

# Spokojenost zaměstnanců firmy XY

Petra Bílková

---

Bakalářská práce  
2017/2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Bílková**  
Osobní číslo: **K15205**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Spokojenost zaměstnanců firmy XY**

Zásady pro vypracování:

1. Definujte teoretická východiska k tématu práce, základní pojmy, stanovte cíl práce a metodický postup.
2. Definujte základní výzkumnou otázku.
3. Definujte metodiku zvolené formy marketingového výzkumu. Provedte šetření ve zvolené firmě.
4. Výsledky výzkumu porovnejte s daty z předchozího šetření a definujte posun ve vnímání spokojenosti zaměstnanců ve zvolené firmě.
5. Ze zjištěných dat vyvodte závěry a navrhněte doporučení realizovatelná v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] HEJLOVÁ, Denisa. 2015. Public relations. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- [3] KOTLER, Philip a KELLER, David Lane. 2007. Marketing management. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-802-4713-595.
- [4] KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [5] PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová  
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
ředitel 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 <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> 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 ..... 5.4. 2018 .....

PETRA BÍLKOVÁ, .....  
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 nevýdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.*

*(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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 pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.*

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

*(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu*

*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, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

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

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

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

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se věnuje tématu spokojenosti zaměstnanců firmy. Cílem práce je provést analýzu spokojenosti aktuálního stavu a navrhnout doporučení pro její další zvýšení. Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá rešerší literatury a obecnou charakteristikou vztahu mezi spokojeností zaměstnanců a Public Relations. V praktické části práce autorka představuje zkoumanou společnost, provádí vyhodnocení dotazníkového šetření, popisuje a komparuje stav zjištěné úrovně spokojenosti. Dle výsledků marketingového výzkumu navrhuje konkrétní doporučení vedení zkoumané společnosti.

Klíčová slova:

Analýza, spokojenost, zaměstnanec, komunikace, spokojenost zaměstnanců, motivace, analýza spokojenosti, interní komunikace, dotazníkové šetření.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis focuses on topic of satisfaction of company employees. The goal of this thesis is to analyse the current state of satisfaction and to propose recommendations for its further increase. The thesis is divided into theoretical and practical part. Theoretical part is concerned on literature search and on general characteristics of relationship between employee satisfaction and Public Relations. In practical part the author of this thesis introduces an investigated company, evaluates the questionnaire survey, describes and compares the state of found satisfaction level. Based on the results of marketing research the author proposes specific recommendations for management of investigated company.

Key words:

Analysis, Satisfaction, Employee, Communication, Employee Satisfaction, Motivation, Satisfaction analysis, Internal communication, Questionnaire survey.

Ráda bych poděkovala doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za její laskavou komunikaci, profesionální rady, připomínky a milé vedení.

Rovněž chci velice poděkovat vedení zkoumané společnosti a jejím zaměstnancům za informace, čas a možnost provedení marketingového výzkumu.

V neposlední řadě děkuji své rodině za prostor, trpělivost a podporu, kterou mi dala.

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

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
1.1 PUBLIC RELATIONS PR.....	10
1.2 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	12
1.3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	15
1.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	19
1.5 METODIKA PRÁCE .....	22
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
2.1 AKTUÁLNÍ SITUACE VE ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI .....	26
2.2 POPIS METODIKY VÝZKUMY .....	26
2.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	27
2.4 KOMPARACE S PŘEDCHOZÍM ROKEM.....	36
2.5 SHRnutí.....	44
2.6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	46
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>57</b>

## ÚVOD

Tato práce se zabývá analýzou spokojenosti pracovníků a vztahem této problematiky k Public Relations.

Klíčovým zdrojem každé organizace jsou zaměstnanci, jejichž prostřednictvím lze získat výrazný příspěvek k posílení konkurenceschopnosti a tedy dosažení tržního úspěchu. Toto však nepřichází automaticky, je nutné o zaměstnance pečovat a podnítit vznik jejich spokojenosti. V jiném případě nelze zaručit, že bude jejich výkonnost dostatečná a skutečně dojde ke vzniku zmíněného efektu.

Svůj význam při dosahování této ambice nemá pouze finanční a nefinanční odměna, ale i schopnost relevantní komunikace s touto zájmovou skupinou.

Cílem práce je prostřednictvím analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci doporučit návrhy ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá obecnou charakteristikou vztahu mezi spokojeností zaměstnanců firmy a Public Relations. Postupně jsou zde vysvětlené základní pojmy o problematice a vzájemné souvislosti.

Praktická část práce je věnována představení firmy, dotazníkovému šetření, návrhům a doporučením. Z této struktury vyplývá, že je využito jak analýzy sekundárních informací, tak i analýzy primárních informací. Sekundární informace pocházejí zejména z odborné literatury. Při výběru literatury bylo přihlíženo k aktuálnosti publikací a relevantnímu obsahu vůči řešené problematice. Pro účely práce lze za spokojenost pracovníků považovat stav, kdy je očekávání zaměstnanců o jejich práci pozitivně překonáno, tedy skutečný stav převyšuje očekávaný stav. V rámci práce bude spokojenost měřena prostřednictvím sběru primárních dat, tj. dotazníkového šetření.

Protože stejné šetření ve zkoumané organizaci proběhlo i v minulém roce, bude možné výsledky komparovat a sledovat změny spokojenosti pracovníků. Bude také možné sledovat efekt doporučení, které firma přijala z loňského šetření.

Závěrečná syntéza pak pracuje se všemi získanými informacemi a vytváří návrhy a doporučení ke zlepšení aktuální situace ve firmě. Podnik se zabývá výrobní činností ve strojírenském průmyslu. Téma bylo zvoleno z důvodu pracovních zkušeností autorky ve firmách s obdobným předmětem podnikání a jejím povědomím o nedostatečné orientaci na spokojenost a péči o zaměstnance.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## I. TEORETICKÁ ČÁST

### 1.1 PUBLIC RELATIONS PR

Kopecký (2013, s. 24) popisuje Public Relations jako aktivitu pomáhající organizaci a jejím veřejnostem ke vzájemnému přizpůsobení a adaptaci tím, že pomáhá organizovat efektivní interakci a komunikaci s klíčovými veřejnostmi.

Ftorek (2012, s. 29) popisuje, že každodenní realizace PR aktivit určuje to, jak je organizace či jiná instituce (popř. osoba) vnímána veřejností nebo některou jinou skupinou, tedy jakou má pověst (image).

To se shoduje s přístupem Kotlera a Kellera (2013, s. 518), kteří do oblasti public relations zařazují širokou škálu různých činností, které se soustředí na interní prostředí organizace v podobě zaměstnanců, či externí prostředí v podobě spotřebitelů, ostatních podniků, vlády, médií apod., a to za účelem podpory a ochrany image organizace či komunikace o jednotlivých výrobcích.

Podle Hejlové (2015, s. 97) patří k cílům PR vytváření důvěry mezi organizací a jejími zájmovými skupinami. Za tímto účelem PR přesvědčuje a ovlivňuje, informuje, vytváří dlouhodobé vztahy a systematicky přispívá k tvorbě dobrého jména organizace. K zájmovým skupinám patří zaměstnanci, top management, vlastníci, spolupracovníci (jedná se o interní zájmové skupiny). K externím zájmovým skupinám se řadí investoři, politici, vláda, místní obyvatelé, média, odborná veřejnost, široká veřejnost.

Podle Karlíčka a Krále (2011, s. 115): „PR bývají definovány jako dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace (tzv. stakeholders). Tyto klíčové skupiny mohou organizaci pomoci dosahovat jejich cílů, ale stejně tak jí v tom více či méně účinně bránit. Typickými skupinami, s nimiž PR pracují, jsou aktivistické skupiny, místní komunity, investoři, dárci, zaměstnanci, potenciální zaměstnanci, partneři, dodavatelé, vládní a zákonodárné a kontrolní instituce, klíčoví názoroví vůdci a samozřejmě i samotní zákazníci.“

Podle Kopeckého (2013, s. 29-30) je PR cílevědomou, záměrnou a soustavnou činností, která má ovlivnit, informovat a získávat zpětnou vazbu od těch, na které je zaměřena. Dále pak se jedná o činnost plánovanou, tedy vysoce organizovanou se systematickým postupem a přístupem. PR je vzájemně prospěšná, tedy prospívá nejen podniku, ale i zájmovým skupinám. Také se jedná o činnost oboustrannou (oboustrannou komunikaci), která musí být

řízena (součástí rozhodovacího procesu). PR bude efektivní pouze v případě, že bude etická, tedy věrohodná, důvěryhodná, transparentní, autentická a zodpovědná.

K základním nástrojům PR patří následující (Hejlová, 2015, s. 135):

- Media relations (budování vztahů s médii) – tiskové zprávy, tiskové konference, rozhovory atd.
- Eventy (události) – výstavy, veletrhy, otevírání obchodů, roadshow atd.
- Digitální komunikace – správa sociálních sítí, webových stránek atd.
- Sponzoring – finanční nebo hmotná podpora různých akcí.
- Krizová komunikace.
- Doporučení celebrit, expertů, názorových vůdců.

Další přehled nástrojů public relations poskytuje Jakubíková (2013, s. 318), a to následujícím způsobem:

- Publications – publikace, výroční zprávy, podnikový časopis, tiskoviny pro zákazníky.
- Events – veřejné akce, organizování událostí, sponzorství, pořádání přednášek, účast na veletrzích a výstavách.
- New – novinky, vydávání tiskových zpráv, příprava materiálů pro tiskové konference atd.
- Community involvement activities – angažovanost pro komunitu, naplňování potřeb a místních společenství.
- Identity media – nosiče a projevy podnikové identity.
- Lobbying aktivity – ovlivnění legislativních a regulačních opatření.
- Social responsibility activities – aktivity sociální odpovědnosti, budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti.

## 1.2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je vnitropodniková komunikace mezi vlastníky (akcionáři) podniku a managementem, dále pak mezi managementem a zaměstnanci, a také mezi zaměstnanci navzájem.

V ideálním případě se jedná o obousměrný proces komunikace, tedy předávání a přijímání informací, včetně zpětných vazeb na všech úrovních podniku, aby došlo k pochopení názorů, postojů a motivací komunikujících stran (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 115).

Vymětal (2008, s. 263) podává přehled základních funkcí interní komunikace s tím, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky v interní komunikaci, takže je nutné realizovat interní komunikaci efektivně. K základním funkcím potom patří zajištění výměny potřebných informací, pomoc rozlišení členů organizace od nečlenů organizace, umožnění informování zaměstnanců a manažerů o cílech organizace a jejich průběžném plnění, umožnění přesvědčení zaměstnanců a manažerů o cílech organizace a možnostech jejich dosažení, či stimulace zaměstnanců a manažerů k vyhledání nových řešení a nových postupů za účelem splnění strategického cíle organizace.

Hejlová (2015, s. 152) považuje interní komunikaci za základ komunikace v jakékoliv firmě či organizaci. Image každé organizace vychází z interního prostředí a reflektuje podnikovou kulturu. Přitom se velmi často v podnikové praxi interní komunikace podceňuje, ať už z důvodu nedostatečných dovedností nebo nezájmu vedení o tuto oblast PR.

Jakubíková (2013, s. 305) definuje interní komunikaci jako „proces uskutečňovaný mnoha nástroji a prostředky, jehož cílem je sdílení vlastnické, resp. manažerské vize firmy všemi zaměstnanci, jejich identifikace s těmito cíli, s firmou a její strategií.“

Vymětal (2008, s. 263) definuje jako nejdůležitější faktory pro interní komunikaci skutečnosti, že nejde pouze o informace, ale také o postoje a důvěru. Dále kvalita interní komunikace záleží na každém řídicím pracovníku, tedy na jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech. Velký význam má potom interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci.

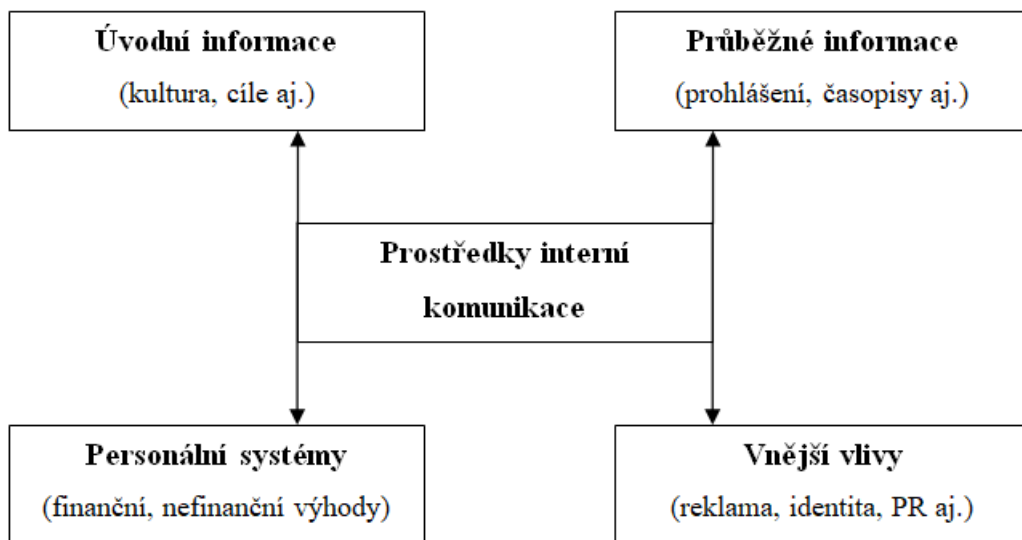
V interní komunikaci se využívá těchto nástrojů PR (Hejlová, 2015, s. 152):

- Elektronická komunikace – elektronická pošta, newslettery, podniková sociální síť, intranet).
- Eventy – večírky, sportovní a kulturní akce, výjezdová zasedání, společné snídaně apod.
- Podniková média – tištěné časopisy, bulletiny, publikace, brožury, letáky, videa.
- Face-to-face setkání – rozhovory, porady, interpersonální komunikace, přání k narozeninám.

