatelem a dotazovaným (Vyjimku tvoří dvojice, jejíž členové odmítli podstoupit rozhovor jednotlivě). Dotazování probíhalo anonymně, respondent pouze uvedl svou funkci a oddělení ve kterém pracuje. Většina otázek byla otevřených a měla vést k vyvolání diskuze s respondentem, tak aby mohla být daná problematika hlouběji prozkoumána.

Výhodou této metody je možnost vnímat přímou reakci respondenta, v případě nejasnosti přeformulovat nebo upřesnit dotaz či se blíže zeptat na jeho odpověď. Také je možné

flexibilně měnit pořadí otázek. Další výhodou je osobní charakter, který vede respondenta k vyšší zodpovědnosti v pravdivém zodpovídání otázek, než je tomu v případě papírových dotazníků.

Naopak nevýhodou tvoří časová náročnost jak samotného výzkumu, tak jeho přípravy a omezenost vzorku. Převážně z důvodu malého vzorku respondentů není možné výsledky výzkumu zobecnit a stanovit obecné doporučení. Jde spíše o analýzu určité situace nebo jevu, než-li o klasický výzkum. Ovšem i tato metoda může odhalit zajímavé a velmi přínosné skutečnosti.

6.1.3 Výzkumný vzorek

Výzkum byl proveden na vzorku 21 lidí, což je více než 25% všech zaměstnanců Aukra, z toho 7 žen a 14 mužů. Nepoměr v množství mužů a žen je způsoben tím, že na manažerských pozicích v Aukru pracují převážně muži. Ve výzkumu byly téměř rovnocenně (procentuálně k jejich celkovému počtu) zastoupeni jak řadoví zaměstnanci, tak manažeři. Celkem se rozhovorů zúčastnilo 13 zaměstnanců a 8 manažerů. Do průzkumu byli zapojeni zaměstnanci všech oddělení firmy. Při výběru vzorku nebyly brány v úvahu věkové skupiny, neboť většina zaměstnanců je ve věku 23 – 30 let.

6.1.4 Příprava a průběh

V přípravné fázi byla zvolena firma Aukro.cz jako vyhovující pro zodpovězení výzkumných otázek, které si klade tato práce. Firma Aukro.cz je optimální nejen díky svému situování ve Zlíně, ale také díky své velikosti. Při počtu 80 zaměstnanců mohl být proveden výzkum na procentuálně dostatečném počtu respondentů, tak aby byl vzorek reprezentativní a zároveň jde však již o středně velkou firmu, ve které je zapotřebí správné řízení lidských zdrojů. Následně byl sestaven soupis stěžejních otázek pro dané šetření (viz. příloha PI) tak, aby bylo možno vyhodnotit všechny výzkumné otázky. Oslovení cílového vzorku bylo provedeno přímo ve zlínském sídle společnosti. Každý respondent byl dotazován individuálně a anonymně a průběh celého dotazování byl nahrávan na mobilní telefon. Všechny respondenty velmi potěšila možnost požívání sladkostí v průběhu dotazování, což přispělo k uvolněné atmosféře a možnosti volné a nenucené konverzace během rozhovorů. Délka rozhovoru se pohybovala od 15 do 30 minut, dle výřečnosti dotazovaného.

6.1.5 Metoda zpracování dat

Nahrané rozhovory byly označen číslem 1 – 21 a písmeny m nebo z. M mělo znázorňovat respondenta na manažerské pozici, z pak zaměstnance řadového. Odpovědi byly rozděleny do příslušných kategorií dle toho, na kterou výzkumnou otázku odpovídají. Dále byly nahrávky přepsány na papír tak, aby byly u sebe odpovědi k jednotlivým výzkumným otázkám. Zajímavé názory respondentů a názory vystihující postoj většiny byly následně použity v práci. Tyto citace jsou v textu vyznačeny kurzívou a uvozovkami. Všechny rozhovory jsou zaznamenány na DVD, které je přílohou práce (viz. Příloha P III) Následně probíhalo hodnocení jednotlivých odpovědí, interpretace výsledků, tvorba dílčích závěrů a následné vyhodnocení celé provedené analýzy.

Nevýhodou nahrávaných rozhovorů je však jejich složitá interpretace, kdy může dojít k jejich zkreslení. Autor této práce se snažil zachovat neutrální postoj a v případě nejasné odpovědi se přímo u rozhovoru ptal na jasnou formulaci tak, aby byla získána jednoznačná a přímá odpověď.

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

7.1 Základní informace o interních eventech pořádaných firmou

Aukro.cz

První část dotazování byla směřována ke zjištění základních informací o eventech pořádaných firmou Aukro.cz. Z průzkumu vyšlo, že Aukro pořádá celofiremní akce přibližně 4x ročně, 3 pravidelné – vánoční večírek, sportovní den a opékání špekáčků a pak jsou akce, které se konají k určité speciální příležitosti, v nedávné době například oslava miliontého spokojeného zákazníka na Svahu Zlín - „*Nedávno jsme měli například skvělou akci na Svahu Zlín k oslavě zisku miliontého spokojeného zákazníka.*“ Dále byly zmíněny celofiremní snídaně, které se pořádají co 6 týdnů, trvají cca 45 minut a slouží k představení cílů jednotlivých oddělení. Zaměstnanci se shodují, že počet interních eventů je dostačující, pouze několik z nich by jejich počet navýšilo a naopak zhruba stejné množství by je omezilo. Mezi dlouhodobě nejoblíbenější celofiremní akci patří sportovní den, nejnavštěvovanější je pak vánoční večírek. „*Vánoční večírek mají všechny firmy, ale sportovní den má něco navíc.*“ Další možností, kde se mohou zaměstnanci společně scházet je Relax room, jehož primární funkcí je uvolnění a odreagování. Nachází se zde pohodlné sedačky, fatboye, magnetické tabule, flipcharty nebo X-box. Relax room je také vyzdoben množstvím fotek z firemních eventů. Pracovníci zde pořádají grilovací párty nebo společně hrají hry na X-boxu.



Obrázek 2: Relax room. Zdroj: Autor

I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Firemní snídaně	Firemní snídaně		Firemní snídaně		Firemní snídaně	SPORTOVNÍ DEN	Firemní snídaně	OPÉKÁNÍ ŠPEKÁČKŮ	Firemní snídaně	Firemní snídaně	VÁNOČNÍ VEČÍREK

Tabulka 2: Přehled celofiremních akcí pořádaných společností Aukro.cz

Zdroj: autor

Téměř tři čtvrtiny dotazovaných se akcí účastní rádo, pravidelně a baví je. Někteří se jich účastní, jen když mají čas. U těch hrála roli většinou rodina nebo přátelé, kterým se chtějíve svém volném čase věnovat - „*Jde o to v jakém stádiu člověk je. Jsem ženatý a mám dvě děti, takže k tomu přistupuji jinak, než dříve. V rodině mám prioritu.*“ Jen dva dotazovaní uvedli, že tyto akce nemají rádi a význam mají podle nich pouze pro nové členy firmy. Jeden z respondentů také tvrdí, že ho akce sice nebaví, ale účastní se jich a myslí si, že jsou pro firmu důležité - „*Mě to ani zas tak nebaví, ale chodím tam. Ale myslím, že většina lidí to opravdu ráda má, je to tady na tom postavené*“

Často bylo zmiňováno, že eventů je mnohem méně než v minulých letech. Nejvíce chybí zaměstnancům možnost pořádat integrace pro své vlastní oddělení. To si vynahrazují tím, že si tyto akce dělají na své vlastní náklady. Téměř všichni z dotazovaných si chodí posedět s lidmi z práce a pořádají si neoficiální interní eventy. Neaktivnější je marketingové oddělení („*Jsou takoví free, nezkaží žádnou zábavu. Je to dobrá parta.*“) a zákaznický servis („*Je tam 35 lidí, které práce opravdu baví. Ten kolektiv si sedl.*“), kteří se takto scházejí přibližně 1x do měsíce. Nejčastěji jde o posezení v hospodě, bowling, laser game nebo motokáry. Existují však i vícedenní akce jako například voda, lyže nebo návštěva vinného sklípku. Někteří zaměstnanci pracující ve firmě delší dobu by také uvítali

návrat „firemních svačin,“ kdy se vždy poslední pátek v měsíci sešli zaměstnanci na neformální posezení s jídlem a hrami, které každý měsíc pořádalo jiné oddělení pro zbytek firmy - „*Bylo to super, takové odlehčení na poslední pátek v měsíci.*“

V současné době jsou interní akce v Aukru pořádány přímo zaměstnanci. Akce plánují a organizují dobrovolníci z různých oddělení tak, aby bylo vyhověno pokud možno všem. Tento přístup se zaměstnancům zamlouvá. Interní eventy jsou považovány za velmi kvalitní většinou dotazovaných. Pouze jeden dotazovaný označil kvalitu za nízkou a není s ní spokojen. Zaměstnanci pracující ve firmě delší dobu si pamatují i akce pořádané externími agenturami. Shodli se na tom, že to mělo své výhody i nevýhody, ale že jim úroveň současných eventů přijde na velmi vysoké úrovni. „*Hlavně je supr to, že nikdo není do ničeho nucený, v tom jsme udělali pokrok.*“

7.1.1 Shrnutí a dílčí vyhodnocení zkoumaného problému

Dle zjištěných informací z první části dotazování lze usoudit, že firma Aukro.cz a její zaměstnanci přistupují ke konání interních akcí poměrně aktivně. Rádi se zapojují do všech akcí pořádaných firmou. Pracovníci tvoří dobrý kolektiv, který se rád schází i mimo oficiální akce podniku. To může být způsobeno z velké části tím, že je kolektiv mladý a většina jeho členů zatím nemá rodinu. Další výhodou je, že si pracovníci v přibližně stejném věku rozumí a mají si o čem promluvit. Kladný přístup k interním eventům dokazuje také to, že všechny integrace pořádají dobrovolníci z různých oddělení. Dle hodnocení zaměstnanců jsou eventy na velmi vysoké úrovni a jsou s nimi spokojeni. Dle názoru autora jsou integrace ve firmě připravovány svědomitě a jejich množství je dostačující. Z rozhovorů je možné vycítit, že zaměstnanci interní eventy opravdu baví a rádi o nich diskutují.

7.2 Mají interní eventy pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců?

Hlavním úkolem prováděného šetření bylo zjištění vlivu interních eventů na spokojenost zaměstnanců. Rozhovory byly koncipovány tak, že se tazatel snažil postupným kladením otázek dojít k vyhodnocení, zda mají interní firemní akce vliv na pracovní satisfakci a až poté byla položena přímá otázka, zda si myslí, že firemní akce ovlivňují jejich spokojenost.

Nejprve byla respondentům položena otázka, co jim interní eventy přinášejí. Nejčastější odpovědí bylo, že jde o možnost setkat a seznámit se s lidmi z jiných oddělení („*Pak*

alespoň vím, s kým jednám přes maily, „Vím, na koho se mám ve firmě obrátit.“) nebo možnost pobavit se s lidmi z práce a poznat je z osobní stránky. Dalším důležitým přínosem, který byl vícekrát zmiňován bylo možnost odreagovat se, upevnit kolektiv a zlepšit vztahy. Zmíněna byla také zábava a podpora dobré nálady v práci - *„Hodně to láme ledy, stužuje kolektiv a podporuje dobrou náladu ve firmě.“* Nadruhou stranu jsou i zaměstnanci, kteří v interních eventech žádný přínos nehledají a jejich využití vidí jen pro nové členy organizace a jejich začlenění do kolektivu.

Zaměstnanci se shodli, že integrace napomáhají k uvolněné atmosféře na pracovišti. - *„Určitě, je to tam potom cítit.“* Pracovníci se zbaví stresu a jsou dobře naladěni. Ve firmě se po akcích často probírají zážitky a prohlíží fotky, což také napomáhá k dobré náladě a spokojenosti uvnitř pracoviště - *„Velmi často se sdělují zážitky. Lidé se sejdou nad fotkami.“* Zaměstnanci jsou po eventech také vstřícnější a spolupráce je pak snadnější. Bylo však zmíněno, že je třeba akce opakovat, neboť tato atmosféra se postupně vytrácí.

U téměř všech dotazovaných byla odpověď na otázku, zda interní eventy ovlivňují jejich spokojenost kladná. *„Jo, určitě to má vliv na spokojenost. Kdyby se ty akce nedělaly, tak je to tady takové smutné.“* Spokojenost na pracovišti je pak vidět v rámci celého podniku - *„Koluje to pak celou firmou.“* Manažeři cítí spokojenost také u svých podřízených, jeden z nich však dodává, že je to individuální a že je pozitivně ovlivněno přibližně 70% zaměstnanců.

Pracovníci jsou také veselejší. Celkovou spokojenost a uvolněnost zaměstnanců bylo možné vnímat i z tónu jejich hlasu a toho, že se o všech akcích zmiňovali vesměs pozitivně. Žádnému z dotazovaných se nestalo, že by interní akce měla za následek pozdější nespokojenost. Nikdy nebyli osobně svědky hádky či jakéhokoliv konfliktu. Jediné rozladění, které jeden z dotazovaných zmínil bylo, že *„akce nebyla taková pecka, jak čekal.“*