Dvořáková (2012, s. 395) shrnuje různé výzkumy implementace interní komunikace s tím, že nejčastěji zaměstnanci získávají informace o dění v podnicích z neformálních zdrojů (tj. například od kolegů v rámci neformálního rozhovoru), dále potom na pracovních poradách, od řídicích pracovníků, či na intranetu, v podnikovém časopise. Přitom platí, že neformální kanály jsou o poznání více dynamické než kanály formální. Podle Jakubíkové (2013, s. 305) interní komunikace zajišťuje funkci informační, řídicí, motivační, konzultační, vůdcovskou a společenskou. K realizaci interní komunikace může každý podnik využít různé prostředky, které lze rozčlenit následovně:

- Úvodní informace – poskytují základní informace o podniku, jeho kultuře a cílech. Mají podobu brožurek, pracovních manuálů, schémat organizační kultury či seznamu kontaktů.
- Průběžné informace – zajišťují průběžné informování a zapojují zaměstnance do života podniku, včetně podněcování vlastní aktivity. Využívá se například podnikových prohlášení, interních časopisů, nástěnek, výročních zpráv, elektronické pošty, intranetu, pracovních porad, vnitropodnikových konferencí, pracovních výjezdů, získávání zpětné vazby.
- Personální systémy – slouží pro motivaci a ocenění výkonů, hodnocení výsledků a pomáhání v dalším rozvoji. Využívá se finančního ohodnocení, nefinančních výhod, hodnotících systémů, školicích a vzdělávacích programů.
- Vnější vlivy – kompletují celkový obraz o podniku. Využívá se podnikové reklamy, podnikové identity, podnikové public relations či prezentace v médiích.

Prostředky interní komunikace organizace definuje pro větší přehlednost následující obrázek, který potvrzuje, že lze využít úvodních informací, průběžných informací, personálních systémů a vnějších vlivů, a to za účelem realizace interní komunikace.



Obr. 1. Prostředky interní komunikace, (Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 305)

Dvořáková (2012, s. 391) dodává, že interní komunikace velmi výrazně přispívá k tvorbě a udržení podnikové kultury. Z tohoto důvodu je nutné na interní komunikaci pohlížet jako na nikdy nekončící proces, kterého se účastní všichni zaměstnanci, a to od vrcholového vedení až po řadové zaměstnance.

Přehled výhod interní komunikace lze uzavřít tvrzením Nenadála (2012, s. 209): „je-li interní komunikace vedením správně koordinována a stává-li se přirozenou činností organizace, všichni pracovníci budou znát cíle organizace, budou zainteresováni na jejím rozvoji, budou znát pravidla firemní kultury a zároveň je budou i dodržovat. V takovém případě zaměstnanci mají přístup k informacím ve správném množství a čase, jsou jim předávány pouze potřebné a jasně formulované informace.“

## **Bulletiny**

Armstrong a Taylor (2015, s. 503) popisují přínos bulletinů v tom, že mohou zprostředkovat okamžité informace zaměstnancům. Využívají se pro rychlé předání informací, což například podnikové zpravodaje nebo časopisy neumožňují (u nich se musí čekat až na další vydání).

## **Podniková sociální síť**

Panáček (2013) popisuje podnikovou sociální síť jako nejnovější trend v oblasti vnitropodnikové komunikace, které jsou určeny pouze pro danou organizaci a umožňují centrálně administrovat či vytvářet uzavřené diskuzní skupiny, provázání s podnikovým adresářem kontaktů (na jeho základě je potom zřízen přístup), sdílení dokumentů, realizaci průzkumů, integraci s dalšími komunikačními kanály. Podle Panáčka (2013) umožňují sociální sítě organizace budovat znalostní databázi informací, vést diskuze, přispět k řešení problémů.

Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců zkoumala ve své bakalářské práci Šterbová (2015, s. 34), která zjistila, že interní komunikace ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v práci, kdy toto dokládá výsledky svého dotazníkového šetření v jedné z tuzemských organizací.

Z tohoto důvodu je vhodné nyní pozornost soustředit na oblasti spokojenosti zaměstnanců.

## **1.3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

Kislingerová (2008, s. 177) popisuje spokojenost pracovníků jako jednu z nejvýznamnějších podmínek pro efektivní pracovní jednání a jako základní podmínku pro motivaci a stimulaci. Zároveň může spokojenost pracovníků (resp. její projevy) signalizovat problémové oblasti ve fungování podniku. Z toho důvodu, že vnímání reálných problémů pracovníky je zcela spontánní a samozřejmá záležitost a dané problémy se pak reflektují v úrovni pracovní spokojenosti.

Bělonohý (2013) tvrdí, že: „spokojenost zaměstnanců je pro organizaci jednou z klíčových podmínek pro vysokou výkonnost a poskytování kvalitních služeb, bez ohledu na to, zda

se jedná o podnikatelský subjekt, orgán veřejné správy či instituci, poskytující jiné veřejné služby.“

Jak tvrdí Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 19), tak spokojenost pracovníků signalizuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svojí prací a pracovním kapitálem.

Pauknerová (2012, s. 180) využívá definici spokojenosti zaměstnanců jako bipolární kontinuum, ve kterém na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků, zatímco na druhé straně jejich výrazná spokojenost (tedy od -1 do 10, kdy hodnota 0 znamená neutrální vztah k práci).

Bělonohý (2013) spokojenost zaměstnanců definuje jako: „vnímání zaměstnanců, týkající se stupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení organizace a další faktory v jejich zaměstnání.“

Urban (2017) tvrdí, že je spokojenost zaměstnanců důležitá a reflektuje se ve spokojenosti zákazníků, a také snižuje personální rizika organizace.

Internetový server Ipodnikatel.cz (2011) uvádí, že odborné i praktické studie uvádějí, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a jsou loajálnější vůči svému zaměstnavateli, takže se stává dosahování spokojenosti zaměstnanců klíčovým faktorem ovlivňujícím dosahování stanovených cílů organizace. Měření spokojenosti zaměstnanců je i z těchto důvodů standardním nástrojem řízení lidských zdrojů.

Nenadál (2012, s. 198) popisuje, že „výsledky monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců se proto musí stát centrem trvalé pozornosti všech řídicích pracovníků organizace. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti musí být chápány jako jednoznačné varování před blížícími se ekonomickými problémy, fluktuací zaměstnanců, a zejména jako vstupu pro přijímání účinných projektů zlepšování.“

Pauknerová (2012, s. 180) doporučuje realizovat měření spokojenosti zaměstnanců například prostřednictvím tzv. job description indexu, který hodnotí pět základních oblastí: mzdu, možnost postupu, osobu nadřízeného práci samotnou a spolupracovníky, popř. je možné využít souběžné sledování důležitosti různých faktorů, které spokojenost pracovníků ovlivňují, což jsou v praxi často dílčí stránky práce a pracovního zařazení, či celková spokojenost.



Urban (2017) si všímá faktorů, které vyvolávají nespokojenost s obsahem práce. Velmi často se podle autora jedná o podmínky práce, kdy mají zaměstnanci pocit nespravedlnosti, nedostatečného finančního a osobního ocenění, omezení pravomocí, či jsou na pracovišti špatné mezilidské vztahy, ať už s kolegy, nebo přímými nadřízenými. V konečném důsledku mohou vést pracovníky faktory nespokojenosti k odchodu ze zaměstnání.

Internetový server Ipodnikatel.cz (2011) hovoří o faktorech hodnocení spokojenosti zaměstnanců v podobě finančního ohodnocení, morálního ohodnocení, budoucího uplatnění zaměstnance v organizaci, perspektivy dalšího rozvoje a pracovního prostředí. Dále je nutné výsledky měření integrovat do dlouhodobého programu personálního řízení.

Velký význam při dosahování zaměstnanecké spokojenosti má public relations, jak uvádí Svoboda (2009, s. 51). Efektivní PR by mělo zajistit, že bude na pracovišti panovat pozitivní úroveň důvěry a spokojenosti, k čemuž je vhodné implementovat programy interní komunikace.

### **Nástroje měření spokojenosti zaměstnanců**

Janišová, Křivánek (2013, s. 240) považují dotazníkovou metodu za nejčastější nástroj pro měření spokojenosti zaměstnanců. Realizace průzkumu vede ke zjištění, jestli jsou zaměstnanci spokojeni či nikoliv. Ovšem platí, že průzkum často nevede k zjištění příčin aktuálního stavu. Příčiny je dále nutné zkoumat formou pohovorů.

Nenadál (2012, s. 198) doporučuje tento postup sledování a měření spokojenosti zaměstnanců:

- Definovat pojem zaměstnanec a spokojenost zaměstnanců.
- Definovat znaky spokojenosti zaměstnanců/vedoucích zaměstnanců.
- Navrhnout dotazníky k monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců.
- Stanovit rozsah měření (tzv. vzorkování zaměstnanců).
- Vybrat vhodné metody sběru dat.
- Vytvořit postupy vhodné pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti.
- Využít výsledky měření a monitorování spokojenosti zaměstnanců jako vstupů pro podnikové procesy zlepšování.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 62) tvrdí, že v dynamických a progresivních organizacích se osvědčuje měření spokojenosti zaměstnanců s využitím dotazníků či rozhovorů. Oblasti zájmu jsou například ztotožnění se s rozhodnutími managementu, loajalita zaměstnanců k podniku, posouzení smysluplnosti práce, dostatečnosti přístupu k informacím, aktivní podpora týmové práce, tvořivost, iniciativa, pomoc a podpora od nadřízených, či celková spokojenost s podnikem.

Na zajímavý rozpor upozorňuje Wágner (2009, s. 45), kdy se tento týká interpretace spokojenosti pracovníků. Zatímco „pro jednoho vrcholového manažera může být spokojenost zaměstnanců omezujícím faktorem výkonnosti, u kterého pouze sleduje, zda je spokojenost dostatečná na to, aby zaměstnanci nechtěli stávkovat nebo se získaným firemním know-how přejít ke konkurenci, a tím ohrozit chod firmy. Na druhou stranu jiný manažer může spokojenost zaměstnanců považovat za klíčový předpoklad jejich aktivního zájmu o dění ve firmě a o její prosperitu.“

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 62) se měření uskutečňuje za účelem posílení loajalitu těch zaměstnanců, o které má podnik dlouhodobý zájem. Nežádoucí odchod zaměstnance je ztrátou intelektuálního know-how či dalších zdrojů. Naopak loajální zaměstnanec je nositelem hodnoty a udržovatelem kultury podniku, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků.

System hodnocení spokojenosti zaměstnanců plní podle Nenadála (2012, s. 198) následující funkce:

- Je zdrojem informací pro zaměstnance i pro vedení organizací.
- Vytváří prostor pro řízenou vzájemnou výměnu informací mezi podřízeným a nadřízeným. Zlepšuje vzájemné kontakty a zlepšuje interní podnikovou komunikaci.
- Vytváří základnu pro plnění osobního plánu rozvoje zaměstnanců, takže se stává účinným nástrojem pro řízení lidských zdrojů.

Využití dotazníkového šetření pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců je věnována pozornost v následující kapitole.

## 1.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je „systematický sběr, analýza a interpretace informací, které jsou východiskem pro marketingové rozhodování. Jedná se tedy o proces, jehož cílem je získání určitých informací o marketingovém prostředí“ (Karlíček, 2013, s. 80).

Marketingový výzkum je klíčovou součástí marketingového řízení, ale sám o sobě, bez vazby na ostatní marketingové činnosti v podstatě nemá smysl, což platí i v opačném směru, tedy bez marketingového výzkumu nelze realizovat úspěšné marketingové řízení (Vašítková, 2014, s. 60).

Marketingový výzkum je charakteristický svojí jedinečností (informace má k dispozici pouze zadavatel výzkumu), vysokou vypovídací schopností (protože se zaměřuje na konkrétní skupinu respondentů), či aktuálností informací. Nicméně jeho realizaci často doprovází relativně vysoká finanční náročnost pro získání informací, vysoká náročnost na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 13).

K nástrojům marketingového výzkumu se řadí dotazníky, kvalitativní metriky či mechanické pomůcky. Dotazníky se sestávají ze souboru otázek, které se dávají respondentům a patří k nejběžnějším nástrojům v marketingovém výzkumu. Kvalitativní metriky jsou relativně nestrukturované měřicí přístupy, které umožňují určitý rozsah odpovědí a jsou kreativními prostředky k zjištění vnímání spotřebitelů. Mechanická zařízení jsou různé technologie pro měření lidského chování a reakcí, ale v praxi se příliš nepoužívají (Kotler, Keller, 2007, s. 145-148).

Dotazník má podle Tahala a kol. (2017, s. 54-55) respektovat tato pravidla: nepokládat nadbytečné otázky (pouze takové, na které je nutné znát odpověď), pokládat stručné a jasné otázky (ať respondenta motivují k odpovědím), pokládat žádoucí otázky vůči respondentům (na některé nemusí chtít respondent odpovídat, takže je zbytečné zařadit do šetření). Dále se často objevují chyby v koncepci dotazníku, které souvisí s pokládáním otázek na budoucí chování, otázek na zdravotní stav či společensky tabuizované témata.

Karlíček (2013, s. 80) považuje marketingový výzkum za klíčovou marketingovou funkci, jejímž prostřednictvím lze snížit míru nejistoty vyplývající z neustále se měnících podmínek prostředí. Bez výzkumu musí pracovníci spoléhat pouze na své instinkty, což může mít pro podnik fatální následky.

Karlíček (2013, s. 81) rozpracovává proces marketingového výzkumu do pěti částí:

- stanovení cíle výzkumu,
- určení zdrojů informací,
- stanovení výzkumné metody,
- sběr dat a interpretace dat,
- návrh doporučení.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 75-76) popisují definování cíle jako klíčovou fázi, která přímo ovlivňuje úspěšnost řešení problému, který má být vyřešen právě marketingovým výzkumem. Podle autorů se konkrétní cíle liší podle závislosti na zadání, situaci či výzkumném přístupu.

Tahal a kol. (2017, s. 28) popisují, že určení zdrojů informací se nejčastěji orientuje na jejich kategorizaci podle původu vzhledem k realizovanému výzkumnému projektu. Z tohoto pohledu se jedná o data primární a sekundární. Primární data jsou taková, která jsou pořízena v souvislosti s realizací výzkumu. Sekundární data jsou taková, která existovala už před zahájením výzkumu.

Stanovení výzkumné metody Karlíček (2013, s. 81) definuje jako výběr mezi jednou či kombinací tří základních výzkumných metod. Těmito jsou dotazování, pozorování a experiment. V souvislosti s volbou výzkumné metody musí být odpovězeno na otázky typu: kolik se využije respondentů? Jak dojde k výběru respondentů? Kde bude probíhat výběr respondentů? Jak bude sběr dat probíhat?

Sběr a interpretace dat Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 98) chápou jako základní část marketingového výzkumu v rámci realizační fáze, kdy výběr konkrétní metody (tj. pozorování, dotazování či experimentu) sběru dat závisí zejména na účelu a cíli výzkumu (rozhoduje o množství, kvalitě, míře zobecnění požadovaných dat), charakteru zkoumané problematiky (určení míry dostupnosti dat), vlastnictví zdrojů (časové možnosti, finanční možnosti, personální možnosti).

Tahal a kol. (2017, s. 118) interpretaci dat a sestavení návrhů a doporučení považují za završení celého výzkumného procesu, kdy je cílem této fáze poskytnout odpovědi na hypotézy a otázky (podle zadání výzkumu), a to přijatelnou formou, dále potom navrhnout právě i možnosti řešení.

### **Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců**

Jednou z možností, kam soustředit aktivity marketingového výzkumu, je i spokojenost zaměstnanců, což úzce souvisí s tématem této práce.

Bělonohý (2013) považuje využití dotazníkového šetření pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců za nejvhodnější metodu, protože umožňuje anonymní provedení, takže jsou zaměstnanci ochotnější k účasti a jsou otevřenější v rámci svých odpovědí. Tímto vedení organizace získává relevantnější a objektivnější informace, na jejichž základě může vytvářet podmínky pro další zlepšování pracovní atmosféry a výkonu pracovníků.

Jak uvádí Lepier (2015) personalisté doporučují v podstatě to samé, ať je dotazníkové šetření realizováno anonymně, a tato anonymita je zaručena. Nedůvěru obecně u zaměstnanců vyvolává nedostatek informací o průběhu šetření a vyhodnocení, obavy z odhalení respondentů, z případných postihů za odpovědi apod. To pak může vést k zjištění, že je organizace přeplněná spokojenými zaměstnanci, ale není vůbec produktivní.

Internetový server Ipodnikatel.cz (2011) uvádí, že: „průzkum spokojenosti zaměstnanců není izolovaný nástroj komunikace se zaměstnanci. Je to vlastně začátek pro dlouhou cestu přijetí zacílených opatření. Vhodně zpracovaný průzkum by měl umožňovat, co nejpodrobnější statistické (počítačové) vyhodnocení.“

Bělonohý (2013) jako klíčové faktory úspěchu dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců definuje důkladnou přípravu šetření, motivaci respondentů a integraci výstupů ze šetření s další strategií postupu, resp. vytvoření návrhů a doporučení pro zlepšení. Při přípravě samotného dotazníku si musí organizace určit, co se potřebuje dozvědět, nesmí klást zaměstnancům návodné či ovlivňující otázky a připravit optimální rozsah dotazníku (tj. počet otázek). Důležité je věnovat pozornost i dostatečnému prostoru pro vyjádření názorů zaměstnanců, jejich návrhů či připomínek. Z hlediska motivace je nutné zaměstnance seznámit s průběhem a účelem dotazníkového šetření, ať vědí, že je přínosem i pro jejich pracovní život. Dále pak musí na výsledky šetření navazovat další kroky, které budou znamenat zlepšování aktuální situace (Bělonohý, 2013).

Jak uvádí Lepier (2015), tak personalisté doporučují v dotazníku uvést maximálně 45 až 50 srozumitelných otázek, a také je důležité využít možností, které nabízejí otevřené otázky.

Bělonohý (2013) zmiňuje i nutnost pravidelného opakování dotazníkových šetření spokojenosti zaměstnanců: „pro zajištění účinného využití výsledků je nezbytné šetření

každoročně opakovat. Na základě výsledků získaných po dobu tří let, resp. tří měření, je možné mapovat směr a předvídat trendy příslušných změn. Při opakovaném měření může dojít i k poklesu hodnocení v jednotlivých oblastech díky větší otevřenosti zaměstnanců, kteří zjistí, že se šetření nezneužívá proti nim. Cílem organizace musí být trvalé zlepšování ve vnímání spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním, pracovním prostředím i organizací jako svým zaměstnavatelem.“

Jak uvádí Lepier (2015), tak personalisté doporučují prostřednictvím realizace dotazníkového šetření spokojenosti identifikovat priority (které musí organizace změnit, aby dosáhla vyšší spokojenosti zaměstnanců), ale také je dotazníkové šetření nástrojem pro získání zpětné vazby ze strany zaměstnanců. Interpretace výsledků má být zveřejněna zaměstnancům, a také je vhodné přímo určit, která konkrétní opatření budou na výsledky navazovat. V praxi často dochází k situaci, kdy zaměstnanci nezaznamenají žádné změny po ukončení dotazníkového šetření (resp. vedení žádné změny na základě výsledky nerealizuje), takže zaměstnanci na základě této zkušenosti přestanou důvěřovat smysluplnosti takových dotazníkových šetření a pouze je vnímají jako povinnost.

## 1.5 METODIKA PRÁCE

### **Analýza současného stavu**

Analýza současného stavu proběhne s využitím deskripce odborných zdrojů, rozboru spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Bude realizován vlastní sběr primárních dat mezi zaměstnanci organizace. Primární sběr dat využije metody písemného dotazování, kdy budou zaměstnancům rozdané dotazníky, které pak vrátí tazateli vyplněné. Výsledky potom budou podrobně prozkoumané, a to nejen na základě relativních a absolutních četností odpovědí, ale i ve vzájemných (křížových) souvislostech, čímž dojde k detailnímu prozkoumání aktuálního stavu. V rámci syntézy pak bude komparován aktuální stav v organizaci s výstupy primárního šetření a dojde k vytvoření vlastních závěrů, jež mají zlepšit současný stav.

### **Cíl a účel výzkumu vycházející z analýzy stavu**

Cílem výzkumu je identifikovat míru spokojenosti zaměstnanců a reakce zaměstnanců na dílčí faktory, které v organizaci jejich spokojenost ovlivňují, ať už pozitivně, či negativně.

Účelem realizovaného výzkumu je ověření funkčnosti interních procesů souvisejících s podporováním spokojenosti zaměstnanců.

**Pro účely zpracování práce došlo k sestavení těchto výzkumných otázek:**

Výzkumná otázka č. 1: Jaké faktory ovlivňují spokojenost a nespokojenost pracovníků?

Výzkumná otázka č. 2: Jsou zaměstnanci, kteří se setkávají na pracovišti i neformálně, spokojenější?

Výzkumná otázka č. 3: Jsou zaměstnanci pozitivně hodnotící celkovou finanční odměnu spokojenější?

**Objekt zkoumání**

Objektem zkoumání jsou všichni zaměstnanci sledované organizace. Jedná se o 80 pracovníků (tj. všichni zaměstnanci organizace). Dotazníkové šetření proběhlo v termínu 1. 11. 2017 až 22. 11. 2017

**Zvolená metodika**

V teoretické části bakalářské práce se bude jednat o rešerši nastudované literatury. V praktické části bude provedeno kvantitativní dotazníkové šetření anonymní za účasti 80 zaměstnanců zkoumané společnosti. Metoda analýzy je pro zpracování práce velmi vhodná, protože umožňuje rozklad řešeného problému na jednotlivé dílčí části a lepší pochopení vzájemných souvislostí, či zlepšuje možnost nalezení nedostatků a chyb, protože prozkoumává právě jednotlivé dílčí části celého systému.

Písemná forma dotazníkového šetření je spjata s nízkými náklady a vylučuje například možnost, že by tazatel ovlivňoval respondenta v jeho odpovědích. Právě naopak, tato metoda zaručuje vysokou míru anonymity, protože tazatel je jen v omezeném kontaktu s respondentem. V tomto případě sděluje respondent poměrně citlivé informace (o svém pracovišti, zaměstnavateli, kolezích atd.), takže je vysoká míra anonymity velmi vhodná.

**Předpokládané náklady výzkumu**

Výzkum bude realizován v rámci zpracování této práce. To znamená, že finanční náklady na jeho realizaci budou prakticky nulové. Pokud by došlo k využití externí výzkumné agentury pro účely realizace šetření, tak lze odhadnout náklady na minimálně 30 000 Kč.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 AKTUÁLNÍ SITUACE VE ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

Majitel podniku nedal souhlas s uveřejněním konkrétních údajů o firmě pro tuto práci. V textu tedy bude označována jako zkoumaná společnost.

Zkoumaná společnost byla založena v roce 1990, kdy byla založena jako společnost s ručením omezeným. Její sídlo se nachází v Jihomoravském kraji. Primární podnikatelskou činností je zakázková výroba pro strojírenský průmysl. V současné době podnik zaměstnává 80 zaměstnanců. Na dělnických pozicích je zaměstnáno 55 pracovníků. Zbytek (tj. 25 zaměstnanců) působí na manažerských a technicko-hospodářských pozicích.

Organizační struktura podniku má klasickou liniovou podobu. V jejím čele je generální ředitel podniku. Na úrovni středního managementu působí finanční manažer, marketingový manažer, technický manažer, manažer obchodu.

#### Interní PR v podniku

Interní public relations má v kompetenci marketingový manažer. Její náplň je závislá od ekonomické situace ve firmě. V organizaci neexistují žádné časopisy pro zaměstnance, bulletiny, nepořádají se setkání pro zaměstnance (oslavy narozenin, teambuilding) atd. Zaměstnancům se pouze poskytují propagační předměty – kalendáře a drobné dárky.

Komunikace mezi zaměstnanci podniku, vedením podniku a zaměstnanci je řešena prostřednictvím pracovních porad, internetu (elektronická pošta) a pak neformální komunikací (osobní konzultace). Zaměstnanci mají také přístup k informačním nástěnkám.

Zaměstnancům podnik poskytuje příspěvky na obědy, organizuje vánoční večírek, hradí kurzy cizího jazyka.

### 2.2 POPIS METODIKY VÝZKUMY

#### Metodický postup

Pro sběr údajů bylo využito metody písemného dotazování, kdy byl každému z respondentů poskytnut dotazník s průvodním slovem a žádostí o vyplnění. Tento dotazník měl respondent možnost odevzdat na vrátnici ve specializovaném boxu (takže nikdo nemohl zjistit, jak

odpovídal, čímž byla zajištěna anonymita šetření). Dotazování probíhalo od 1. 11. 2017 do 22. 11. 2017. V průběhu tohoto termínu bylo respondentům připomenuto (e-mailovou komunikací), že mohou dotazník vyplnit a odevzdat na příslušném místě.