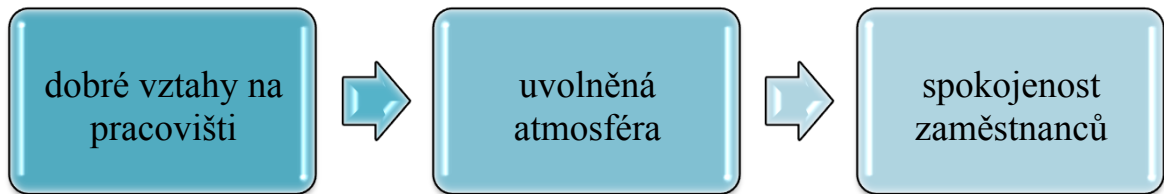
Respondent	Pozitivní postoj	Negativní postoj
R1	<i>Jo, tak určitě to má vliv na spokojenost.</i>	
R2	<i>Tak určitě jo. Je to příjemné.</i>	
R3	<i>Určitě jo.</i>	
R4		<i>Myslím, že to nemá až tak přímý vliv.</i>
R5	<i>Jo, já jsem určitě spokojenější</i>	
R6	<i>Ano, cítím to u sebe i svých podřízených.</i>	
R7	<i>Já myslím, že určitě.</i>	

Tabulka 3: Vybrané reprezentativní odpovědi respondentů na otázku, zda mají interní eventy vliv na jejich spokojenost. Zdroj: Autor

Jedním z důležitých faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců jsou vztahy na pracovišti. A to vztahy jak se spolupracovníky, tak nadřízenými a podřízenými. Firma Aukro.cz je postavena na přátelské a uvolněné atmosféře. To šlo vycítit nejen při pobytu ve firmě, ale i z jednotlivých rozhovorů. Všichni pracovníci si navzájem tykají a často se vzájemně oslovují „děcka.“ Zaměstnanci mají také možnost zahrát si hru s názvem *Xichtovaná*, kde se jim na monitoru zobrazují fotky kolegů a jejich úkolem je napsat jejich jméno. Tato hra je brána zaměstnanci jako dobrý způsob jak si zábavnou formou zapamatovat jména svých spolupracovníků a nadřízených.

Průzkum potvrdil, že právě interní eventy hrají velmi důležitou roli v navazování a utužování vztahů na pracovišti. To, že se mají zaměstnanci možnost setkat mimo práci a pohovořit si i o osobních věcech, je sblízuje. Poté je pro ně méně problematické řešit společně pracovní problémy a komunikovat. – „*Je důležité, že se poznáme i po stránce lidské.*“ Celofiremní eventy nepřispívají ke zlepšení vzájemných vztahů jen na oddělení, ale napříč celou firmou „*Cítím se tu pak dobře s těmi lidmi.*“ Zaměstnanci také uvedli, že se jim díky eventu podařilo již několikrát změnit pohled na někoho z kolegů, ve většině

případů jde o pozitivní změnu - „Překvapili mě hlavně někteří manažeři, jak dokáží zapařit.“ Ojediněle se stává, že dojde i k negativnímu ovlivnění.



Obrázek 3: *Nepřímé ovlivnění spokojenosti zaměstnanců interními eventy*

(Zdroj: autor)

7.2.1 Shrnutí a dílčí vyhodnocení zkoumaného problému

Na základě provedených rozhovorů je možné říci, že ve firmě Aukro.cz přispívají interní eventy k ucelení kolektivu, uvolnění atmosféry a k celkové spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou lidé pracující manuálně, tudíž potřebují odreagování a i to jim eventy přinášejí. Spokojenost zaměstnanců je interními eventy ovlivněna i nepřímo, přes jiné přínosy těchto akcí. Těmi jsou například ucelení kolektivu, poznání nových lidí a vzájemná komunikace. Tyto faktory pak přispívají k dobrým vztahům na pracovišti a ty pak ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Ovšem musíme brát opět v úvahu, že tvrzení, že interní eventy mají pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců, nelze zobecnit, neboť jde o velmi mladý a specifický kolektiv. Dle názoru autora je způsob, kterým se o firemní kulturu Aukro stará velmi vhodným a výrazně napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců.

7.3 Mají interní eventy vliv na výkonnost, loajalitu a komunikační procesy uvnitř firmy?

Jelikož i výkonnost, loajalita a komunikační procesy uvnitř firmy ovlivňují spokojenost zaměstnanců a zároveň spokojenost ovlivňuje výkonnost a loajalitu, bylo součástí šetření také dotazování na postuje zaměstnanců ohledně vlivu interních eventů na tyto tři faktory.

7.3.1 Vliv interních eventů na výkonnost

Odpovědi týkající se vlivu firemních akcí na výkonnost zaměstnanců nebyly vůbec jednoznačné. Přibližně polovina dotazovaných je toho názoru, že mají pozitivní vliv - „*Nemůžu potvrdit, ale pocitově ano.*“ Hlavním benefitem je, že zaměstnanci ví, za kým jít, když něco potřebují. Nemusí se zdržovat oficiálními žádostmi a celkově je ve firmě lepší kooperace, to se následně odráží na rychlosti práce a výkonech zaměstnanců. „*Vím, kdo mi může poradit, když mám nějaký problém.*“ Jako další důvod, proč mají akce vliv na výkon, bylo uvedeno, že díky tomu, že se ve firmě znají, se jim pracuje více uvolněně a v pohodě, tím padem jsou rychlejší a výkonější. Druhá skupina respondentů uvedla, že necítí vztah mezi eventy a výkonem - „*Myslím, že ten vztah tam zase tak moc není, mí podřízení pracují stále dobře.*“

7.3.2 Vliv interních eventů na loajalitu

Dalším zkoumaným faktorem bylo působení interních akcí na loajalitu zaměstnanců. Odpovědi na tuto otázku byly mnohem jasnější, než na předcházející. Zde se většina zaměstnanců shodla, že akce pořádané firmou mají vliv na loajalitu zaměstnanců k firmě. Byl však vysloven i názor, že je možné být loajální i bez interních eventů - „*Kdyby to nebylo, nebudu odcházet.*“ Zaměstnanci obecně chápou firemní akce za něco navíc, co jim firma dává za jejich odvedenou práci a váží si toho - „*Určitě to oceňuji, působí to na mě dobře.*“ Loajalita byla označena jako velmi důležitý prvek ve vztahu mezi zaměstnancem a firmou - „*Loajalita je velmi důležitá, snažím se jich u svých podřízených budovat.*“ Avšak nejen interní eventy, ale celá firemní kultura silně ovlivňuje loajalitu zaměstnanců - „*Firma, která dbá na firemní kulturu a vnitřní integraci má výhodu. Ta loajalita je tam větší.*“

7.3.3 Vliv interních eventů na komunikační procesy uvnitř firmy

Správná komunikace na pracovišti je zásadní pro chod celé organizace. Vyřešit komunikační procesy uvnitř podniku, který má 80 zaměstnanců není zcela snadné. Na to, zda je komunikace uvnitř firmy ovlivněna interními eventy, byla zaměřena i část dotazování ve firmě Aukro.cz.

U téhle otázky bylo zaměstnanci téměř stoprocentně potvrzeno, že interní eventy mají, dle jejich názoru, pozitivní vliv na komunikační procesy uvnitř firmy. „*Ano, stoprocentně.*“ Komunikace v oddělení i napříč odděleními je otevřenější, uvolněnější a vstřícnější.