Dotazník byl rozdán každému z 80 zaměstnanců (bez ohledu na to, jak dlouho v organizaci pracuje, či v jaké se nachází složce organizační struktury). Vzhledem k tomu, že v příslušném období bylo vráceno 56 dotazníků, tak návratnost činila 70 %. V průběhu sběru dat se nevyskytl žádný problém, který by narušil relevantnost vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

## 2.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky výzkumu jsou vyhodnocené slovně a doplněné o graf shrnující dosažené hodnoty výsledků, popř. jsou grafy součástí přílohy práce.

### 1. S interní komunikací v podniku jsem:

V rámci první otázky respondent odpovídal na to, jestli je spokojen či nespokojen s interní komunikací. Tento pojem byl každému z respondentů vysvětlen, aby nedošlo k mýlce či nedorozumění v jeho chápání. Přínosy a význam interní komunikace je zdůrazněn v teoretické části textu, takže z tohoto důvodu byla otázka zařazena do zkoumání. Navíc na tuto problematiku navazují i další otázky.

S úrovní interní komunikace bylo velmi spokojeno 12,50 % respondentů. Dále bylo spíše spokojeno 19,64 % respondentů. Neutrální stanovisko uvedlo 23,21 % respondentů. Za nepříznivé lze považovat zjištění, že negativní variantu odpovědi v podobě spíše nespokojen uvedlo 44,64 %.

Výsledky shrnuje následující tabulka, která poskytuje přehled o absolutních a relativních četnostech jednotlivých odpovědí.

Tab. 1. Spokojenost x nespokojenost s interní komunikací v podniku

(Zdroj: vlastní)

<b>1. S interní komunikací v podniku jsem:</b>	<b>Suma</b>	<b>Podíl</b>
Velmi spokojen	7	12,50 %
Spíše spokojen	11	19,64 %
Neutrálně	13	23,21 %
Spíše nespokojen	25	44,64 %
Velmi nespokojen	0	0,00 %

## 2. Pokud jste velmi, či spíše spokojen, tak z jakého důvodu?

Na tuto otázku odpovídal pouze respondent, který je velmi či spíše spokojen s úrovní interní komunikace, přičemž mohl vybrat více variant odpovědí. Nejčastěji byla interní komunikace pozitivně hodnocena z důvodu její srozumitelnosti (tj. v 40,63 % případů). Dále byla hodnocena jako dostačující a originální (tj. 37,50 % případů, resp. 21,88 % variant odpovědí).

## 3. Pokud jste velmi, či spíše nespokojen, tak z jakého důvodu?

Dále byl zjišťován i důvod nespokojenosti, kdy i zde platí, že mohl respondent označit více důvodů negativní odpovědi. Nejčastěji je důvodem nespokojenosti nesrozumitelnost interní komunikace (tj. u 56 % variant odpovědí) a nedostačující forma interní komunikace (tj. ve 20 % případů). Jinou možností zvolilo 24 % respondentů, a to v obecné podobě: krátká doba působení v podniku a nedostatečná komunikace vedení s dělníky.

## 4. Jaké interní komunikační kanály v podniku používáte (označte i více)?

Další okruh otázek se soustředil na využití interních komunikačních kanálů, a tedy prostřednictvím hodnocení jejich využití lze určit i jejich efektivnost a potenciální přínos pro interní komunikaci. Jako první respondent označil, který interní komunikační kanál v organizaci využívá. Přitom měl vybrat všechny, které využívá.

Z výsledků vyplynulo, že jsou nejvíce využívány osobní konzultace, dále e-mailová komunikace a v menší míře potom porady.

**5. Které z Vámi uvedených komunikačních kanálů jsou pro Vás nejdůležitější (označte i více)? Doplňte i důvod volby (dobrovolně).**

V páté otázce pak respondent hodnotil, které z uvedených komunikačních kanálů považuje za nejdůležitější, včetně toho že mohl označit více variant a doplnit slovní zdůvodnění své odpovědi. Velmi podobné jsou výsledky u osobních konzultací a e-mailové komunikace, které lze považovat za nejvyužívanější, což potvrzují i slovní odpovědi některých respondentů:

k práci jsou nezbytné a slouží pro získání zpětné vazby (zejména osobní konzultace). Méně se již využívá porad, které jsou ovšem přínosem pro přesné získání instrukcí, pokynů a postupů. Jiná možnost byla také několikrát zvolena a jednalo se o využití telefonického kontaktu.

**6. Které z uvedených komunikačních kanálů nepoužíváte a proč?**

V rámci šetření se podařilo identifikovat i komunikační kanály, které nejsou používány. Nejčastěji šlo o porady a e-mailovou komunikaci, což bylo zdůvodněno následovně: porady (nejsou přímo nutné), e-mailová komunikace (není nutné její využití, nejsou k dispozici počítače na daném oddělení). Z ostatních nástrojů nejsou využívány nástěnky a telefon.

**7. V zaměstnání se cítím**

Další série otázek zkoumala spokojenost zaměstnanců na pracovišti, což je v souladu s tématem práce a řešenou problematikou. Právě z tohoto důvodu byla otázka do šetření zařazena.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se v zaměstnání největší podíl respondentů cítí neutrálně, a to 53,57 % dotazovaných. Odpověď ve formě spíše spokojen uvedlo 19,64 % a velmi spokojeno bylo 12,50 %. Ovšem velmi nespokojeno bylo 14,29 % respondentů. V rámci dalšího zkoumání, tak došlo ke zkoumání konkrétních důvodů, které dotazované k tomuto hodnocení vedou.

**8. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč? (označte i více)**

Jako první byla zkoumána příčina spokojenosti respondentů. Z odpovědí byla nejčastěji zmíněna příčina v podobě příjemného kolektivu, příjemné atmosféry a důvěry. Dále byla častěji vybrána otevřenost komunikace. Z těchto odpovědí je patrná převaha příjemného kolektivu, která byla zvolena v 41,86 % případů. Tuto lze považovat za klíčový faktor spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

**9. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč? (označte i více)**

Pro účely práce je nezbytné identifikovat i faktory, které způsobují nespokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Na základě dotazníkového šetření je zřejmé, že jde o neobjektivnost podnikových procesů a uzavřenou komunikaci. To znamená, že mohou zaměstnanci na pracovišti pociťovat určitou nespravedlnost či se cítit odstrčeně od ostatních (není s nimi komunikováno).

**10. S obsahovou náplní svojí práce jsem**

Další skupina otázek hodnotila spokojenost či nespokojenost s obsahovou náplní práce. Největší podíl respondentů (tj. 87,50 %) byl spíše spokojen a zbytek (tj. 12,50 %) byl velmi spokojen, což lze považovat za pozitivní zjištění, protože se neobjevil žádný negativní názor.

**11. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč?**

V další otázce mohl každý respondent označit příčinu svojí spokojenosti. V rámci vyhodnocení se prokázalo, že spokojenost ovlivňuje nejvíce zajímavost práce z hlediska obsahu, dále potom příspěvek práce k osobnímu rozvoji, ale také různorodost práce.

**12. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč?**

Tato otázka nebyla vyhodnocena, protože byl každý z respondentů spokojen (velmi či spíše).

**13. S chováním a jednáním svých kolegů jsem:**

Pozornost byla soustředěna i na chování a jednání kolegů, které hodnotila největší skupina respondentů (tj. 44,64 %) neutrálně. Negativní stanovisko se v tomto případě neobjevilo. Velmi spokojeno bylo 19,64 % respondentů a spíše spokojeno 35,71 % dotazovaných.

**14. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč?**

Z důvodů, které vedou k velké či spíše velké spokojenosti, potom patří zejména možnost být součástí kolektivu, kterou zvolilo 45,28 % respondentů. Dále bylo zmíněno, že se kolegové chovají slušně (u 33,96 % dotazovaných) a spravedlivě (tj. u 20,75 % účastníků dotazníkového šetření). Žádná jiná možnost nebyla zvolena.

**15. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč?**

Tato otázka nebyla vyhodnocena, protože byl každý z respondentů spokojen (velmi či spíše), či volil neutrální odpověď.

**16. S kolegy se setkáváte na pracovišti:**

Dále byl zkoumán přístup zaměstnanců k setkávání se s kolegy. Podařilo se zjistit, že probíhají různé druhy setkání a každý zaměstnanec s kolegy přichází do kontaktu. Pouze formálně v 34,18 % případů, dále potom neformálně (například v kuchyňce či u kávy) je to 36,71 % respondentů a neformálně (v jiných prostorách) se jedná o 29,11 % dotazovaných.

**17. Jaké jsou Vámi využívané bonusy poskytované firmou (označte i více)?**

Z nabídky využívaných bonusů došlo k výběru kurzů cizího jazyka v 29,51 % případů, dále potom společné firemní akce navštěvuje 70,49 % respondentů. Z tohoto vyplývá, že jsou společné firemní akce zaměstnanci využívány.

V rámci otázky měl respondent možnost i otevřené odpovědi, která by doplnila uvedené možnosti. Bylo zjištěno, že je zaměstnancům ještě poskytován služební automobil a mobilní telefon, dále potom mimořádná finanční odměna za odpracované roky v organizaci, možnost účasti na školení či semináři.

**18. S konáním společných firemních akcí jsem:**

V dalších otázkách byla věnována pozornost hodnocení společných firemních akcí a jazykových kurzů. Z výsledků vyplývá, že společné firemní akce jsou největším podílem respondentů hodnocené neutrálně (takto je označilo 58,14 % dotazovaných). Spíše nespokojenost se objevila u 11,63 % účastníků dotazníkového šetření a spíše spokojenost u 16,28 % dotazovaných. Velkou spokojenost zde uvedlo 13,95 % respondentů.

**19. S kurzy cizího jazyka jsem:**

Kurzy cizího jazyka jsou hodnocené o poznání pozitivnějším způsobem, kdy 66,67 % účastníků těchto kurzů vyjadřuje velkou spokojenost, dále potom 33,33 % spíše spokojenost. Přitom se neobjevil žádný jiný názor či stanovisko.

**20. Další aktivity od zaměstnavatele bych:**

V rámci další otázky odpovídal respondent na to, jestli by uvítal další aktivity od zaměstnavatele. Z výsledků vyplývá, že určitě by aktivity uvítalo 32,14 % dotazovaných a neutrální odpověď zvolilo 67,86 %. Nikdo z respondentů neoznačil zcela zápornou odpověď, takže poptávka po dalších aktivitách existuje.

**21. Pokud určitě uvítal, tak jaké konkrétně?**

Na tuto otevřenou otázku sice neodpověděl každý respondent. Došlo k identifikaci nejčastěji zmiňovaných odpovědí. Mezi které patří realizace více společných akcí (zmněno ve 12 případech), větší míra komunikace a zájmu ze strany vedení (zmněno v 8 případech).

**22. Předávání informací o podniku (plnění cílů, strategie, změnách) hodnotím jako:**

Další otázka se zaměřila na hodnocení přístupu organizace k předávání informací o podniku (v souvislosti s plněním cílů, strategií, změn atd.). Předávání informací je hodnoceno jako určitě dostatečné podle 12,50 % dotazovaných zaměstnanců. Nicméně stejný podíl hodnotí způsob předávání jako určitě nedostačující. Největší podíl respondentů hodnotí předávání informací jako spíše dostatečné (tj. 39,29 %) a neutrálně se vyjádřilo 35,71 % respondentů.



**23. Pokud určitě či spíše dostatečné, tak proč?**

Opět došlo v rámci dalších otázek k vyhodnocení důvodů, které souvisí s daným hodnocením. Pozitivně je vnímáno, že se k zaměstnancům dostávají novinky včas (tj. u 61,70 % dotazovaných), a dále pak 25,53 % respondentů se může k novinkám vyjádřit včas. Důvod nechtělo uvést 12,77 % dotazovaných.

**24. Pokud určitě či spíše nedostatečné, tak proč?**

Dále bylo zjištěno, že 100 % nespokojených respondentů uvedlo jako důvod, že nemají možnost vyjádřit se k novinkám.

**25. O který z těchto nástrojů máte zájem (označte i více)?**

Jako další byla zjišťována oblast zájmu o některý z nástrojů interní komunikace. Z tohoto hlediska pracovníci uvítají (nejvíce) více akcí pro zaměstnance (tj. v 30,21 %), podnikový časopis (tj. 23,96 %) a častější porady s vedením (18,75 %). Z ostatních variant došlo ve shodném podílu (tj. 6,25 %) k označení mobilní aplikace pro zaměstnance, větší počet informačních nástěnek, či využití newsletteru pro zaměstnance.

V rámci otevřených odpovědí se ve třech případech objevil požadavek na nové aplikace v podnikovém software.

Následující tabulka shrnuje četnosti všech odpovědí, a to v rámci jejich relativní a absolutní podoby.

Tab. 2. O který z těchto nástrojů máte zájem?

(Zdroj: vlastní)

25. O který z těchto nástrojů máte zájem (označte i více)?	Suma	Podíl
Podnikový časopis	23	23,96 %
Mobilní aplikace pro zaměstnance	6	6,25 %
Více informačních nástěnek	6	6,25 %
Častější pracovní porady s vedením	18	18,75 %
Webové stránky pro zaměstnance	0	0,00 %
Více akcí pro zaměstnance (večírky, teambuilding)	29	30,21 %
Newsletter pro zaměstnance (elektronická pošta)	6	6,25 %
Elektronický blog pro zaměstnance	0	0,00 %
Jiná možnost, prosím uveďte _____	8	8,33 %

## 26. S chováním a jednáním svého přímého nadřízeného jsem:

Další skupina otázek se soustředila na chování a jednání přímého nadřízeného, se kterým podle nadpoloviční většiny respondentů (tj. 51,79 %) panuje spíše spokojenost. Neutrální stanovisko hodnocení zvolilo 37,50 %. Dále bylo velmi spokojeno 10,71 %. V tomto případě nedošlo ke zjištění nespokojenosti mezi zaměstnanci (ať už velké či spíše velké).

## 27. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč?

K důvodům spokojenosti patří otevřená komunikace (tj. v 42,50 % případů), dále potom vytváření rovnocenných podmínek pro všechny (v 15,00 % variant odpovědí), či akceptace zpětné vazby (u 25,00 % respondentů).

V rámci otevřené odpovědi potom byla nejčastěji zmíněna dlouhodobá spolupráce s nadřízeným jako zdroj spokojenosti.

## 28. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč?

Tato otázka nebyla vyhodnocena, protože byl každý z respondentů spokojen (velmi či spíše), či volil neutrální odpověď.

**29. S celkovou finanční odměnou za odvedenou práci jsem:**

Poslední skupina otázek soustředila svoji pozornost na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou. Spíše spokojeno bylo v tomto případě 57,14 % respondentů. Velmi spokojeno bylo 33,93 % dotazovaných a neutrálně se k tomuto stanovisku postavilo 8,93 %, což znamená, že žádný z respondentů neprojevil nespokojenost.

**30. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč?**

K důvodům spokojenosti patří zejména to, že je celková finanční odměna odpovídající (tj. v 66,67 % případů). Jako další bylo zjištěno, že je pro 21,05 % respondentů celková finanční odměna spravedlivá a transparentní pro 12,28 % dotazovaných.

**31. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč?**

Tato otázka nebyla vyhodnocena, protože byl každý z respondentů spokojen (velmi či spíše), či volil neutrální odpověď.

**32. Máte nějakou připomínku k interní komunikaci? Námět na zlepšení interní komunikace?**

Podle respondentů by se interní komunikace zlepšila prostřednictvím realizace více operativních pracovních porad u realizace kritických zakázek (to bylo zmíněno v patnácti případech), dále prostřednictvím modernizace podnikového software a hardware (to bylo zmíněno v devíti případech). Ve třech případech se objevila kritika úrovně interní komunikace jako nedostatečné, dále zájem o zlepšení komunikace ze strany vedení organizace (zmíněno v pěti případech).

**33. Dala by se podle Vás nějakým způsobem zvýšit Vaše spokojenost v práci?**

Spokojenost v práci by se dala podle respondentů zlepšit zvýšením platu (zmíněno v 11 případech), dále se opět objevil požadavek na inovaci podnikových počítačů a software (v 8 případech), zlepšení interní komunikace (ve třech případech).

### 34. Jaký je Váš věk?

V organizaci pracují zaměstnanci v různých věkových skupinách. Největší podíl je zastoupen v rámci věkové skupiny 44 až 50 let (tj. 25,00 % případů), dále ve věku 36 až 43 let bylo 25,00 % respondentů, ve věku 27 až 35 let se jednalo o 23,21 % dotazovaných a 51 let a více bylo 12,50 %. Nejméně byla zastoupena věková skupina 18 až 26 let, a to 10,71 % dotazovanými.

### 35. Jak dlouho v organizaci pracujete?

Dále bylo zjišťováno, jak dlouho v organizaci pracují zaměstnanci. Největší podíl respondentů zde pracuje až 2 roky, což bylo 46,43 % dotazovaných. Dále 3 až 6 let zde pracuje 10,71 % dotazovaných. Více než 7 let zde pracuje 42,86 % respondentů.

## 2.4 KOMPARACE S PŘEDCHOZÍM ROKEM

Před samotnou komparací jsou ještě představené klíčové výstupy z dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v minulém roce.

V předcházejícím roce (tj. od 24. 2. 2017 do 28. 2. 2017) bylo realizováno podobné dotazníkové šetření, z kterého se podařilo identifikovat nedostatky ve zkoumané oblasti a došlo i k návrhu doporučení ke zlepšení. Výsledky tohoto a předcházejícího šetření lze nyní komparovat, aby došlo ke zhodnocení úspěšnosti aplikace doporučení.

Dotazníkového šetření se účastnilo 51 zaměstnanců (celkem bylo osloveno 80 zaměstnanců, takže návratnost byla 63,75 %). S interní komunikací panovala různorodá spokojenost či nespokojenost, protože spíše spokojeno bylo 54,90 % respondentů, ale 45,10 % vybralo negativní variantu odpovědi (tj. spíše nespokojen či určitě nespokojen). Dále bylo zjištěno, že se využívala zejména e-mailová komunikace jako kanál interní komunikace a osobní konzultace pak využívala téměř polovina respondentů. To zároveň odpovídá i hodnocení důležitosti komunikačních kanálů, kdy byla e-mailová komunikace hodnocena jako nejdůležitější u 62,75 % dotazovaných a osobní konzultace jako důležité hodnotilo 41,18 % dotazovaných. Spokojenost v zaměstnání byla hodnocena různorodě, ale většina respondentů se přiklonila k spíše pozitivnímu či neutrálnímu hodnocení (to bylo 39,22 %, resp. 31 % dotazovaných).

Spokojenost s obsahovou náplní práce byla hodnocena různorodě a nejvíce respondentů ji označilo formou odpovědi spíše spokojen, dále spíše nespokojen a neutrálně. Ojediněle se objevila velká spokojenost či velká nespokojenost.

S chováním a jednáním kolegů pak panovala u respondentů spíše spokojenost či zde převládal neutrální názor. Neobjevila se žádná varianta nespokojenosti. Dále se pozornost v předcházejícím šetření zaměřila na bonusy využívané zaměstnanci, kdy bylo zjištěno, že se využívá zejména společných firemních akcí (to všichni z respondentů) a spíše méně kurzů cizího jazyka (necelých 20 % dotazovaných). Hodnocení úrovně společných firemních akcí však bylo spíše neutrálního charakteru, a to v 49,02 % případů. U kurzů cizího jazyka se objevuje shodné hodnocení, a to spíše spokojen. Zájem o další aktivity ze strany zaměstnanců panoval, a to u 69 % respondentů.

Předávání informací o podniku za strany vedení bylo hodnoceno jako spíše dostatečné nadpoloviční většinou respondentů (tj. 54,90 % dotazovaných). Neutrální hodnocení se potom objevilo u 39,22 %. Největší zájem ze strany zaměstnanců byl o více akcí typu večírků a teambuildingu, či podnikový časopis nebo newsletter. S přímým nadřízeným byla většina respondentů velmi spokojena.

**Na základě těchto výsledků dotazníkového šetření došlo k definici návrhů a doporučení.**

**K těmto návrhům a doporučením patřilo:**

- rozšíření počtu aktivit interní komunikace a počtu aktivit pro zájmovou skupinu zaměstnanců,
- dále zlepšení předávání informací o podniku (plnění cílů, strategie, změny) s důrazem na e-mailovou komunikaci, realizace marketingových výzkumů mezi zaměstnanci v pravidelných intervalech,
- přijetí pracovníka na pozici Public relations manager či využití outsourcingu PR aktivit.

Konečné rozhodnutí o přijetí opatření pak mělo vedení organizace.

Vrcholové vedení organizace rozhodlo na základě výsledků dotazníkového šetření a doporučení **o realizaci teambuildingu pro všechny zaměstnance** organizace, ale s tím,

že budou zaměstnanci na teambuilding vysílání postupně, a to podle pracovních pozic. Příprava a realizace teambuildingu pak probíhala ve spolupráci s externí agenturou. Celá akce byla rozdělena do čtyř víkendů, kdy každý zaměstnanec mohl jednou absolvovat víkendový pobyt, který spočíval v plnění různých úkolů a posilování týmové spolupráce. Podle výsledků šetření z tohoto roku však patří i nadále větší počet akcí typu večírků a teambuildingu k nejžádanějším, takže toto doporučení pomohlo jen částečně.

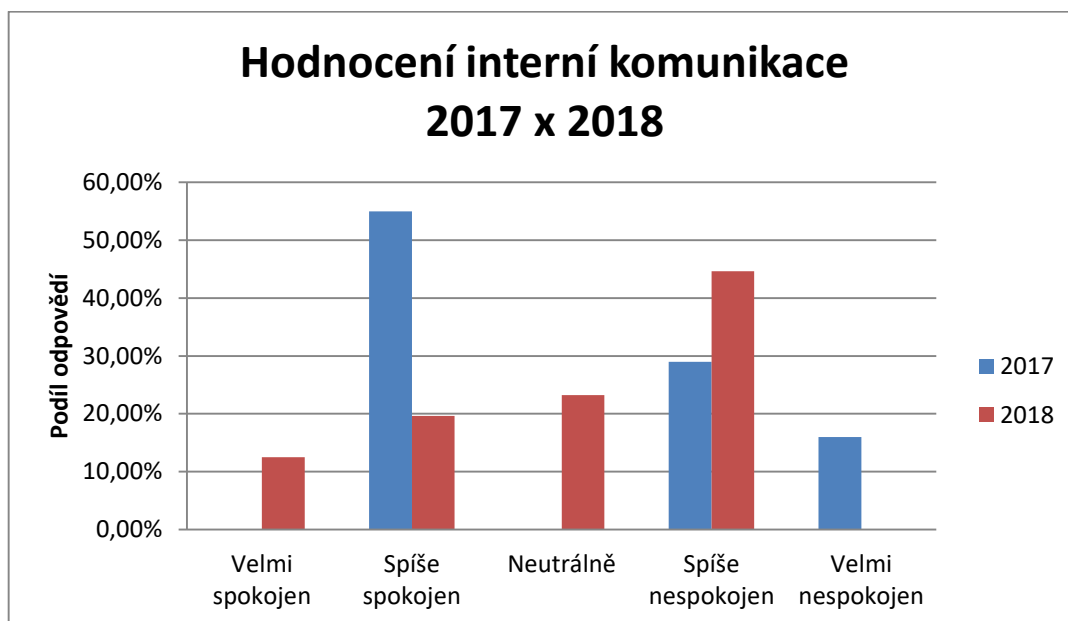
Výsledky tohoto a předcházejícího šetření lze nyní komparovat, aby došlo ke zhodnocení úspěšnosti aplikace doporučení.

### **Komparace**

Komparace bude provedena pouze u otázek, které jsou stejné. S **interní komunikací** panovala spíše spokojenost (u 54,90 % respondentů) v roce 2017. Nicméně v roce 2018 se situace trochu zlepšila a spíše spokojeno už bylo pouze 19,64 % dotazovaných (velmi spokojeno však bylo 12,50 %, což je růst oproti předchozímu šetření, kdy velmi spokojen nebyl nikdo).

Podíl velmi či spíše nespokojených se téměř nezměnil (44,61 % v roce 2018 oproti 45,10 % v roce 2017). Meziroční úbytek velmi nespokojených zaměstnanců s interní komunikací lze považovat za zlepšení. Z tohoto vyplývá, že se snížil podíl nespokojených zaměstnanců s interní komunikací. To může souviset se zlepšenou prací organizace v tomto směru, nebo například to souvisí i s tím, že se mění subjektivní vnímání spokojenosti u jednotlivých zaměstnanců (rozdíl mezi spíše spokojen a velmi spokojen může mít velmi blízkou hranici).

Dále potom část pracovníků se nemusela v minulosti dotazníkového šetření účastnit, protože ještě v organizaci nepracovala. V každém případě lze tento vývoj hodnotit pozitivním způsobem.



Obr. 2. Komparace interní komunikace, (Zdroj: vlastní)

Dále lze komparovat **míru využití kanálů interní komunikace**, kdy ubyla míra využití e-mailové komunikace (pouze mírně) a využití nástěnek. Zatímco se zvýšila míra využití osobních konzultací. Nejdůležitějším komunikačním kanálem jsou nyní osobní konzultace a až následně je zmíněna e-mailová komunikace.