„Nahradí to několik desítek mailů“ Někteří však také upozorňují, že pro vedoucí a manažery může být tato situace náročná, protože zaměstnanci od něj ztrácí odstup. Samotní manažeři však tuto nevýhodu nepocítují.

7.3.4 Shrnutí a dílčí vyhodnocení zkoumaného problému

Z provedených rozhovorů je možné vyvodit dílčí závěr, že interní eventy uvnitř firmy Aukro.cz mají pozitivní vliv na komunikační procesy i loajalitu. Ta je manažery firmy považována za velmi důležitou a snaží se ji u svých podřízených budovat. Přímý vliv akcí na výkonnost zaměstnanci nepotvrdili, ale jsou toho názoru, že jim eventy usnadňují komunikaci a orientaci ve firmě, tímpadem pak mohou zlepšit některé procesy, což vede k tomu, že jsou rychlejší a výkonější.

7.4 Je určitý druh eventů, který je zaměstnanci upřednostňován?

Za nejoblíbenější celofiremní akci byl zaměstnanci označen sportovní den. Jeho jediná nevýhoda je, dle některých pracovníků v tom, že není možnost účastnit se většího spektra sportovních aktivit, například florbalu nebo fotbalu. Sportovní týmové aktivity jsou obecně považovány zaměstnanci za dobré k utužení kolektivu a k uvolnění od stresu. Jednotlivá oddělení pořádají se svými kolegy i další sportovní akce, jako tenisový turnaj, fotbalová utkání či badminton.

Mezi další oblíbené eventy patří vícedenní akce, které jsou však dle pracovníků na ústupu - „*Je fajn, když se jede někam ven.*“ Nicméně si tyto několikadenní týmové aktivity pořádají zaměstnanci nadále, avšak na své vlastní náklady – „*Je to s těma lidma fajn, nejsou to jen kolegové, je tam přesah.*“ Příkladem je každoroční sjíždění Vltavy marketingovým oddělením, či výlet do vinného sklípku pro dobrovolníky z celé firmy. Tyto akce jsou významným nástrojem ucelování kolektivu. Například sjíždění Vltavy je týmovou aktivitou, kde je požadována kooperace mezi jednotlivými členy, zároveň je však relaxací a odreágováním. Tento event se těší velké oblibě, je pořádán již třetím rokem a každoročně stoupá i počet zúčastněných.



Obrázek 4: Zaměstnanci marketingového oddělení při sjiždění Vltavy.

(Zdroj: autor)

Za nejdůležitější na interních eventech bylo uváděno občerstvení a program. Ten by měl být dobře připravený, ale neměl by se nikdo nutit do aktivit, které mu nevyhovují. Většina zaměstnanců se shodla, že dobrovolnost a možnost volby je pro ně velmi důležitá. Dále by měly být v programu začleněny chvíle na volnou zábavu a komunikaci. Mezi dalšími prvky, které jsou na eventech důležité, byli zmíněni lidé, zábava a samotná organizace eventu. Dle zaměstnanců je také důležitá propagace akce tak, aby o ní všichni věděli a mohli se na ní těšit, popřípadě se připravit.

Nejvíce respondenty na akcích baví konverzace s lidmi a program. Důležitá je také volnost a pohoda. Význam programu byl respondenty zmiňována mnohokrát, ať už v odpovědích na otázky, co je na eventech nejdůležitější nebo co je nejvíce baví. Program chápou jako přidanou hodnotu - „Není to jen jít se někam najíst a napít a sedět celou dobu u baru.“ Dále na programu oceňují snahu pořadatelů něco vytvořit a udělat pro ně něco navíc. Zdůrazňují však důležitost dobrovolnosti při zapojení do všech aktivit, ale dodávají - „Většina znás je dost free a rádi se do programu zapojíme.“

Jako prvek, který zaměstnanci na interních eventech nemají rádi, byl nejčastěji zmíněn pevný program. Odpověď byla upřesňována, že jako nejhorší shledávají diktování her, které jsou mnohdy hloupé a neadekvátní, moc velká svázanost a nemožnost pobavit se s kým sami pracovníci chtějí. Celkově jim nevyhovuje příliš nucenosti a málo svobody. Zaměstnanci se však shodují na tom, že se jim tyto věci na interních eventech v Aukru nestávají. Velmi malá část dotazovaných uvedla, že se jim nelíbí, když předem neví, do čeho jdou a téměř polovině nevadí nic.

Velmi často jsou na firemních akcích probírány pracovní věci. Zda je tento trend zaměstnanci vnímán pozitivně či naopak se názory pracovníků významně liší. „*Spíš se snažíme o práci moc nebavit a poznat se zase z té osobní stránky,*“ „*Většinou nezacházíme do hloubky, je to spíš takový brainstorming.*“ Velká část dotazovaných však potvrdila, že v uvolněné atmosféře vznikají dobré nápady. „*Jo, tam vždycky vzniknou nejlepší nápady, ale pak je všichni zapomeneme. Smích.*“ Další výhodou je dle zaměstnanců možnost prokonzultovat pracovní věci s jinými zaměstnanci a tím získat nový pohled na věc či přijít na nové řešení.

7.4.1 Dílčí vyhodnocení zkoumaného problému

Dle provedených rozhovorů s pracovníky firmy Aukro.cz je zřejmé, že zaměstnanci upřednostňují aktivní eventy s programem, který však nijak neomezuje jejich volnost. Chtějí mít možnost svobodného rozhodování o tom, zda zapojí do pořádaných aktivit a vyžadují i adekvátní množství neorganizované zábavy, kdy se mohou pobavit se svými kolegy. V oblibě jsou sportovní akce, které podporují týmovou spolupráci a přináší uvolnění od stresu v práci. I v tomto případě však musíme brát v úvahu, že zaměstnanci jsou mladí lidé, kteří mají obecně kladný vztah k aktivnímu životu. Dle autora je přístup firmy Aukro.cz k firemním akcím správný, neboť uspokojuje jak pracovníky, kteří mají rádi sport, tak i ty, jenž dávají přednost pasivnější formě eventů. Jedinou nevýhodou je pak malé spektrum sportů v rámci sportovního dne, které bylo zmiňováno i samotnými zaměstnanci.

7.5 Jaký je odraz finanční krize na četnost a kvalitu interních eventů?

V současné době je hodně diskutovaným tématem finanční krize a také to, jak se s ní firmy vypořádávají. Mnoho ze společností, které finanční krize postihne, začnou šetřit na

marketingu a také na svých zaměstnancích. Rozpočty na interní eventy jsou často rušeny jako první. Proto i jedna část kvalitativního výzkumu této práce měla za úkol zjistit dopad finanční krize na počet a kvalitu eventů pořádaných firmou Aukro.cz. Samozřejmě není možné určit, zda za snižující frekvenci akcí může právě finanční krize nebo je to změnou vedení, strategickými cíly firmy či jinými vlivy. Každopádně si provedené dotazování kladlo za úkol zmapovat alespoň situaci v množství financí investovaných do integračních aktivit firmy a osobní pohled zaměstnanců na tuto problematiku.