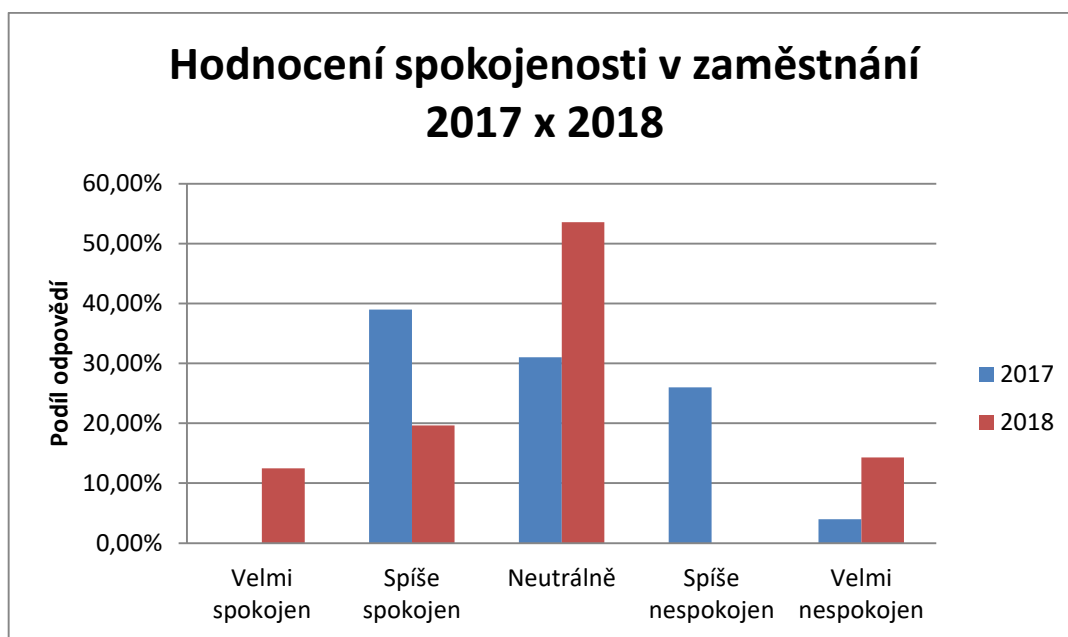
Stále se však v obou případech jedná o stěžejní komunikační kanály, které by měla interní komunikace využívat.

Klesající míra využití e-mailové komunikace může být způsobena změnou stylu komunikace, kdy více pracovních záležitostí muselo být realizováno jiným způsobem komunikace,

tj. například osobně (ostatně toto naznačuje i jeden z respondentů v rámci dotazníkového šetření), a také to odpovídá hodnocené důležitosti osobních konzultací jako komunikačního kanálu. Nelze se však domnívat, že e-mailová komunikace ustupuje ze své důležitosti, ale vzhledem k vyrovnaným výsledkům bude i nadále patřit k nejdůležitějším komunikačním kanálům. V dnešní moderní době je ústup nástěnek spíše očekávaný a do budoucna bude pokračovat. Prostřednictvím nástěnek například nelze předávat zpětnou vazbu, což může být problémem nejen pro zaměstnance, ale také pro vedení organizace.

Prostřednictvím komparace lze ohodnotit i **změny v celkové spokojenosti či nespokojenosti v zaměstnání**. V předcházejícím šetření nikdo z respondentů neprojevil velkou spokojenost, což nyní neplatí a 12,50 % respondentů je velmi spokojeno. Největší podíl respondentů pak nově zvolil neutrální hodnocení, což je způsobeno snížením podílů spíše nespokojených respondentů (z 26 % na 0 %). Tato kategorie zaměstnanců nově nebyla zaznamenána, ale výrazněji vzrostl podíl velmi nespokojených pracovníků (ze 4 % na 14,29 %). V předcházejícím šetření bylo spíše spokojeno 39 % respondentů a nyní 19,64 %.

Při podrobnějším pohledu na výsledky bylo navíc zjištěno, že doba zaměstnání v podstatě neovlivňuje celkovou spokojenost či nespokojenost v zaměstnání.



Obr. 3. Komparace spokojenosti v zaměstnání, (Zdroj: vlastní)

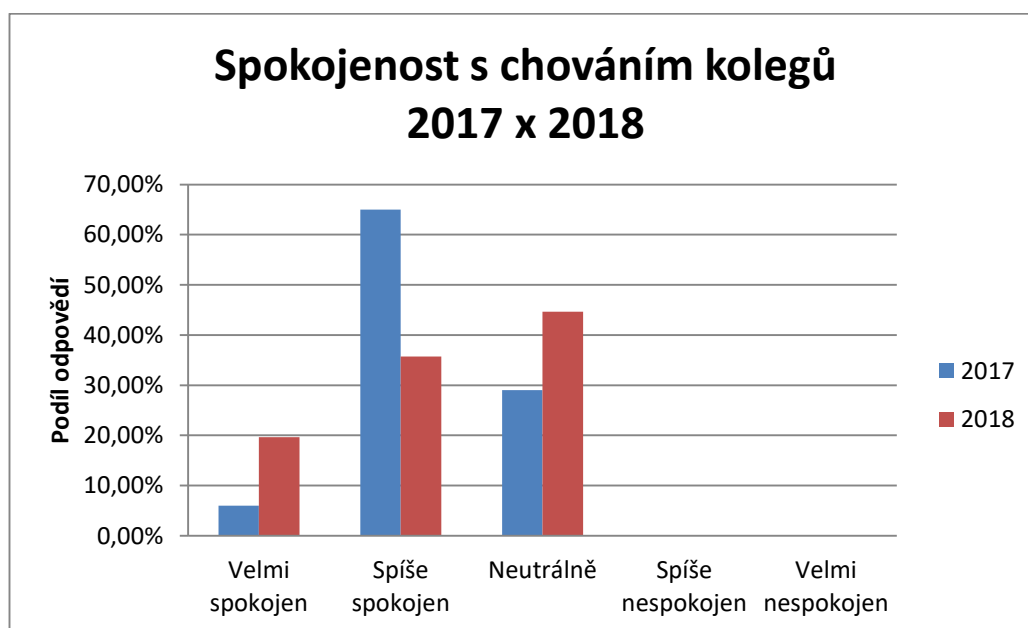
Změna hodnocení spokojenosti v zaměstnání může být způsobena několika základními faktory, ale je zřejmé, že dochází k turbulentnímu vývoji. Oproti předcházejícímu šetření se objevují výraznější rozdíly v několika kategoriích, což může být dáno i aktuální „náladou“ zaměstnanců. Spokojenost či nespokojenost ovlivňuje široká řada různých faktorů a do budoucna si jejich identifikace vyžádá důkladnější prozkoumání.

Dále bylo možné hodnotit změny v **hodnocení obsahové náplně práce**. Situace se v této oblasti zcela změnila a s obsahovou náplní práce nyní panuje velká či spíše velká spokojenost



u všech dotazovaných. Zatímco v předcházejícím šetření hodnotilo oblast neutrálně 26 % respondentů, potom spíše nespokojeno bylo 31 % dotazovaných a velmi nespokojeno bylo 4 % dotazovaných. Obsahová náplň práce se tedy proměnila, a to pozitivním způsobem. Tento stav může být způsoben vývojem, kdy organizace dokázala zlepšit interní podnikové procesy a zaměstnancům zpřehlednit obsahovou náplň práce. Určité signály nekvality byly identifikované prostřednictvím předcházejícího dotazníkového šetření, a tedy management organizace se mohl výsledky inspirovat a zahájit kroky potřebné ke zlepšení obsahové náplně práce. Rozdíly jsou zde výrazné a lze je hodnotit pozitivním způsobem.

Další oblastí šetření bylo **hodnocení chování kolegů**, s kterým panovala spíše spokojenost u nadpoloviční většiny respondentů (to bylo 65 %), ale nyní převládá neutrální hodnocení (u 44,64 %) a spíše spokojeno je 35,71 % dotazovaných. Nicméně se výrazněji zvýšila míra vysoké spokojenosti, a to z 6 % na 19,64 %. Ani v jednom šetření nebyl zaznamenán negativní názor. V obou šetřeních tedy bylo potvrzeno, že nikdo ze zaměstnanců nevykazuje vyloženě špatné hodnocení chování jeho kolegů.



Obr. 4. Komparace spokojenosti s chováním kolegů, (Zdroj: vlastní)

Situace v organizaci zůstává podstatě nezměněná, což je pravděpodobně dáno tím, že i kolektiv pracovníků doznal menších změn. V průběhu roku se ve stále stejném kolektivu pravděpodobně neobjeví výrazné změny ve spokojenosti s chováním kolegů. A opět rozdíl

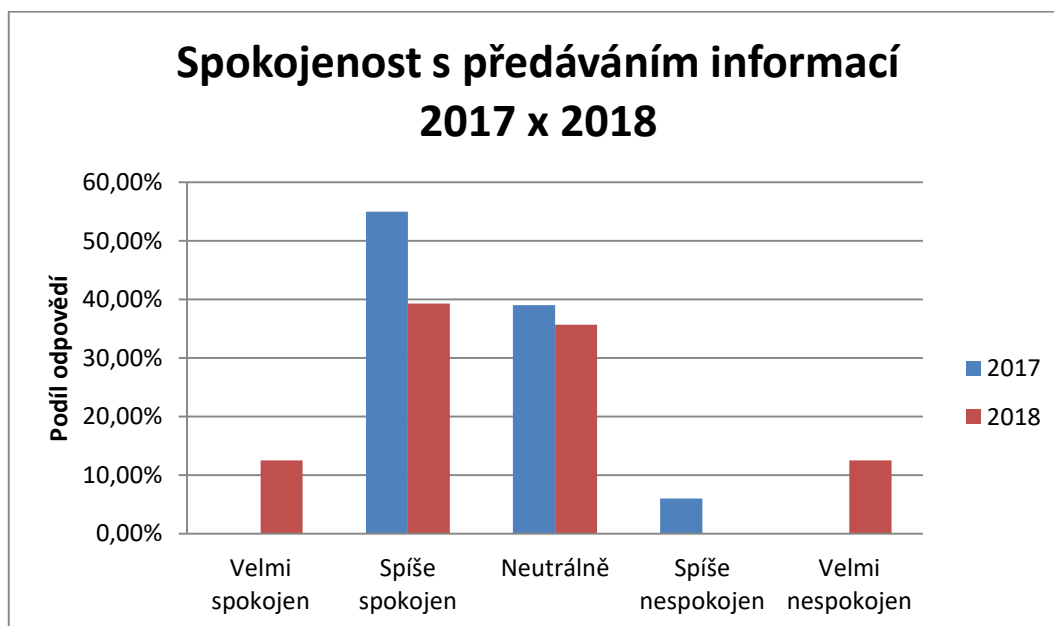
mezi spíše a velmi spokojen může být vnímán jako velmi podobný a zejména subjektivně ovlivněn.

Z hlediska **bonusů, které zaměstnanci využívají**, se projevilo, že společné firemní akce nejsou nyní využívány všemi dotazovanými (jako v předchozím šetření), a také vzrostl podíl zaměstnanců, kteří využívají kurzů cizího jazyka. **Hodnocení společných firemních akcí** je potom podobné jako v předchozím šetření, protože většina respondentů zvolila neutrální odpověď. U **hodnocení kurzů cizího jazyka** se situace zlepšila a nyní je velmi spokojeno 66,67 % dotazovaných (v předcházejícím šetření bylo 100 % respondentů spíše spokojeno).

V předcházejícím roce projevilo zájem o další aktivity 69 % respondentů, zatímco v roce následujícím už tento podíl poklesl na 32,14 % respondentů a zvýšil se podíl neutrálních odpovědí (z 31 % na 67,86 %).

Tento stav může být způsobem poklesem zájmu zaměstnanců o společné setkávání, jejich časovou zatížeností, či řešením jiných problémů. Společné podnikové akce se zpravidla realizují v jejich volném čase, takže je možné, že se raději věnují jiným aktivitám. Růst podílu zájmu o kurzy cizího jazyka pak může být způsobeno tím, že zaměstnanci chtějí získat nové znalosti a využívají k tomu právě tuto možnost. Velmi výrazně poklesl zájem o další aktivity, což lze opět dát i do souvislosti s tím, že zaměstnanci mohou mít nedostatek času na další aktivity, například v důsledku zvýšené pracovní zátěže apod.

Dotazníkové šetření se v obou případech věnovalo i **předávání informací o podniku** (plnění cílů, strategie, změny), což je v obou případech hodnoceno nejvíce jako spíše dostatečné, ale lze identifikovat určité zlepšení, protože určitě dostatečnou možnost v předcházejícím šetření nevybral žádný z respondentů, zatímco nyní to bylo 12,50 % dotazovaných. Na druhou stranu spíše nedostatečné hodnocení v předcházejícím roce volilo 6 %, zatímco nyní 12,50 % vybralo variantu určitě nedostatečné (spíše nedostatečné 0 %).

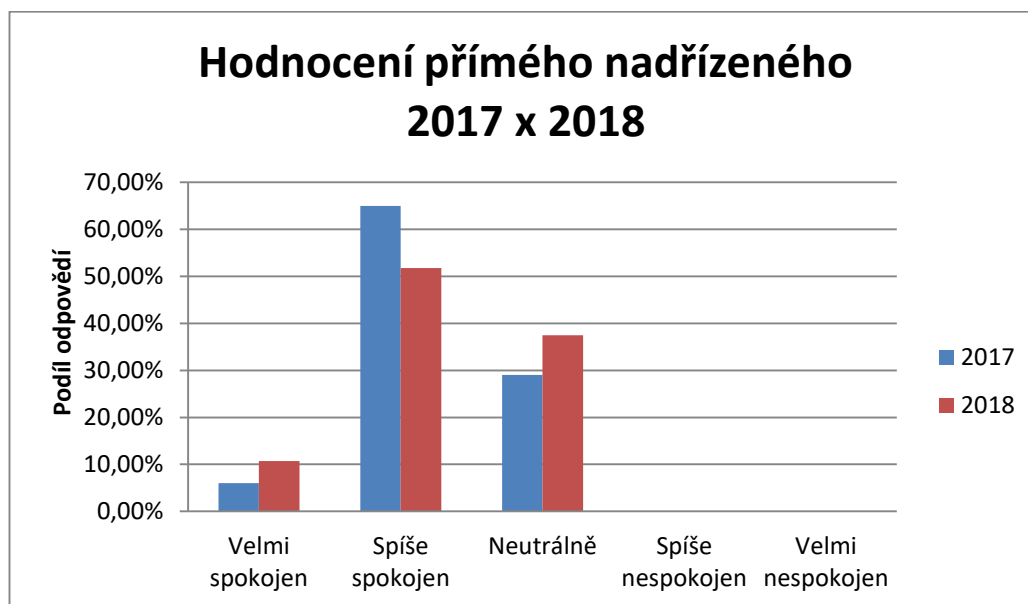


Obr. 5. Komparace spokojenosti s předáváním informací, (Zdroj: vlastní)

Změna spokojenosti s předáváním informací může být způsobena změnou interních procesů, a to právě i v souvislosti s interní komunikací. Růst podílu velmi nespokojených je signálem pro organizaci, aby začala realizovat návrhy a doporučení ke zlepšení, které vyplývají z tohoto dotazníkového šetření, či z minulého dotazníkového šetření.

**U nástrojů, o které mají zaměstnanci zájem,** jsou znatelné určité změny. Nejvíce žádané jsou stále akce pro zaměstnance, ale zvýšil se zájem o častější pracovní porady s vedením. Dále se snížil zájem o elektronický newsletter pro zaměstnance. Dané rozdíly jsou opět spíše menšího charakteru a z jejich podoby vyplývá, že zaměstnanci začínají více upřednostňovat osobní konzultace jako jeden ze základních faktorů interní komunikace organizace, a to na úkor e-mailové komunikace, i když samozřejmě její význam a vliv nelze podceňovat.

V rámci **hodnocení přímého nadřazeného** došlo ke změnám v relativních podílech respondentů u jednotlivých variant odpovědí, ale nikoliv ke změně pořadí odpovědí. Stále je největší podíl respondentů spíše spokojen (změna z hodnoty 65 % na 51,79 %), dále uvádí neutrální hodnocení (změna z 29 % na 37,50 %), či velmi spokojen (změna z 6 % pro 10,71 %). Skutečnost, že se nezměnilo pořadí, napovídá tomu, že došlo spíše k menšímu rozdílu ve vnímání a hodnocení nadřazeného. Rozdíly opět mohou být způsobené spíše aktuální situací a subjektivním pohledem respondenta na danou problematiku.



Obr. 6. Komparace spokojenosti s přímým nadřízeným, (Zdroj: vlastní)

Z komparace vyplývá, že došlo k určitým změnám v rámci odpovědí respondentů. Vždy se však nejednalo o změny pozitivního charakteru. Změny mohou být způsobené i jinými kroky (než v souvislosti s interní komunikací), které vedení organizace realizovalo ve sledovaném období. Další důvody změn mohou být způsobené i tím, jak respondent aktuálně danou situaci vnímá, či tím, že došlo i k určité míře fluktuace na pracovišti. Změny (zejména výrazného charakteru) však nelze podceňovat.

## 2.5 SHRNU TÍ

V rámci shrnutí práce lze provést vyhodnocení výzkumných otázek:

### **Výzkumná otázka č. 1: Jaké faktory ovlivňují spokojenost a nespokojenost pracovníků?**

Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna příjemným kolektivem (u 41,86 %), dále příjemnou atmosférou (u 16,28 %), důvěrou na pracovišti (u 16,28 %), otevřenou komunikací (u 13,95 %), či spravedlivým zacházením (u 11,63 %). Naopak nedošlo zde ke zmínění například objektivnosti podnikových procesů, plnění slibů. K faktorům, které způsobují nespokojenost pracovníků, je možné zařadit (na základě výsledků dotazníkového šetření) neobjektivnost podnikových procesů a uzavřenou komunikaci (to bylo zvoleno shodně v 50 % případů).

Z tohoto vyplývá, že spokojenost pracovníků ovlivňuje ve zkoumané organizaci příjemný kolektiv. Pro organizaci je tedy stěžejním úkolem budovat takové prostředí, ve kterém se podporuje příjemná pracovní atmosféra a spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanec, který není spokojen, tak jen stěží bude na svoje kolegy příjemný.

Dále lze určit faktor, které způsobuje největší nespokojenost, a to je neobjektivnost podnikových procesů, resp. uzavřená komunikace (což bylo označeno ve shodném podílu případů). Faktory se vztahují k právě k interní komunikaci, takže se potvrzuje, že je nutné interní komunikaci mezi zaměstnanci podporovat a realizaci provádět transparentně.

Tento fakt je v souladu s názory odborníků (zmněné v teoretické části práce), takže je nelze pokládat za překvapivé. Na základě odpovědi je nutné, aby management dále neváhal a začal skutečně realizovat změny, a to prostřednictvím návrhů a doporučení.

### **Výzkumná otázka č. 2: Jsou zaměstnanci, kteří se setkávají na pracovišti i neformálně, spokojenější?**

Z podrobnějšího vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jsou výsledky spokojenosti zaměstnanců využívajících neformálních setkání následující: velmi spokojeno je 24,14 % respondentů, spíše spokojeno potom 37,93 % respondentů, neutrální odpověď uvedlo 37,93 % dotazovaných.

U zaměstnanců, kteří se neformálních setkání neúčastní, je znatelnější jejich nespokojenost. Neutrálně tuto hodnotí 70,37 % z nich, dále pak je 29,63 % velmi nespokojeno.

Z tohoto vyplývá, že lze na tuto otázku odpovědět kladně a zároveň potvrdit, že je spokojenost zaměstnanců ovlivňována i jejich ochotou účastnit se neformálních setkání. Vedení organizace by mělo na tento poznatek reagovat a více se snažit zapojit všechny pracovníky do neformální komunikace a neformálního setkávání. Dále je výstupem dotazníkového šetření zjištění, že má neformální setkávání svůj pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců.

### **Výzkumná otázka č. 3: Jsou zaměstnanci pozitivně hodnotící celkovou finanční odměnu spokojenější?**

Za pozitivní hodnocení lze pro tento případ považovat označení nejvíce kladné odpovědi (tj. velmi spokojen) u příslušné otázky. Tuto variantu zvolilo 33,93 % respondentů

a výsledky jejich spokojenosti jsou následující: velmi spokojeno bylo 36,84 %, dále spíše spokojeno či neutrální hodnocení vybralo 31,58 %.

U jejich kolegů (méně spokojených s celkovou odměnou) byla situace následujícího charakteru: spíše spokojeno bylo 13,51 % respondentů, dále neutrální stanovisko vybralo 64,86 % respondentů, velmi nespokojeno bylo 21,62 % dotazovaných.

Z tohoto vyplývá, že do určité míry ovlivňuje celková odměna spokojenost zaměstnanců, takže by se organizace měla zaměřit i tímto směrem při snaze o zvýšení spokojenosti pracovníků.

Na uvedenou otázku však nelze odpovědět zcela kladným způsobem, takže nelze tvrdit, že jsou zaměstnanci pozitivně hodnotící celkovou finanční odměnu spokojenější. Určitý vztah zde existuje. Nepotvrzuje se tímto předpoklad přímého a jasného vlivu, což by si měla uvědomit i organizace a realizovat i opatření kvalitativního charakteru, které povedou ke zlepšení interní komunikace. Návrhy a doporučení zde uvedené jsou pro vedení organizace zdrojem inspirace.

## 2.6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě informací, které se podařilo shromáždit v rámci této práce, lze organizaci navrhnout realizaci následujících doporučení, jež mají ambici vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve sledované organizaci. Návrhy a doporučení vycházejí ze syntézy informací, která je v rámci práce realizovaná.

### **Podnikový časopis**

Jako první doporučení se nabízí zřízení a tvorba podnikového časopisu, který bude zaměstnancům pravidelně přinášet informace o dění v organizaci, včetně plnění cílů, odůvodnění plánovaných změn, o stanoviscích a názorech vedení organizace, ale také informace o řadových pracovnících apod. Cílovou skupinou aktivity public relations budou v tomto případě zaměstnanci organizace.

Podnikový časopis může vycházet dvakrát ročně a za jeho tvorbu bude odpovídat marketingový manažer. Řada zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření projevila názor, že vedení organizace nekomunikuje dostatečně a situace si žádá změnu a zlepšení. Právě

prostřednictvím podnikového časopisu lze celou situaci zlepšit, tedy v případě, kdy se stane komunikačním prostředkem a přinese zaměstnancům požadované informace.

### **Setkání zaměstnanců s vedením – akce pro zaměstnance**

Podobně jako u předchozího návrhu, tak i tento reaguje na nedostatek, kdy si zaměstnanci stěžují, že s nimi vedení organizace příliš nekomunikuje. Zároveň se jedná o reakci na to, že se zaměstnanci nebrání účasti na dalších podnikových akcích.

Například lze uspořádat předvánoční večírek pro zaměstnance, kde se sejdou i s vedením organizace a bude možné si vyměnit zpětnou vazbu. To může proběhnout podle následujícího scénáře:

- Úvodní slovo generálního ředitele – shrnutí kalendářního roku, úspěchů, budoucí strategie, poděkování za pracovní výkony.
- Projev manažerů na střední úrovni řízení – shrnutí vývoje v jejich oblasti, strategie do budoucnosti.
- Volný program, volná diskuze s vedoucími pracovníky.

### **Softwarová aplikace pro komunikaci zaměstnanců (i neformální)**

Tento návrh by měl přispět ke zlepšení neformální komunikace mezi zaměstnanci a udržování neformálních vztahů. Zaměstnancům bude k dispozici vlastní komunikační platforma, kde se mohou rychle kontaktovat, realizovat skupinové diskuze apod. Uživatelské prostředí aplikace by mělo zajistit, že bude komunikace srozumitelnější, než například při realizaci stejné komunikace v rámci e-mailové komunikace.

V úvahu přichází pořízení tzv. podnikové sociální sítě, která bude určena pro vzájemnou komunikaci mezi všemi zaměstnanci. Tato síť by měla sloužit nejen pro informování zaměstnanců, udržování kontaktů mezi zaměstnanci, či pro sběr zpětné vazby, ale také pro prezentaci vlastních nápadů a myšlenek, jak zlepšovat podnikové procesy v organizaci. Dále je možné prostřednictvím sociální sítě sdílet různé dokumenty, které zaměstnancům pomohou při plnění jejich úkolů. Nedílnou součástí musí být chat, který umožní rychlý kontakt mezi zaměstnanci, včetně řadových pracovníků a manažerů. Podniková sociální síť

bude přístupná odkudkoliv a kdykoliv, takže bude k dispozici i zaměstnancům, kteří v práci nemají přístup k internetu, ale mohou se do komunikace zapojit z domova.

### **Náklady na doporučení**

S realizací návrhů a doporučení vzniknou organizaci náklady, které se však mohou pozitivně projevit ve zlepšení interní komunikace, což zase povede ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců, a tedy přinese pozitivní efekty. Zároveň se nejedná pouze o náklady v podobě finančních, ale také personálních a administrativních.



## ZÁVĚR

Tato práce se zabývala problematikou analýzy spokojenosti zaměstnanců a možnostmi zlepšování této oblasti, a to jak z teoretického hlediska, tak i v podmínkách reálné organizace. Byly stanoveny a úspěšně zodpovězeny tři výzkumné otázky zabývající se spokojeností pracovníků a její souvislostí s faktory, které tento jev ovlivňují, neformální setkáváním zaměstnanců a s finanční odměnou.

Analýza spokojenosti tak plyně navazuje na výsledky loňského šetření, kdy se podařilo zjistit, že se podnik v dostatečném rozsahu nevěnuje interní komunikaci a public relations. Orientuje na výrobu a komunikaci se zaměstnanci se nevěnuje dostatečná pozornost. S tím souvisí právě nedostatečná spokojenost zaměstnanců, což zajisté ovlivňuje i jejich pracovní výkon. Podnik také nevyužíval zpětné vazby od svých zaměstnanců právě pro nedostatečné public relations.

Cílem práce bylo prostřednictvím analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci doporučit další návrhy ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Cíl byl splněn a k těmto návrhům pro zlepšení se řadí:

- Podnikový časopis – využití podnikového časopisu pro šíření informací o podniku, aktuálním dění v podniku, plánech do budoucnosti.
- Setkání zaměstnanců s vedením – akce pro zaměstnance – pořádání osobního setkání vedení organizace se zaměstnanci za účelem předání informací a získání zpětné vazby na různé problémy z podnikového života.
- Softwarová aplikace pro komunikaci zaměstnanců (i neformální) – zprovoznění podnikové sociální sítě pro zajištění větší interakce mezi zaměstnanci, podporu vzájemné komunikace, předávání myšlenek a nápadů, zpětné vazby.

Návrhy a doporučení vycházejí z dotazníkového šetření, jeho komparace s předcházejícím dotazníkovým šetřením, ale také reflektují trendy ve vývoji interní komunikace v posledních letech.

Zkoumaná společnost se po předchozím šetření rozhodla pro přijetí a aplikaci jednoho ze čtyř navrhovaných doporučení. Došlo tedy pouze k částečnému řešení.

Limitem realizace těchto návrhů jsou zejména náklady a případná neochota vedení organizace k realizaci změn. Náklady vznikají nejen po stránce finanční, ale také

v souvislosti s nutností využití lidských zdrojů či tvorby nových podnikových procesů. To pak samozřejmě může být argumentem pro vedení organizace, které právě z důvodů nákladů nebude ochotné změny realizovat. Vedení organizace musí být informováno o tom, že se spíše jedná o investici, která přinese vyšší spokojenost zaměstnanců, a tedy projeví se pozitivně i v oblasti výnosů organizace. Za předpokladu, že podnik do změn investuje, zaměstnanci budou více spokojeni, podaný pracovní výkon bude zřetelnější, setrvají ve společnosti, sníží se tak fluktuace. A v konečném důsledku se tyto změny odrazí na navýšení tržeb firmy, potažmo zisku, které převýší vynaložené náklady na změny. Tuto investici lze pak považovat za efektivní a přínosnou pro obě strany.

Jako osobní přínos se mi jeví především praktický popis stavu spokojenosti zaměstnanců v organizaci a tvorba návrhů a doporučení ke zlepšení. V dosavadní době neměla organizace žádný přehled o tom, do jaké míry jsou zde zaměstnanci spokojeni, či jakými prostředky lze spokojenost zaměstnanců zlepšovat. Dotazníkové šetření realizované v roce 2017 a 2018 přineslo užitečné informace o zkoumaných jevech, které může vedení organizace aktivně využít k rozvoji celé organizace. Návrhy však musí být implementované a vyhodnocené. Dále je osobním konkrétním přínosem vytvoření vzoru dotazníku, který může organizace každoročně využívat pro sledování a hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Využít tedy možnosti pokračovat na zkoumané problematice. Lze také použít kvalitativní šetření formou osobního dotazování ve společnosti, které umožňuje detailnější, hlubší vyjádření zaměstnance s možností klást otázky doplňující.

V souvislosti s tvorbou bakalářské práce a osobními pracovními zkušenostmi ve firmách obdobného předmětu podnikání se potvrdila i moje úvaha. Vedení je zde často velice konzervativní, zaměřeno úzce na výrobní činnost a udržitelnost zakázkové náplně firmy. Ve vedení společnosti tedy působí odborníci z řad inženýrů převážně tedy technického smýšlení. Orientace na zaměstnance, člověka jako takového, nutnost pečovat o něj a jeho spokojenost je zde proto stále podceňována.

Proto je pokračování v opakované realizaci dotazníkových šetření spokojenosti žádoucí. Na druhou stranu, pokud management nebude pracovat s výsledky těchto šetření a nebude provádět žádné změny, tak je zbytečné, aby nadále docházelo k jejich realizaci. Zůstává především na vedení podniku, aby zvážilo realizaci dalších výše uvedených doporučení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie a studie

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BLÁHA, Jiří, a ČOPÍKOVÁ Andrea a HORVÁTHOVÁ Petra. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Albatros Media. ISBN 9788072614349.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, XXVI, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] FTOREK, Jozef. 2012. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7.
- [5] HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [8] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

- [9] KARLÍČEK, Miroslav. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [11] KOTLER, Philip a David Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-802-4713-595.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [13] KOPECKÝ, Ladislav. 2013. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.
- [14] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [15] NENADÁL, Jaroslav. 2012. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [16] SVOBODA, Václav. 2009. *Public relations: moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 239 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-802-4728-667.
- [17] PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 9788024776552.

- [18] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [19] TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024750378.
- [21] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [22] VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [23] WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4

### Internetové a mediální zdroje

- [24] BĚLONOHÝ, Ivo. 2013. *Šetření spokojenosti zaměstnanců*. Wwww.dvs.cz. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474>
- [25] IPODNIKATEL.CZ. 2011. *Jak zjistit spokojenost svých zaměstnanců*. Ipodnikatel.cz. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html>

- [26] LEPIER, Filip. 2015. *Dvakrát měř, jednou řež*. Hrkavarna.cz. 2015 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema/spokojenost-zamestnancu/dvakrat-mer-jednou-rez/#.WrEMcYWcHIU>
- [27] PANÁK, Martin. 2013. *Podnikové sociální sítě aneb Cesta k využití potenciálu zaměstnanců*. Systemonline.cz. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/podnikove-socialni-site.htm>
- [28] URBAN, Jan. 2017. *Je spokojený zaměstnanec výkonnější zaměstnanec?*. Ebschool.cz. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/je-spokojeny-zamestnanec-vykonnejsi-zamestnanec>

### **Kvalifikační práce**

- [29] ŠTĚRBOVÁ, Eva. 2015. *Vliv interní komunikace na spokojenost zaměstnanců*. Olomouc, 2015 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/0uuy5s/>>. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Petra Vávrová.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Prostředky interní komunikace .....	14
Obr. 2. Komparace interní komunikace .....	39
Obr. 3. Komparace spokojenosti v zaměstnání.....	40
Obr. 4. Komparace spokojenosti s chováním kolegů .....	41
Obr. 5. Komparace spokojenosti s předáváním informací.....	43
Obr. 6. Komparace spokojenosti s přímým nadřízeným .....	44

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Spokojenost x nespokojenost s interní komunikací v podniku.....	28
Tab. 2. O který z těchto nástrojů máte zájem?.....	34



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Vzor dotazníku .....	58
Příloha 2. Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	66

*Příloha 1. Vzor dotazníku, (Zdroj: vlastní)*

Dobrý den,

tímto Vás žádám o chvíli Vašeho času za účelem vyplnění následujícího dotazníku, který je zpracován pro účely závěrečné vysokoškolské práce. Získané informace mají posloužit i jako zdroj informací pro případné návrhy a doporučení zlepšení interní komunikace v podniku. Interní komunikace je vnitropodniková komunikace mezi vlastníky podniku a managementem, dále pak mezi managementem a zaměstnanci, a také mezi zaměstnanci navzájem.

Veškerá data jsou anonymní a budou využita pouze v podobě souhrnu. Na vybrané otázky můžete odpovědět i více možnostmi odpovědí – jak je vždy uvedeno.

Po vyplnění dotazníku Vás žádám o jeho odevzdání do speciálně připraveného boxu na vrátnici podniku.

Děkuji

Petra Bílková

Univerzita Tomáše Bati

**1. S interní komunikací v podniku jsem:**

- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| Velmi spokojen   | <input type="checkbox"/> |
| Spíše spokojen   | <input type="checkbox"/> |
| Neutrálně        | <input type="checkbox"/> |
| Spíše nespokojen | <input type="checkbox"/> |
| Velmi nespokojen | <input type="checkbox"/> |

**2. Pokud jste velmi, či spíše spokojen, tak z jakého důvodu?**

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Interní komunikace je srozumitelná | <input type="checkbox"/> |
| Interní komunikace je dostačující  | <input type="checkbox"/> |
| Interní komunikace je originální   | <input type="checkbox"/> |
| Jiná možnost, prosím uveďte _____  |                          |

**3. Pokud jste velmi, či spíše nespokojen, tak z jakého důvodu?**

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Interní komunikace je nesrozumitelná | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------------|--------------------------|

Interní komunikace je nedostačující

Interní komunikace je neoriginální

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**4. Jaké interní komunikační kanály v podniku používáte (označte i více)?**

Osobní konzultace

Porady

E-mailová komunikace

Nástěnky

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**5. Které z Vámi uvedených komunikačních kanálů jsou pro Vás nejdůležitější (označte i více)? Doplněte i důvod volby (dobrovolně).**

Osobní konzultace, protože \_\_\_\_\_

Porady, protože \_\_\_\_\_

E-mailová komunikace, protože \_\_\_\_\_

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**6. Které z uvedených komunikačních kanálů nepoužíváte a proč?**

Osobní konzultace, protože \_\_\_\_\_

Porady, protože \_\_\_\_\_

E-mailová komunikace, protože \_\_\_\_\_

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**7. V zaměstnání se cítím**

Velmi spokojen

Spíše spokojen

Neutrálně

Spíše nespokojen

Velmi nespokojen

**8. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč? (označte i více)**

- Příjemná atmosféra
- Příjemný kolektiv
- Spravedlivé zacházení
- Objektivnost podnikových procesů
- Důvěra
- Plnění slibů
- Otevřená komunikace
- Nechci uvádět
- Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**9. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč? (označte i více)**

- Nepříjemná atmosféra
- Nepříjemný kolektiv
- Nespravedlivé zacházení
- Neobjektivnost podnikových procesů
- Nedůvěra
- Neplnění slibů
- Uzavřená komunikace
- Nechci uvádět
- Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**10. S obsahovou náplní svojí práce jsem**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrálně
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

**11. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč?**

- Různorodá práce
- Zajímavá práce
- Práce vede k mému osobnímu rozvoji

Nechci uvádět

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**12. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč?**

Monotónní práce

Nezajímavá práce

Není prostor pro můj osobní rozvoj

Nechci uvádět

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**13. S chováním a jednáním svých kolegů jsem:**

Velmi spokojen

Spíše spokojen

Neutrálně

Spíše nespokojen

Velmi nespokojen

**14. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč?**

Chovají se spravedlivě

Chovají se slušně

Cítím se být součástí kolektivu

Nechci uvádět

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**15. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč?**

Nechovají se spravedlivě

Nechovají se slušně

Necítím se být součástí kolektivu

Nechci uvádět

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**16. S kolegy se setkáváte na pracovišti:**

- Pouze formálně
- Neformálně, v kuchyňce (např. u kávy)
- Neformálně, v jiných prostorách
- Vůbec
- Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**17. Jaké jsou Vámi využívané bonusy poskytované firmou (označte i více)?**

- Kurzy cizího jazyka
- Společné firemní akce
- Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**18. S konáním společných firemních akcí jsem**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrálně
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

**19. S kurzy cizího jazyka jsem:**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrálně
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

**20. Další aktivity od zaměstnavatele bych:**

- Určitě uvítal
- Nevím
- Určitě neuvítal

**21. Pokud určitě uvítal, tak jaké konkrétně?**

Prosím, uveďte \_\_\_\_\_

**22. Předávání informací o podniku (plnění cílů, strategie, změnách) hodnotím jako:**Určitě dostatečnou Spíše dostatečnou Neutrální Spíše nedostatečnou Určitě nedostatečnou **23. Pokud určitě či spíše dostatečné, tak proč?**Novinky se ke mně dostávají včas Mám možnost se vyjádřit k novinkám Nechci uvádět 

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**24. Pokud určitě či spíše nedostatečné, tak proč?**Novinky se ke mně dostávají pozdě Nemám možnost se vyjádřit k novinkám Nechci uvádět 

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**25. O který z těchto nástrojů máte zájem (označte i více)?**Podnikový časopis Mobilní aplikace pro zaměstnance Více informačních nástěnek Častější pracovní porady s vedením Webové stránky pro zaměstnance Více akcí pro zaměstnance (večírky, teambuilding) Newsletter pro zaměstnance (elektronická pošta) Elektronický blog pro zaměstnance 

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**26. S chováním a jednáním svého přímého nadřízeného jsem:**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrálně
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

**27. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč?**

- Vytváří rovnocenné podmínky pro všechny
- Otevřeně komunikuje
- Nebrání se zpětné vazbě
- Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**28. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč?**

- Nevytváří rovnocenné podmínky pro všechny
- Uzavřeně komunikuje
- Brání se zpětné vazbě
- Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**29. S celkovou finanční odměnou za odvedenou práci jsem:**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrálně
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

**30. Pokud velmi či spíše spokojen, tak proč?**

- Celková finanční odměna je spravedlivá
- Celková finanční odměna je transparentní
- Celková finanční odměna je odpovídající
- Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_



**31. Pokud velmi či spíše nespokojen, tak proč?**Celková finanční odměna je nespravedlivá Celková finanční odměna je netransparentní Celková finanční odměna je neodpovídající 

Jiná možnost, prosím uveďte \_\_\_\_\_

**32. Máte nějakou připomínku k interní komunikaci? Námět na zlepšení interní komunikace?**

Prosím uveďte \_\_\_\_\_

**33. Dala by se podle Vás nějakým způsobem zvýšit Vaše spokojenost v práci?**

Prosím uveďte \_\_\_\_\_

**34. Jaký je Váš věk?**18 až 26 let 27 až 35 let 36 až 43 let 44 až 50 let 51 let a více **35. Jak dlouho v organizaci pracujete?**0 až 2 roky 3 až 6 let 7 a více let

