Zaměstnanci se obecně shodují na tom, že se snížilo množství peněz investovaných firmou do interních akcí - „*Ten trend tam je, snižuje se to pořád.*“ Nejvíce pociťují úbytek financí na zrušení týmových integračních budgetů, které byly určeny pro jednotlivá oddělení a za které si mohli uspořádat jakoukoliv akci v rámci svého týmu - „*Budget pro oddělení na integraci byl moc fajn. Je to škoda.*“ Pracovníci, kteří jsou ve firmě již delší dobu potvrdili také zrušení vícedenních akcí - „*Kdysi jsme jezdili třeba do hor na čtyřkolky.*“ Zaměstnanci dále potvrzují, že je mnoho akcí, které si musí financovat sami. Většinu to nevadí, ale když jim akci zaplatí firma, je to chápáno jako atraktivní benefit - „*Je to příjemné, když zaměstnanec vidí, že si ho firma cení a dělá pro něj takovou akci.*“ Někteří oddělení mají na akcích, které si financují sami menší účast a jejich počet se snížil. Pracovníci se ale shodují na tom, že pokud jde o dobrou akci, není pro ně překážkou, když si ji musí sami zafinancovat.

Dle většiny dotazovaných se na snížení rozpočtů podílí finanční krize. Hodně z dotazovaných však také zmínilo fakt, že se firma rapidně rozrostla a s tím jsou spojené i vyšší výdaje na interní akce. - „*Budgety se nesnížily, jen my jsme se rozrostli*“ Jen malá část dotazovaných zastává názor, že je krize vůbec nezasáhla a přibližně stejné množství nedokáže určit, zda je snížení rozpočtů zapříčiněno krizí či nikoliv - „*Nedá se říct, zda je to krize, ale budgety jsou menší.*“

Co se týče kvality pořádaných eventů, je zaměstnanci obecně považována za velmi dobrou a tento trend je stabilně udržován. Úroveň akcí je velmi vysoká, i přesto, že již akce nepořádají externí agentury, což mělo dle dotazovaných své výhody i nevýhody - „*Profesionálové to mají více zláknuté, my zase známe své lidi a víme, co je baví.*“ Zaměstnanci se shodují, že se finanční krize podepsala pouze na kvantitě a ne na kvalitě.

7.5.1 Dílčí vyhodnocení zkoumaného problému

Z rozhovorů bylo zřejmé, že jsou zaměstnanci sice se současným stavem interních eventů spokojeni, ale budget na týmove integrace jim chybí. Byl chápan jako bonus od firmy, který byl určen právě pro jejich oddělení a oni sami si v týmu mohli rozhodnout, jak s ním naloží. Někteří zaměstnanci se přímo vyjádřili, že za úsporná opatření firmy může finanční krize, někteří byli s tímto tvrzením opatrnější a delší dobu váhali, než učinili jakýkoliv závěr. Obecně však téměř všichni bez váhání potvrdili, že se rozpočty na interní akce zmenšují. Ve většině případech to bylo bráno jako fakt a samozřejmost. Jak bylo zmíněno jedním z dotazovaných: *„Doba je těžká, musíme šetřit.“* Z pohledu zaměstnavatele je samozřejmě v dnešní ekonomické situaci těžké udržet standardy, které byly nastaveny. V úvahu je zapotřebí brát také růst firmy, kdy je financování akcí stále náročnější.

8 SHRUTÍ ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Dle provedeného výzkumu ve společnosti Aukro.cz lze odpovědět na všechny výzkumné otázky položené autorem. Nelze je však zobecnit a brát jako pravidlo. K tomu by bylo zapotřebí provést průzkum v mnoha organizacích z rozdílných odvětví a mezi zaměstnanci odlišných věkových kategorií a různého vzdělání. Je však možné využít názorů zaměstnanců a jejich pohled na řešenou problematiku u firem, kde je vyžadována mentální práce a které jsou tvořeny mladým kolektivem.

Z rozhovorů vyplývá, že interní eventy mají vliv na spokojenost zaměstnanců firmy Aukro.cz, a to nejen přímo, ale také nepřímo díky ucelení kolektivu, uvolnění atmosféry a poznání spolupracovníků. Zaměstnanci se cítí na pracovišti dobře a do práce chodí rádi. Dle autora práce jsou vztahy na pracovišti důležitým determinantem pracovní spokojenosti, proto chápe jako nutnost jejich utváření a podporování. Integrace jsou jedním z nejvhodnějších způsobů, jak lze navázání vztahů zajistit. Samozřejmě může dojít i k opačnému efektu, kdy firemní akce zapříčiní zhoršení vztahů, tomu je třeba zamezit a snažit se, aby ke konfliktům nedocházelo.

Interní eventy mají také vliv na loajalitu zaměstnanců. Firemní akce jsou zaměstnanci chápány jako něco, co pro ně zaměstnavatel připravuje nad rámec svých povinností a jsou za to rádi. Cítí pak pozitivní vztah k zaměstnavateli a celé firmě. K loajalitě nepřispívají, dle autora práce, jen firemní eventy, ale celá firemní kultura, kterou je nutné pěstovat od samotného vzniku organizace. Integrace a vztahy mezi zaměstnanci jsou jejím velmi důležitým prvkem, pomocí něhož se společnost profiluje i na veřejnost. Dalším významným benefitem interních eventů je usnadnění komunikačních procesů, které mohou přinést vyšší výkon pracovníku, což však nebylo výzkumem potvrzeno, ale ani vyvráceno. Autor práce je toho názoru, že interní eventy mají malý vliv na výkon pracovníků. Za ovlivňovatele výkonu chápe spíše pochvalu vedení, možnost profesně růst popřípadě účast na vzdělávacích aktivitách, které mohou být také pojaty jako interní eventy. V tom vidí autor práce možný nedostatek u firmy Aukro.cz. Přínosem by bylo zavedení vzdělávacích aktivit, které by byly dobrovolné a mohly zaměstnancům přinést zábavnou formou zajímavé poznatky, které by dále promítli do své práce. Mnoha lidem přináší vzdělávání radost a uspokojení a tyto aktivity by se mohly podepsat pozitivně i na výkonu zaměstnanců.

Zaměstnanci Aukra jsou jednoznačně upřednostňovány aktivní eventy, jejichž součástí je dobrovolný program, který nijak neobtěžuje zúčastněné. Vytvořit akci, která je vyváženým zkloubením zábavného programu, ale obsahuje dostatek prostoru pro volnou zábavu zaměstnanců je, dle autora práce, velmi náročné a vyžaduje znalost účastníků. V tom vidí také hlavní výhodu toho že jsou v Aukru interní eventy pořádány přímo jejími zaměstnanci. Nevýhodou pak může být jejich menší zkušenost a nemožnost investovat tolik času do přípravy vzhledem k nutnosti vykonávat i rutinní pracovní povinnosti ve firmě. Dle autora je vyvážený program klíčem k úspěchu každé interní akce jakékoliv firmy. Organizátoři by proto měli věnovat dostatečný čas poznání jeho účastníků a následně i jeho přípravě.

Zaměstnanci se shodují také na tom, že došlo ke snížení rozpočtů na interní akce. Většina si myslí, že je to vlivem finanční krize. Každopádně zaměstnanci necítí dopad snižování financí na kvalitě pořádaných akcí. Dle autora je šetření na zaměstnancích běžné, ale firma si musí uvědomit, že její zaměstnanci jsou obrazem společnosti. V případě firmy Aukro.cz jsou však akce konané pro zaměstnance ve srovnání s jinými firmami velmi časté a na vysoké úrovni.



Obrázek 5: Spokojení zaměstnanci společnosti Aukro.cz (Zdroj: autor)

ZÁVĚR

Spokojenost zaměstnanců má velký vliv na to, jak je firma vnímána vnějším okolím. Spokojení zaměstnanci přenášejí své štěstí i na zákazníky, a ti se poté k firmě rádi vracejí, jsou lépe ztotožnění s cíli organizace a snaží se být nápomocni v jejich uskutečňování. Firmu utvářejí lidé, kteří v ní pracují, proto je důležité, chcete-li mít dobrou firmu, o zaměstnance pečovat.

Tato práce si kladla za svůj primární cíl zjistit, zda mají interní eventy vliv na spokojenost zaměstnanců. Dále chtěla najít odpověď na otázky, zda interní eventy ovlivňují komunikační procesy uvnitř firmy, loajalitu a výkonnost zaměstnanců a zda mají vliv na celkovou uvolněnou atmosféru na pracovišti. Dalším cílem bylo odhalit vliv finanční krize na kvalitě a kvantitě pořádaných akcí.

Všechny výzkumné otázky, které si autor položil byly v práci zodpovězeny. Autor zjistil, že interní eventy mají vliv jak na spokojenost, tak na loajalitu, komunikační procesy a celkovou uvolněnou atmosféru uvnitř firmy. Jediný vliv eventů na výkonnost pracovníků nebyla jasně potvrzen. Dle zjištěných údajů lze interní eventy považovat za účinný nástroj, který dokáže napomoci k vytvoření příjemných pracovních vztahů a k uvolněné atmosféře, čímž přispívá k celkové spokojenosti na pracovišti. Důležité však je, aby byly eventy připravovány svědomitě, se znalostí cílové skupiny. Nevhodný event může mít naopak negativní vliv na zaměstnaneckou spokojenost. Jako ideální se jeví kombinace aktivního eventu proloženého volnými chvílkami tak, aby měli všichni pracovníci možnost společně konverzovat, najíst se a uvolnit.

Nevýhodou eventů je jejich vysoká finanční náročnost. Aby byl event opravdu dobrý, měl by obsahovat zábavu, jídlo, pití, překvapení, musí se někde konat a musí ho někdo zorganizovat. Všechny tyto položky stojí nemalé finanční částky. Proto je výhodou, když jsou firemní akce schopni a ochotni zorganizovat přímo zaměstnanci dané firmy, které tato aktivita baví a dokáží se v ní realizovat. Takto může firma alespoň ušetřit na nákladech za externí agenturu. Navíc, pokud je v zaměstnání dobrý kolektiv, budou mít spolupracovníci snahu podpořit a pomoci pořádajícím kolegům a nebudou se snažit hledat na akci všemožné chyby. Společnosti by také měli více dbát na zpětnou vazbu svých zaměstnanců, která jim může napomoci ve vytvoření interního eventu, který bude přesně podle jejich přání.

I přesto, že se teze potvrdila výzkumem ve společnosti Aukro.cz, není možné učinit obecný závěr, že interní eventy přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. Je třeba aplikovat tyto otázky i u dalších firem podnikajících v jiném odvětví a s jinou skupinou pracovníků. Teprve poté by bylo možné učinit obecná doporučení pro personalisty.

Práce obohatila můj pohled jak o teoretický přístup odborníků na danou problematiku, tak o názory zaměstnanců na interní eventy a jejich ideální podobu. Hlavním přínosem však pro mě byl pohled do firemní kultury, která, dle mého názoru, funguje a dbá o blaho svých zaměstnanců. Člověk si poté uvědomí, jak jsou spokojení pracovníci pro firmu důležití a jak silně ovlivňují způsob, jakým je podnik vnímán svým okolím. Teď vím, že kdybych měla v budoucnu svou firmu, budu utvářet její firemní kulturu a dbát o spokojenost svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3

AUKRO.CZ, 2013, *O nás*. In: Aukro.cz. [online].[cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://info.aukro.cz/about/>

BASHFORD, S., 2004, *Inside track on making internal events hit home*. In: ProQuest [online].[cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/229272239?accountid=15518>

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a ŠULEŘ Oldřich, 2006. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 724 s. ISBN 80-251-0396-x

BOWDIN, Glenn et al., 2006. *Events management: with companion CD-ROM*. 2. vyd. Amsterdam: Elsevier, 335 s. ISBN 978-075-0665-339. Dostupné také z: www.amazon.co.uk/Events-Management-Glenn-Bowdin/dp/0750665335

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9

BREMER, Monica, 2011. Employee Satisfaction through Corporate Events. In: Ezinemark.com [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://event.ezinemark.com/employee-satisfaction-through-corporate-events-184d067bcc4.html>

BROŽOVÁ, Miloslava, 2008. Auto, notebook, mobil... a jinak nic? Zaměstnanci požadují víc benefitů. In: Strategie.cz [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/auto-notebook-mobil-a-jinak-nic-zamestnanci-pozaduji-vic-benefitu-469009#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign

CARTER, Laurence, 2007. *Event Planning* 1. Vyd. Bloomington: AuthorHouse, 148 s. ISBN 978-1-4343-4133-4. Dostupné také z: <http://www.amazon.com/Event-Planning-Laurence-Carter/dp/143434133X>

CORPORATE EXECUTIVE BOARD, ©2003. *Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction*. Keepem.com [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: http://www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf

DAMSTER, Greg a TASSOPOULOS Dimitri, 2004. *Event management: a professional and developmental approach*. 2. vyd. Landsdowne: Juta Academic, 510 s. ISBN 978-070-2166-587.

ENTREPRENEUR, ©2013. *The Event Planning Industry*. Entrepreneur.com [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: http://www.entrepreneur.com/downloads/guides/1313_event_planning_ch1.pdf

ERTELL, Kevin, 2011. *Employee Satisfaction Leads to Customer Satisfaction (and Big Profits)*. In: Retailshakennotstirred.com [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.retailshakennotstirred.com/retail-shaken-not-stirred/2011/01/employee-satisfaction-leads-to-customer-satisfaction-and-big-profits.html>

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6

GREGORY, Kristen, 2011. *The Importance of Employee Satisfaction*. In: Neumann.edu [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/review2011/gregory.pdf>

HALKOS, Elizabeth, 2013. *The Importance of Improving Employee Job Satisfaction*. In: Purchasingpower.com [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.purchasingpower.com/blog/employee-engagement/the-importance-of-improving-employee-job-satisfaction/>

HOYLE, LEONARD, 2002. *Event Marketing*. In: eventmanagementifim [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: http://eventmanagementifim.weebly.com/uploads/3/0/7/4/3074260/book_event__marketing_leonard_h.pdf

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2011. *Firemním večírkům se nevyhýbejte, zlepšují komunikaci mezi zaměstnanci*. In: iDnes.cz [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z:

http://finance.idnes.cz/firemni-vecirky-zlepsuji-komunikaci-mezi-zamestnanci-ppu-/podnikani.aspx?c=A111206_1696502_podnikani_zuk

JÍRŮ, Marie a PODANÁ, Radoslava, 2006. Jak zajistit spokojenost zaměstnanců aneb nefinanční motivace. In: Centrumandragogiky.cz [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/ext-81.pdf>

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7

KILKENNY, Shannon, 2011. *The complete guide to successful event planning: with companion CD-ROM*. 2. vyd. Florida: Atlantic Publishing Group, 335 s. ISBN 16-013-8699-0. Dostupné také z: <http://books.google.cz/books?id=PFKapszGsC&printsec=frontcover&dq=event+is&hl=cs&sa=X&ei=e3cXUbmBMHetAbnxYDwBQ&ved=0CDYQ6AEwAA>

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 8072610104

MOHAUPTOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 173 s. ISBN 80-7367-042-9

NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9

PANCZÁKOVÁ, Zuzana, 2011. Aby pro firmu dýchali. In: Ekonom.cz [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-51333220-aby-pro-firmu-dychali>

PARRY, Anton Shone and Bryn, 2004. *Successful event management: a practical handbook*. 2. vyd. London: Thomson Learning. ISBN 18-448-0076-8.

PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, 2011. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2002. Praha: Grada, 226 s. ISBN 8024704706

REICHHELD, Frederick F a TEAL Thomas, 2001. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. 2. vyd. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 323 p. ISBN 15-785-1687-0.

SNAP SURVEYS, ©2012. *Tips to Improve Employee Loyalty, Part 1*. Snapsurveys.com [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.snapsurveys.com/blog/tips-improve-employee-loyalty-part-1/>

STRATEGIE.CZ, 2011. *Chodíte rádi na firemní večírky?*. In: Strategie.cz [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/chodite-radi-na-firemni-vecirky-vyzkum-stem-mark-713064>

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA, 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0318-1

SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations: moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 80-247-0564-8.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*, 2003. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 80-247-0646-6

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*, 2003. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 8024604485.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan, 2006. *Pracovní spokojenost a její faktory*. In: Daňari online [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jejji-faktory/?search_query=\\$index=724|\\$index=729&search_results_page=13](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jejji-faktory/?search_query=$index=724|$index=729&search_results_page=13)

VLNAS, Martin, 2012. *Alexander Kjerulf: Nejlepší firemní benefity? Smysluplná práce, pochvala a pohodoví lidé*. In: Finmag.cz [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.finmag.cz/cs/finmag/kaleidoskop/alexander-kjerulf-nejlepsi-firemni-benefity-smysluplna-prace-pochvala-a-pohodovi-lide/>

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*, 2009. 1. vyd. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5

WISEGEEK, © 2003-2013. *What is employee satisfaction?*. Wisegeek.org [online] [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.wisegeek.org/what-is-employee-satisfaction.htm>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CCA Circa

CSR Corporate Social Responsibility

ČR Česká republika

PR Public relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Čtyři základní skupiny eventů.....	14
Obrázek 2: <i>Relax room</i>	36
Obrázek 3: <i>Nepřímé ovlivnění spokojenosti zaměstnanců interními eventy</i>	41
Obrázek 4: <i>Zaměstnanci marketingového oddělení při sjíždění Vltavy</i>	44
Obrázek 5: <i>Spokojení zaměstnanci společnosti Aukro.cz</i>	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <i>Komunikační mix.</i>	13
Tabulka 2: <i>Přehled celofiremních akcí pořádaných společností Aukro.cz</i>	37
Tabulka 3: <i>Vybrané reprezentativní odpovědi respondentů na otázku, zda mají interní eventy vliv na jejich spokojenost.</i>	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1.....	<i>Soupis stěžejních otázek pro kvalitativní výzkum</i>
Příloha 2.....	<i>Integrovaný event marketing</i>
Příloha3.....	<i>Přehled důvodů odchodů zaměstnanců</i>

PŘÍLOHA P I: SOUPIS STĚŽEJNÍCH OTÁZEK PRO KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Jaká je vaše pozice ve firmě?

Děláte u vás ve firmě interní akce – teambuildingy, večírky, apod?

Jak často?

Jaké typy akcí děláte?

Jaké typy akcí máte nejraději?

Jaký typ akcí si myslíte, že mají rádi Vaši podřízení/nadřízení?

Co si myslíte, že přinášíjí tyto akce vašim podřízeným/nadřízeným?

Co přinášejí Vám?

Děláte interní eventy stejně často jako v minulých letech? Častěji, méně, o kolik?

Investuje se do eventů méně/více financí než v předešlých letech? (man.)

Musíte si některé akce pořádané firmou částečně hradit, bylo to tak i v minulých letech?

(Jezdíte rádi na tyto akce i přesto, že si je musíte financovat sami ?)

Jak vnímáte kvalitu pořádaných eventů – je stejná, zlepšuje se, zhoršuje?

Myslíte si, že eventy ovlivňují vaši práci ve firmě a mají efekt na Vaší výkonnost/výkonnost podřízených? Sledujete u svých kolegů/nadřízených/podřízených změnu ve výkonnosti po návratu z akce.

Sledujete po návratu z eventu uvolněnější atmosféru uvnitř firmy.

Jak se to projevuje?

Jste po návratu z akce v práci spokojenější/. Jsou vaši spolupracovníci/nadřízení/podřízení spokojenější?/ motivovanější/uvolněnější?

Pocitujete u svých podřízených zvýšenou loajalitu k firmě po absolvování eventů? (man.)

Jak se to projevuje?

Přijde vám kolektiv ucelenější?

Vyskytly se během eventů i nepříjemné chvíle? Jaké? Vyřešilo se to?

Měl někdy váš event za následek pozdější nespokojenost nebo nepohodu na pracovišti?

Co považujete během eventů za nejdůležitější?

Co Vás na akcích nejvíce baví?

Co si myslíte, že nejvíce baví vaše nadřízené/podřízené?

Co na eventech nemáte rádi ? Vaší podřízení/nadřízení nemají rádi?

Myslíte, že mají eventy pozitivní vliv na komunikační procesy ve vaší firmě?

Změnil se po některé akci nějakým způsobem pohled na vaše nadřízené/podřízené?

Přijde Vám komunikace s nadřízenými/podřízenými snadnější?

Dostáváte se na akcích často k probírání pracovních záležitostí? Dojdete často k závěrům, vyřešení problému?

Dávají vám eventy nějaké impulsy k vylepšení/změně práce?

Scházíte se spolu i mimo oficiální akce pořádané firmou? Jak často?

Měříte nějakým způsobem efektivitu absolvovaných eventů? (man.)

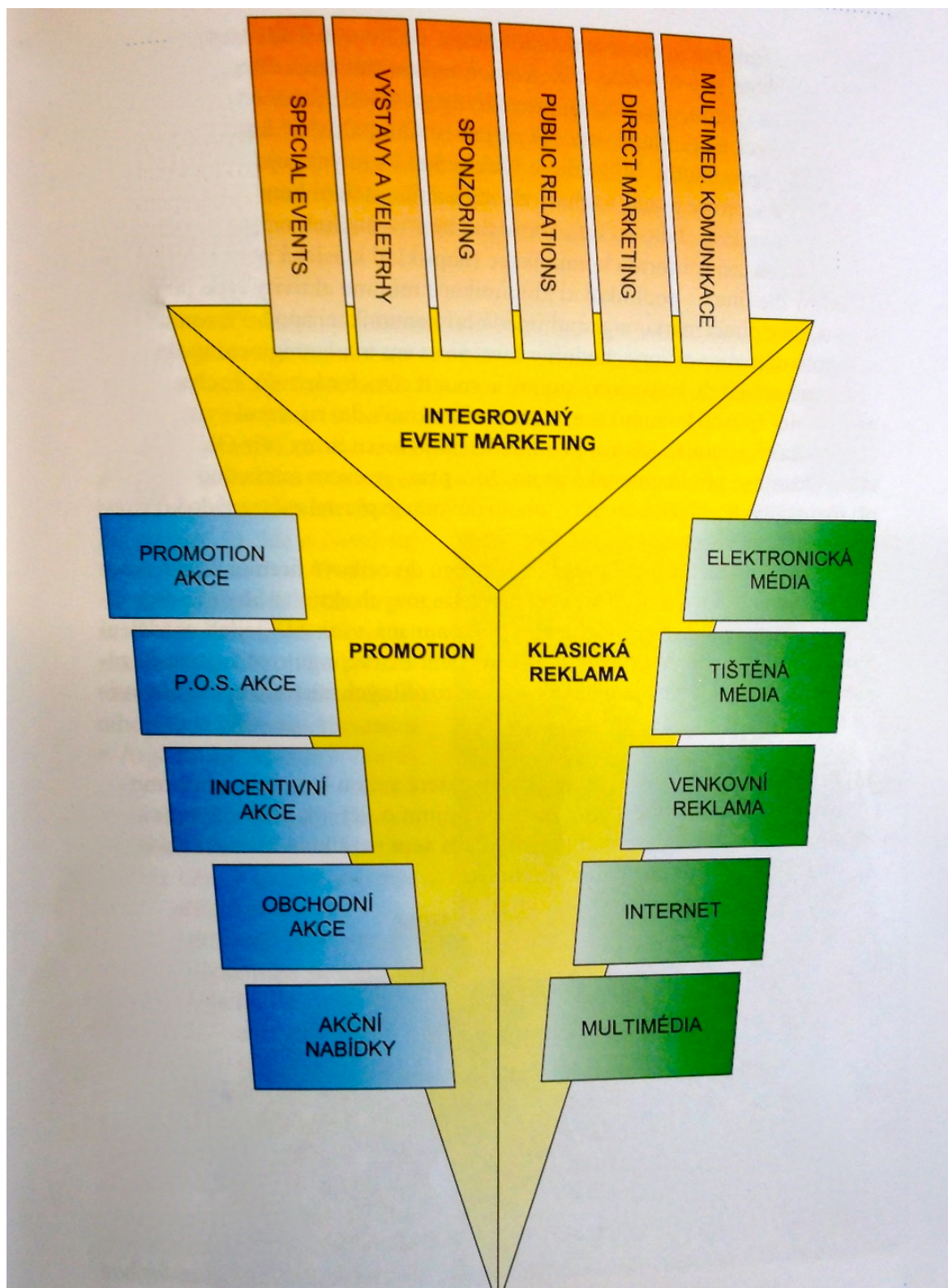
Dávají Vám tato měření nějaké impulsy k vylepšení/ přeměně eventů? (man.)

Jaké? (man.)

Vycházejí tato měření ve prospěch eventů uvnitř firmy? (man.)

POZN.: man. – otázka pouze pro manažery

PŘÍLOHA P II: INTEGROVANÝ EVENT MARKETING



Zdroj: *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*, Šindler, 2003

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED DŮVODŮ ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ

- Benefit
- Byrokracie
- Diskriminace na základě rasy nebo pohlaví
- Geografická lokalita podnikání
- Hlučné, prašné, horké nebo stísněné pracovní prostředí
- Chybějící plán dalšího rozvoje kariéry
- Chybějící procesy pro vyjádření nespokojenosti
- Jistota zaměstnání
- Konflikt se spolupracovníkem
- Kultura organizace
- Kvůli pracovnímu místu jako takovému
- Nadměrné pracovní vytížení
- Návrat do školy
- Necitlivé vedení
- Nečestní nebo neetiční vedoucí pracovníci
- Nedocení přínosu zaměstnance
- Nedostatečná autorita pro výkon pracovního místa
- Nedostatečná výzva
- Nedostatečné nebo chybějící zaškolení
- Nedostatečné prostředky k výkonu zaměstnání
- Nedovolení provést úkol vlastním způsobem
- Nedůvěra nebo ztráta důvěry v nejvyšší vedoucí pracovníky
- Neflexibilní pracovní doba
- Nefungující týmová spolupráce
- Negativní pracovní prostředí
- Nejbližší nadřízený
- Nekonkurenceschopné odměňování
- Neschopnost zvládnout požadavky pracovního místa
- Nesoulad soukromého a pracovního života
- Nespravedlivá pravidla, politiky nebo postupy
- Nespravedlivé praktiky povyšování
- Nespravedlivé zvyšování platů

- Nespravedlivý proces hodnocení výkonu
- Nestabilita nebo rozruch v organizaci
- Nezáměr o nápady zaměstnance
- Nežádoucí přeložení
- Nežádoucí změna povinností
- Nízká nebo nulová zpětná vazba hodnotící výkon
- Nízké nebo nulové bonusy
- Nízké nebo nulové pravomoci
- Nízké nebo nulové možnosti růstu nebo osobního rozvoje
- Odchod do důchodu
- Omezený potenciál výtěžku
- Pochybnost o budoucnosti organizace
- Politikaření v organizaci
- Práce s lepším platem
- Protěžování oblíbených pracovníků
- Přeložení partnera do jiné lokality
- Příležitost dalšího rozvoje
- Sexuální obtěžování
- Starost o zdraví
- Stres
- Špatná komunikace
- Špatné zacházení
- Vzdálenost nebo doba dojíždění
- Začátek vlastního podnikání
- Změna kariéry
- Zrušení pracovního místa

Zdroj: Branham, 2009, 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem