

System měření spokojenosti zaměstnanců společnosti Office Depot

Jarmila Zálešáková

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Jarmila Zálešáková**
Osobní číslo: **K16446**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Systém měření spokojenosti zaměstnanců společnosti Office Depot**

Zásady pro vypracování

1. Definujte teoretická východiska pojednávající o možnostech měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
2. Stanovte metodický rámec: cíle, metody a výzkumné otázky.
3. Proveďte výzkum prostřednictvím zvolených výzkumných technik jako je: sekundární analýza interních dat, výsledků předešlých zkoumání a srovnání s aktuálním zjištěným stavem, hloubkový rozhovor a dotazníkové šetření.
4. Na základě výzkumu navrhnete doporučení ke zlepšení současného stavu, možnosti a limity jejich realizace.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 9788026603740.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, 250 s. Manažer. Management. ISBN 9788024729039.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 9788074520389.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost. ISBN 9788020027733.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 s. Expert. ISBN 9788027102068.

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

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

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

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- Bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 26.6.2020

Jméno a příjmení studenta: Jarmila Zálešáková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá systémem měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Klade si za cíl zanalyzovat dosavadní systém měření. Součástí práce je také výzkum, který prověří vnímání spokojenosti zaměstnanců z pohledu firemní komunikace, znalosti nastavených cílů, kariérního růstu a dalších interních hledisek.

Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje obecné charakteristice v oblastech řízení lidských zdrojů, problematice fluktuace či měření spokojenosti zaměstnanců. V této části je popsána metodika marketingového výzkumu.

V praktické části autorka představí vybranou společnost. Na základě získaných dat výzkumu proběhne jejich vyhodnocení a následná interpretace. Autorka navrhne doporučení optimalizace aktuálního systému měření spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci.

Klíčová slova: spokojenost, zaměstnanec, motivace, fluktuace, komunikace, hodnocení zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, systém měření, optimalizace

ABSTRACT

This Bachelor thesis deals with the system of measuring employee satisfaction in a selected organization. It aims to analyse the existing measurement system. The work also includes research that will test employee satisfaction perceptions from the perspective of corporate communication, knowledge of set goals, career growth and other internal aspects.

The structure of the work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical section is devoted to general characteristics in the areas of human resources management, fluctuations issues or staff satisfaction measurement.

The methodology of marketing research is described in this section. In the practical part, the author introduces the chosen company. Based on the research data obtained, their evaluation and subsequent interpretation will take place. The author will propose recommendations to optimize the current system for measuring employee satisfaction in a given organization.

Keywords: satisfaction, employee, motivation, fluctuation, communication, staff evaluation, human resources management, measurement system, optimisation

„Nic nemá takovou moc jako myšlenka, jejíž čas právě nadešel.“

Victor Hugo

Nejdříve bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Martině Juříkové, Ph.D., za podnětné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytovala při zpracování mé bakalářské práce a za čas, který mi věnovala. Ráda bych poděkovala také své rodině a všem přátelům, kteří mě při vytváření této práce podpořili, a bez jejichž pomoci by nebylo možné práci dokončit.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	12
1.1.1 Personální oddělení vs. vedoucí pracovníci	13
2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	14
2.1 TEORIE MOTIVACE.....	15
2.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.3 TALENT MANAGEMENT	16
3 FLUKTUACE A JEJÍ DOPAD NA ORGANIZACI	18
3.1 OMEZENÍ FLUKTUACE	19
4 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI	21
4.1 HLAS PRACOVNÍKŮ	21
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	22
5.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	22
5.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	23
5.3 KOMBINACE KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	23
6 METODIKA	24
6.1 CÍLE PRÁCE	24
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	24
6.3 METODICKÝ POSTUP.....	24
6.3.1 Primární analýza.....	25
6.3.2 Sekundární analýza	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
7 SPOLEČNOST OFFICE DEPOT	27
7.1 POSLÁNÍ FIRMY	27
7.2 OFFICE DEPOT 2020	28
8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	30
8.1 VÝBĚR RESPONDENTŮ – KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	30
8.2 TIMING.....	30
8.3 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	30
9 VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	39
9.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM, VÝBĚR ÚČASTNÍKŮ, POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	39

9.2	TIMING	39
9.3	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	40
10	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	50
10.1	ATMOSKOP – HODNOCENÍ FIRMY ZAMĚSTNANCI	50
11	DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ, MOŽNOSTI A LIMITY REALIZACE	53
11.1	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM - DOPORUČENÍ	53
11.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – DOPORUČENÍ	55
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat dosavadní systém měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Součástí práce je také prověřit názor zaměstnanců na aktuální firemní komunikaci, znalost jejich vlastních stanovených cílů a zároveň zmapovat názor pracovníků na aktuální změnu ve firmě, kterou je změna vlastníka společnosti. Jaké je individuální vnímání pracovníků, a co je pro ně v práci nejdůležitější? Jak se jim pracuje v jejich týmu?

Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována názorům odborníků na téma motivace zaměstnanců a na atmosféru na pracovišti. Věnuje se také obecné charakteristice v oblastech řízení lidských zdrojů, problematice fluktuace či měření spokojenosti zaměstnanců. Součástí této části je popsána metodika marketingového výzkumu.

V praktické části autorka představí vybranou společnost, její historii, poslání a filozofii firmy. Na základě získaných dat výzkumu proběhne jejich vyhodnocení a následná interpretace. Budou nastíněna konkrétní doporučení k případné optimalizaci aktuálního nastavení systému měření spokojenosti zaměstnanců. Data budou následně představena personálnímu oddělení zkoumané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje. Téma, které je v posledních letech ve firmách na prvním místě. Dlouhodobě nízká nezaměstnanost přinesla do firem více zájmu o vlastní zaměstnance, ale v mnoha případech i pracovníky, kteří nepatří do skupiny s označením *kvalitní zaměstnanec*. Firmy se nyní při náboru nových pracovníků předhánějí v benefitech, platebních podmínkách. A často u toho zapomínají na již stávající zaměstnance. Ti pak vnímají rozdílné, z jejich pohledu lepší podmínky u nově nastoupených kolegů velmi negativně, nespravedlivě. Často hrozí výpovědi, nebo tak i činí, čímž se do začarovaného kola dostává zaměstnavatel. Toto všechno jsou důvody pro vedení a HR oddělení společností k zamyšlení a položení si otázek. Jsou naši stávající pracovníci dostatečně motivováni? Děláme vše pro to, abychom si je udrželi? Je komunikace vůči nim srozumitelná? Nábor a zaškolování nových pracovníků patří k významným nákladovým položkám firem. Je dobré se tedy snažit ty stávající, kvalitní zaměstnance udržet.

Velká část firem už naštěstí pochopila, že se vyplatí posílit jméno a postavení společnosti vnímané právě i na pracovním trhu. Nejdůležitější zpětnou vazbu jim k tomu mohou dát vlastní zaměstnanci. Změna není jednoduchá ani rychlá. Vyplatí se však na ní zapracovat.

Začít se musí uvnitř firmy – v rámci interní komunikace a zvyšování schopností vedoucích pracovníků. Zároveň musí vedení budovat svou prezentaci firmy, jako vyhledávané, tedy i žádané značky na pracovním trhu (Spáčilová, 2019, s. 102-103).

K novým koncepcím, jejíž vznik je datován kolem roku 2000 se řadí angažovanost pracovníků. Tento pojem vyjadřuje dle Bláhy, že pracovníci jsou zaujatí svou prací, mají k práci pozitivní vztah, a také odhodlání podat mimořádný výkon k co nejlepšímu výsledku práce. Lze tedy shrnout tak, že lidé, které jejich práce baví a mají ji rádi, jsou ochotni dát zaměstnavateli „coś navíc“ bez ohledu, že je to firmou vyžadováno, ale proto, že jsou o tom sami přesvědčeni (Bláha a kolektiv, 2013, s. 146).

1.1 Personální oddělení

Personální oddělení najdeme téměř v každé firmě, která má více zaměstnanců. V menších společnostech supluje toto oddělení účtárna, případně vedení společnosti. Většina autorů se shoduje v tom, co je základní náplní HR oddělení. Armstrong ve své knize uvádí, že se toto oddělení specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci, kde pak vytvářejí a realizují personální strategie. Obecně definuje úkol personálního oddělení jako pomoc organizaci

dosáhnout stanovených cílů ve všech směrech, které nějak souvisejí s pracovníky. Zmiňuje, že personální útvar může hrát také hlavní roli v tom, že umožní pracovníkům co nejlépe využít své schopnosti a potenciál nejen pro svůj užitek, ale i pro úspěch organizace (Armstrong, 2007, s. 65).

Také další autoři, Janišová a Křivánek, uznávají široké spektrum procesů v řízení lidských zdrojů. Mimo jiné vyhledávání a výběr pracovníků, včetně jejich následného zaškolení a rozvoje. Dále zde patří hodnocení výkonu pracovníků a řízení vztahů, a také řízení zdraví a bezpečnosti práce (Janišová a Křivánek, 2013, s. 170).

1.1.1 Personální oddělení vs. vedoucí pracovníci

Janišová a Křivánek (2013) uvádějí, že se na řízení lidských zdrojů nepodílejí jen HR oddělení, ale z velké části i vedoucí pracovníci, jejichž role je například přijímat a vést lidi. Tím tedy také nesou zodpovědnost za kvalitu pracovníků, jejich správné zařazení na pracovní pozici, výkon a motivaci (Janišová a Křivánek, 2013, s. 490).

S tím souhlasí i Armstrong, který uvádí, že mají linioví manažeři velký význam pro úspěšnost personální politiky. Zmiňuje však, že často dochází k napětí mezi liniovými manažery a personálními útvary, a to proto, že personální útvar má často z důvodu stanovené povinnosti zabezpečovat v mnoha společnostech i literu zákona, která se týká zaměstnávání lidí. Role personálního útvaru, jehož snahou je toto naplnit, pak vede k napětí u liniových manažerů, kteří mají za to, že jsou kontrolováni a personální útvar si přivlastňuje jejich základní náplň práce, tedy být zapojen do získávání, výběru, rozvoje i odměňování lidí. Čímž přicházejí o schopnost efektivně řídit své rozhodující zdroje. Proto by měli personalisté volit komunikaci spíše v rámci doporučení či vstřícné rady, než tvrdě diktovat. Výjimkou jsou situace, kdy liniový manažer porušuje zákon a firmě by mohly hrozit spory či soudní řízení, které prohraje (Armstrong, 2007, s. 98).

K úkolům personálního oddělení a liniových manažerů se řadí i vhodně nastavený motivační systém zaměřený na zaměstnance tak, aby s ohledem na jejich potřeby a hodnoty vedl ke kvalitnímu výkonu práce.

2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

„Když mají lidé moc rozhodovat, a přitom i potřebné zdroje k tomu, aby mohli pracovat na dosahování smysluplných cílů, nepotřebují žádné domlouvání ani dohled.“ (Frederic Laloux, 2016, s.143).

Všechny firmy se zabývají myšlenkou, jak dosáhnout maximálního a trvalého výkonu svých pracovníků. Armstrong zmiňuje některé nástroje, které firmy využívají. Například různé stimuly, odměny, vedení lidí, typ práce, kterou vykonávají a především podmínky, ve kterých tuto činnost vykonávají. To jsou tedy stanovené cíle pro firmu, aby vytvořila takové prostředí a motivační procesy, že následně budou jednotliví pracovníci dosahovat výsledků, které management firmy očekává (Armstrong, 2007, s. 219).

Plamínek k motivaci uvádí: „Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky“ (Plamínek 2007, s. 11).

Dále nazývá motivaci procesem, kdy nabízíme něco člověku, od kterého něco potřebujeme. Musí to být něco, co uspokojí jeho zájem. Ten musíme znát, chápat jej a rozumět mu. Musíme se tedy o druhého člověka zajímat. Bez toho by bylo možné motivaci zaměnit za manipulaci (Plamínek, 2007, s. 11).

Armstrong říká, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby:

- 1 Lidé motivují sami sebe vykonáváním práce (či jejím hledáním nebo přidělením) a ta uspokojuje jejich potřeby. Nebo jen očekávají, že se jim podaří dosáhnout jejich cíl.
- 2 Lidi motivuje vedení firmy pomocí odměňování, povyšování, pochval a podobně (Armstrong, 2007).

Armstrong zmiňuje také dělení motivace dle Herzberga a kol., kteří původně zjistili 2 typy motivace:

Vnitřní motivace:

to jsou faktory, které tvoří odpovědnost – pocit, že práce je důležitá a lidé mají kontrolu nad vlastními možnostmi a volnost konat. Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali.

Vnější motivace:

k tomuto typu motivace patří vše, co děláme pro lidi, abychom je motivovali – například možnost povýšení, benefity, zvýšení platu. Patří sem však i tresty jako disciplinární řízení, snížení mzdy či kritika (Armstrong, 2007, s. 220).

k tomuto typu motivace patří vše, co děláme pro lidi, abychom je motivovali – například možnost povýšení, benefity, zvýšení platu. Patří sem však i tresty jako disciplinární řízení, snížení mzdy či kritika (Armstrong, 2007, s. 220).

2.1 Teorie motivace

Počátky pochopení motivace lidí pocházejí už z dob řeckých filozofů. Zaměřují se na požitkářství (hédonismus), kdy dosažení požitků bylo považováno za hybnou sílu chování člověka. Asi v polovině 20.století se začaly prosazovat teorie, jejichž zaměřením byl obsah (teorie potřeb), jejichž cílem bylo identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. K autorům takových teorií patřil například Maslow. Podle něj existuje pro všechny lidi pět hlavních kategorií potřeb, hierarchicky uspořádaných – a to od nejnižších základních fyziologických potřeb, bezpečí, společenských potřeb, uznání až po ty nejvyšší potřeby seberealizace. Armstrong a Taylor zmiňují fakt, že Maslowova hierarchie potřeb je intuitivní a stále oblíbená. Upozorňují však, že tato teorie nebyla ověřena empirickým výzkumem. Maslow posléze sám uznal pochybnosti ke striktně uspořádané hierarchii, nicméně trval na tom, že vyšší potřeby jsou významnější. Motivaci lze tedy označit jako cílově orientované chování. K dalším nejvýznamnějším teoriím motivace se řadí například teorie očekávání, teorie cíle či teorie spravedlnosti. Ty se vzájemně doplňují (Armstrong a Taylor, 2015, s.219-231).

2.2 Hodnocení pracovníků

K významné roli vedoucích pracovníků se řadí plánování personálního a sociálního rozvoje podřízených. Hodnocení pracovníka a jeho výkonu patří k pravomoci vedoucích pracovníků. Součástí jsou také nastavení případných opatření při nedostačujícím výkonu, ale i nastavené akční kroky k lepšímu využití potenciálu pracovníka (Koubek, 2007, s.124).

Laloux zmiňuje, že většina lidí zpětnou vazbu potřebuje. Chtějí vědět, zda jejich práce byla užitečná a stála za úsilí, které vynaložili. Upozorňuje však, že i tak je toto nastavení zpětné vazby ve firmách obtížné vybudovat. Častá zpětná vazba od nadřízených ve formě slovního ohodnocení: „Dobrá práce“ podřízený nijak významně nevyužije. Kritické zpětné vazbě se

lidé snaží vyhnout, případně ji odkládají na později. Při následném ročním hodnocení pak tuto záležitost musejí otevřít. Laloux zmiňuje Lebowa a Spitzera, kteří napsali: „*Příliš často dusí hodnocení lidského ducha a v rámci jediné třicetiminutové porady dokáže z energického a zapáleného zaměstnance změnit v demoralizovaného a lhostejného flákače, který si začne po víkendech pročítat inzeráty s nabídkami práce. (...) Nefungují, protože většina systémů hodnocení je jen další formou odsuzování a kontroly.*“ Laloux dává autorům za pravdu a připomíná snahu měnit pracovníky do podoby, kterou by dle našeho mínění měli mít (Laloux, 2016, s. 199).

Častorál (2013) na to toto téma navazuje seznamem chyb, kterých se můžou při hodnocení personalisté či liniiový manažeři dopustit:

- 1) Neúčast hodnocených pracovníků na procesu hodnocení
- 2) Nehledání společného řešení a nedocnění pozitivních motivačních postupů
- 3) Přehnaná forma hodnocení – ať kriticky či nekriticky
- 4) Podlehnutí subjektivním vlivům a náhledu
- 5) Neumožnění hodnocenému zaměstnanci vyjádřit se k hodnocení
- 6) Nepřípravenost hodnotitele – z pohledu formulářů, plánů a kritérií, související s hodnocením (Častorál, 2013, s.210).

Jako doporučení rozšíření formální formy hodnocení Koubek doporučuje zařadit 2-3krát do roka neformální druh hodnocení. A to formou porad a diskuzí na téma pracovní úkoly a problémy, na které pracovníci naráží v souvislosti s jejich plněním. Připomíná s odkazem na koncepci řízení pracovního výkonu, že právě průběžné neformální poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu je jedním z předpokladů úspěšně hodnotit pracovníky v rámci formálního hodnocení. Zdůrazňuje, že nutností a zároveň problémem každého hodnocení je spravedlnost a přesnost (Koubek, 2007, s. 210).

Jednou z možností osobního rozvoje zaměstnanců je řízení jejich talentu.

2.3 Talent management

„*Najmi si ty nejlepší. Nic nemůže vedoucímu pracovníkovi pomoci více než talentovaný řídicí tým.*“

Feliks Chwalibóg

V současné době je v podnikatelském prostředí, zvyšující se konkurence i globalizace čím dál větší tlak. To způsobilo, že lidské zdroje, tedy lidé jsou čím dál více klíčoví pro organizace. Úkolem firem, které chtějí přežít a růst, je nalézt, pěstovat a udržet si kvalitní zaměstnance, zejména ty talentované. Proto by se měli dle Bláhy věnovat talent managementu, tedy řízení talentů. Zmiňuje, že v populaci je těchto jedinců omezený počet. Firmy by se tedy měly snažit tyto jedince ulovit pro sebe a získat tak výhodu nad konkurencí. Nutností je však také následná péče o ně a snaha je i nadále rozvíjet a udržet si je (Bláha a kolektiv, 2013, s.172). Armstrong a Taylor proces řízení talentů dávají do souvislosti s plněním stanovených cílů organizace. Zmiňují Youngera a kol., který mimo jiné uvedl, že rozvoj talentů je klíčová součást konkurenční strategie. Pod pojmem „řízení talentů“ se může skrývat mnoho. Může to být plánování následnictví, ale také soubor komplexních, integrovaných činností, díky kterým se v organizaci podaří vybudovat dostatečnou zásobu talentů. Autoři rovněž definují cílovou skupinu talentů. Upozorňují na dva pohledy koho do procesu zapojit. Prvním názorem je zvolit ty nejlepší pracovníky, v druhém případě převládá názor, že všichni mají talent a není dobré zaměřit se jen na „vyvolené“ pracovníky. Stejný názor panuje i u jiných autorů, například citování autoři Buckingham a Vosburg kolegy Armstrongem a Taylorem. Ti dávají do souvislosti budoucí úspěch firmy se zaměřením se na každého pracovníka a hledáním způsobu, aby se talent vyvinul ve stálý výkon. (Armstrong a Taylor, 2015, s.316-318). Pokud pracovníci nevidí možnost uplatnit svůj talent, hrozí, že se danou organizací rozhodnou opustit.

3 FLUKTUACE A JEJÍ DOPAD NA ORGANIZACI

„Největší překážkou objevů není neznalost, ale iluze znalostí.“ Daniel J. Boorstin (Branham, 2009).

Zaměstnanci patří k pilířům firmy. Jejich pracovní poměr bývá ukončen více způsoby. Vlastním rozhodnutím pracovníka, který jde za například lepší nabídkou, případně pracovní poměr končí jeho odchodem do důchodu. Opakem výše zmíněného je nedobrovolné ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.

Podle Bednáře je potřeba vědět, co lidi drží v práci proto, abychom pochopili, proč odcházejí. Uvádí model, ve kterém jsou zmíněny tři kombinace důvodů, proč lidé pracují:

1. Peníze – (existence)
2. Kvůli lidem (mají dobré vztahy s lidmi, se kterými pracují)
3. Chtějí být užiteční, dělat práci, co má smysl (Bednář, 2018, s. 15)

Důvodem rozhodnutí k odchodu je, že se jim něčeho nedostává. Mezi nejčastější uvedené důvody patří peníze. Dle Bednáře se jedná o tzv. přirozenou odpověď. Jedná se i o nejvíce přijatelnou odpověď z pohledu vnímání okolí. Praxe však ukazuje, i když je důvod ve skutečnosti jiný, skutečný důvod rozhodnutí ne vždy sdělí. Jedná se ve většině případů o kombinaci více faktorů. Zaměstnanci si je mnohdy ani sami neuvědomují (Bednář, 2018).

Branham považuje fluktuaci za proces. Proces tzv. odcizení, které nejde považovat za jednorázovou záležitost. Může trvat dny, týdny, měsíce i roky. Zaměstnanec se dokonce nemusí nikdy rozhodnout ke kroku ukončit pracovní poměr ze svého vlastního rozhodnutí. Mnoho manažerů často dlouhodobě přehlíží signály zaměstnanců. A to z důvodu, že jsou například zaneprázdněni svými dalšími povinnostmi. Není však možné tuto vinu házet jen na vedoucí pracovníky. Zaměstnanci mají za sebe vlastní zodpovědnost. Měli by sami hledat řešení, jak zlepšit svou situaci či motivaci na současné pracovní pozici (Branham 2009, s. 24).

Mezi důvody odchodů z pracovního poměru tedy nelze stavět jen ten nejvíce zmiňovaný – tedy peníze. Bednář uvádí seznam důvodů, které uvedli pracovníci při výstupních pohovorech, které provedla nezávislá agentura. Níže jsou seřazeny sestupně:

16% Omezení možnosti postupu v kariéře

13% Nedostatek respektu či podpory nadřízeného

- 12% Odměňování
- 11% Pracovní náplň – je nudná, tedy pracovník necítí naplnění-uspokojení z práce.
- 9% Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného – tedy nedůvěra v něj
- 6% Pracovní doba
- 5% Nevyhnutelné důvody – obecně lze říci, že firmy tyto důvody vnímají jako ty, kterým se nedá předcházet. (Patří zde – péče o dítě, rodinné důvody, smrt či nemoc v rodině, vzdálenost – v rámci dojíždění, aj.).

Dále pracovníci uvádí: nedostatek uznání, nadržování nadřízeným ostatním, špatné pracovní podmínky, školení – často považují za nedostačující, neschopnost nadřízeného či vedení – s tím souvisí neznalost zaměstnanců v rámci strategie, cílů firmy-tedy špatná interní komunikace. 1% zaměstnanců uvedlo – diskriminaci, obtěžování, benefity jako nedostatečné, přístup kolegů (Branham, 2008).

Pravé důvody odchodu ze zaměstnání často zůstanou nevyřešené. Autorka se tedy přiklání k tvrzení Bednáře, že snížení fluktuace pouhým zvýšením platu není řešení (Bednář, 2018, s. 16).

3.1 Omezení fluktuace

Firmy vynakládají nemalé investice na nábor zaměstnanců, což je i časově velmi náročný proces. Proto se snaží podnikat kroky k omezení fluktuace svých pracovníků.

K fluktuaci nepatří odchod z přirozených důvodů jako je invalidita, starobní důchod nebo úmrtí. Fluktuace může nastat, nejsou-li ze strany organizace naplněny zaměstnancovi požadavky na podmínky pracovního života. Obecně je fluktuace považovaná za nežádoucí jev personální praxe. Nelze však fluktuaci vnímat jen negativně. Mnohdy obměna pracovníků může organizaci přinést i mnoho pozitivního – například novou pracovní motivaci (Mužik, Krpálek, 2017).

Bednář popisuje část operativních kroků, které mohou firmy podniknout, pokud tento problém řeší. Zmiňuje potřebu tzv. „ušít“ vždy akční kroky na konkrétní podmínky firmy (Bednář, 2018, s. 83).

Dle Bednáře k takovým krokům patří:

- Zvyšování platů
- Projevení zájmu o názor zaměstnanců

- Zapojení vnitřních autorit
- Využití navrátilců
- Využití sociálního okolí
- A dílčí změny pracovního prostředí.

Uvádí však také plusy a mínusy u kroku – Zvyšování platů: v případě, že dochází k masovému odlivu zaměstnanců, zvláště u výrobních firem a ty mají důvod se domnívat, že konkurence nabízí výrazně lepší finanční benefity, může být forma nárazového zvýšení platů pozitivní řešení. Firmy však musí znát detailnější nabídku konkurence – tedy v čem spočívá, a také jaké je reálné ohodnocení vlastních pracovníků vůči naplnění jejich potřeb. Pokud dojde k názoru, že ohodnocení může dostačovat, je vhodné a mnohdy to i stačí – nabídnout pracovníkům jednorázový benefit – například 13. platy, příspěvek na dovolenou a podobně. Pozitivní pro organizaci je v tomto případě fakt, že se nejedná o trvalé zvýšení nákladů. Negativním rizikem u rozhodnutí trvale navýšit platy pracovníků je, že může konkurence provést to samé, a tím by zřejmě odliv pracovníků i nadále pokračoval (Bednář, 2018, s. 83).

S tím souhlasí i Armstrong, který se ztotožňuje s Herzbergem a kol., kteří zpochybnili účinnost peněz. Měli za to, že nedostatek financí může způsobit u lidí nespokojenost, avšak také, že obstarání peněz jim spokojenost trvale nemusí zajistit (Armstrong, 2007, s. 231).

V procesu tzv. Odcizení dle Branham a jeho uvedených důvodů odchodů, pokud pomineme důvody nevyhnutelné (ty zaměstnavatel nemůže, nebo jen velmi málo ovlivnit), zůstává 95%, které spadají do tzv. Dobrovolných odchodů, kterým by zaměstnavatel mohl předejít či oddálit, pokud by zasáhl včas. Uvádí, že cca 70% důvodů ze zmíněných 95% může ovlivnit přímý nadřízený (Branham, 2009, s. 40). Je tedy zřejmé, že většina autorů považuje peníze, jako nástroj na omezení fluktuace pouze jako jedno z mnoha možností řešení, které ovšem přináší i řadu rizik pro organizaci.

Aby organizace dokázaly s výše uvedenými fakty pracovat a dokázaly jim efektivně čelit, je nutné do svých interních procesů zařadit pravidelný průzkum, zaměřený na zaměstnance.

4 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI

Součástí firem, kterým záleží na spokojenosti vlastních zaměstnanců je provádění pravidelného měření spokojenosti. Zaměstnavatel tak získá cenné informace, se kterými může nadále pracovat, a zaměstnanci vnímají pozitivně zájem zaměstnavatele o jejich názor.

4.1 Hlas pracovníků

Armstrong zmiňuje pojem „*hlas pracovníků*“. Souvisí s právem pracovníků vyjadřovat se ve firmě k situacím, které se jich týkají, a jejich mocí o nich spolurozhodovat. Uvádí popis „hlasu pracovníků“ z pohledu dalších autorů. Dle Boxalla a Purcella (2003) – se jedná o termín, zahrnující celou škálu procesů a struktur, Millward a kol. (2000) považuje „hlas pracovníků“ za možnost zaměstnanců ovlivňovat akce zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 653).

Řešení problémů zdola nahoru a participace prostřednictvím představitelů – to jsou metody, které uvádí Armstrong dle definice, kterou stanovil Marchington a kol. (1992). Participace prostřednictvím představitelů má mnoho podob. Můžeme zmínit společné konzultace, systémy partnerství či kolektivní zastupování a závodní rady.

Tzv. *Zdola nahoru* je metoda, která může probíhat různými formami:

Elektronická média – firemní intranet

Dvoustranná komunikace - porady, schůze

Ankety – zjišťování názorů – dotazníky

Systémy zlepšovacích návrhů

Projektové týmy (Armstrong, 2007)

K tomu, aby organizace dokázaly rozpoznat a správně reagovat na zpětnou vazbu z uvedených forem metody tzv. „zdola nahoru“, je vhodné využít k vyhodnocení marketingový výzkum. Ten poskytne relevantní informace k analýze i následnému vyhodnocení a nastavení.

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Podle Karlíčka je to: „*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).

5.1 Kvantitativní výzkum

Zabývá se získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co probíhá, nebo již proběhlo. Tedy se ptá „KOLIK?“. Účelem je získat údaje, které jsou číselné a měřitelné. Pro získání statisticky spolehlivých výsledků je nutné pracovat s velkými počty respondentů. Používá se proces formálního dotazování, nebo data získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat (Kozel 2006, s. 120). Bělohlávek uvádí, že „*Zpracování dat metodami matematické analýzy vede nalezení jednoduchého výsledku z velkého množství údajů.*“ (Bělohlávek, 1996, s.15).

Tahal a kolektiv se vyjadřuje k vhodné délce dotazníku kdy zadavatel má požadavky spíše na počet otázek a jejich zaměření, zatímco z pohledu respondenta je vhodnější zaměřit se na časovou délku v minutách. Uvádí vhodnou délku dotazníku, kdy je schopen respondent ještě udržet pozornost 10-15 minut. V opačném případě hrozí, že respondent projde otázky letmo a bez zamyšlení. Jsou-li důvody k časově náročnějšímu dotazníku, zmiňuje autor doporučení dát respondentovi možnost dotazování přerušit. V případě otázek je vhodné vyvarovat se chyb ve formulaci. Mezi ně řadí především tyto hlavní pochybení:

- V jedné otázce se ptáme na více věcí – k tomuto dochází například v případech, kdy je snaha zadavatele po stručnosti a dojde například ke spojení dvou otázek do jedné.
- Záporny v otázce – nejsou vhodné, protože může být těžké určit odpověď ANO/NE. Respondenti toto mohou vnímat rozdílně.
- Příliš dlouhá otázka – může odradit respondenta číst, což se může projevit v rámci odpovědi, která nebude mít vysokou vypovídající schopnost.
- Odborné výrazy – lze použít v případě dotazování se u odborné veřejnosti. U obecné veřejnosti je potřebné se vyjádřit srozumitelným jazykem, jednoduše (Tahal a kolektiv, 2017, s.55-57).

5.2 Kvalitativní výzkum

Pokládá si otázku: „PROČ? Z JAKÉHO DŮVODU?“ Pátrá po příčinách. Protože většina zjišťování údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, je potřeba často odborná pomoc specialistů, respektive tazatele s psychologickou průpravou. Cílem je zjistit motivy, mínění a postoje, které vedou k určitému chování. Pro získání těchto informací se používají – individuální hloubkové či skupinové rozhovory a projekční techniky. Obvykle se pracuje s malým vzorkem respondentů (Kozel 2006, s. 120).

Dle Bělohávk je kvalitativní výzkum ne o číslech, ale zejména o slovech. Zmiňuje formy sběru dat v podobě rozhovorů, studia dopisů, pozorování apod. Upozorňuje také na to, že kvalitativní výzkum nezobecňuje. Zjištěné závěry z výzkumu tak platí jen pro danou organizaci. Lze je však použít v rámci inspirace dalšími pracovníky provádějící jiný výzkum (Bělohávek, 1996, s. 17). Nejdůležitějším materiálem v přípravě kvalitativního šetření je vytvoření strukturovaného scénáře. Dle něj se pak moderátor v průběhu rozhovoru řídí. Zahrnuje okruhy i dílčí témata, o kterých v průběhu rozhovoru s respondenty diskutuje. Je doporučeno mít u jednotlivých témat uvedenou časovou osu, po kterou se danému okruhu věnovat, aby nedošlo k nedodržení požadovaného časového rámce rozhovoru. Stejnou pozornost autor věnuje i výběru respondentů, kteří musí patřit k cílové skupině. Realizace rozhovorů má více forem: Skupinová diskuze, individuální hloubkový rozhovor, expertní rozhovor (s odborníky v daném oboru), nebo miniskupiny neboli dyády či triády – dle počtu účastníků, které jsou vhodné například při práci s dětmi jako respondenty (Tahal a kolektiv, 2017, s.42 – 45).

5.3 Kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Bělohávek zmiňuje Brymana (1992), který je názoru, že kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu přinese obzvláště hodnotné výsledky. Uvádí příklad realizace tří výzkumů, kdy jako první proběhne kvalitativní výzkum formou rozhovoru. Ten umožní získat představu o problému dané organizace. Slouží jako podklad pro následující kvantitativní výzkum, který zobecňuje a zjistí rozpětí zjištěných problémů. Ten je následně doplněn o třetí, opět kvalitativní výzkum, který by měl pomoci s vysvětlením zjištěných faktů (Bělohávek, 1996, s. 17).

6 METODIKA

Existují čtyři metody, jak zjistit názor pracovníků, uvádí Armstrong. Mezi ně patří:

Použití strukturovaných dotazníků (výhody, poměrně levné náklady, možnost širokého oslovení respondentů)

Rozhovory – (otevřené otázky, nebo s částečně strukturovanými otázkami – záchytnými tématy, kolem kterých by se diskuze měla točit. Cílem je získat upřímný a otevřený názor druhé strany).

Kombinace dotazníků a rozhovorů – ideální kombinace, která kombinuje kvantitativní i kvalitativní údaje.

Vytvoření skupin, které jsou specifické – tzv. referenční skupina, která tvoří reprezentativní vzorek pracovníků, u nichž nás zajímají názory a postoje týkající se firmy (Armstrong, 2007, s. 657).

6.1 Cíle práce

Cílem této práce je analyzovat dosavadní systém měření a doporučit případně optimalizaci jeho nastavení. Následně také odpovědět na položenou výzkumnou otázku. K cílům této práce se také řadí získání důležitých měřitelných dat, díky kterým bude možné provést analýzy. Tyto data by tak měly pomoci zjistit co má firma změnit a o co usilovat, aby byla vnímána lépe a stala se žádaným zaměstnavatelem.

6.2 Výzkumné otázky

Jako oblast šetření byla položena tato výzkumná otázka:

Jaké úpravy metodiky dotazníků a rozhovorů vedou k optimalizaci měření?

6.3 Metodický postup

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se autorka zaměřuje na vymezení základních pojmů a na rešerši dostupné literatury především z oblasti řízení lidských zdrojů. Autorka práce zvolila po studiu přístupných informací v odborné literatuře výzkum formou kvalitativních rozhovorů s vybranými účastníky. Kvantitativní výzkum proběhl již v rámci ročníkové práce s využitím aktivity HR oddělení společnosti a v této bakalářské práci autorka navazuje na předchozí práci. Cílem bakalářské

práce je prohloubit získané odpovědi na položené výzkumné otázky z předchozího šetření, tedy rozvinout jeho výsledky o kvalitativní rozměr. Autorka plánuje také zohlednit zjištěná sekundární data, tedy interní data vybrané společnosti a také výsledky předešlých zkoumání. Na základě výzkumu navrhne doporučení ke zlepšení současného stavu, možnosti a limity realizace.

6.3.1 Primární analýza

Primární analýza představí kombinaci kvantitativního výzkumu formou dotazníků a kvalitativního výzkum s použitím polostrukturovaných rozhovorů. Autorka práce plánuje oslovit v rámci kvalitativního výzkumu 13 účastníků, pracujících na různých pozicích ve společnosti Office Depot. Bude se snažit oslovit zástupce z Česka i Slovenska. Cílem je oslovit pracovníky působící ve společnosti v řádu několika let, kteří již mají zkušenosti v rámci působení ve firmě a měli by se umět vyjádřit ke stanoveným okruhům otázek. Pro zjištění pohledu ze strany „nováčka ve firmě“ plánuje oslovit i zástupce této skupiny, kteří působí v organizaci v řádu měsíců.

Kvalitativní polostrukturované rozhovory autorka zvolila na základě nastudovaných teoretických východisek. Cílem je pokusit se získat otevřený a upřímný názor z druhé strany, který pomůže rozvinout výsledky předešlého kvantitativního šetření.

6.3.2 Sekundární analýza

Sekundární analýza využije dostupné informace například z online zdrojů nebo poskytnutých informací z HR oddělení firmy. Tato analýza bude sloužit především ke stanovení obecných východisek v rámci primární analýzy.

Výsledky a doporučení následně autorka poskytne v případě zájmu vedení personálního oddělení, které je může využít například v oblasti změn v rámci systému měření a dalších svých aktivit týkající se zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SPOLEČNOST OFFICE DEPOT

Office Depot je předním dodavatelem kancelářských potřeb na světě. Denně zásobuje zákazníky kancelářskými potřebami a poskytuje špičkové služby v 58 zemích po celém světě. Společnost Office Depot byla založena 1986, kdy otevřela první maloobchodní prodejnu na Floridě v USA. Zaujímá přední místa ve všech distribučních kanálech - od maloobchodu a smluvních dodávek až po katalogový prodej a internetové obchodování.

Office Depot v České republice

Office Depot je jediným dodavatelem kancelářských potřeb v České republice a na Slovensku, nabízí svým zákazníkům speciální garanci rychlého, a především i kompletního dodání objednaného zboží. Garance Zítřít nebo zdarma® znamená, že objednané zboží bude dodáno nejpozději během dne následujícího po přijetí objednávky. Nebude-li dodávka kompletní, nebo dojde-li k pozdějšímu doručení, získá zákazník automaticky objednané zboží zdarma – a to až do výše 10 000 korun.

S garancí Zítřít nebo zdarma® dodává Office Depot, největší distributor kancelářských potřeb v České republice, tisíce druhů zboží, rozděleného v katalogu do 13 produktových kategorií, zahrnujících kromě kancelářských potřeb například i drogerii, ochranné pomůcky či občerstvení. Celkem jde téměř o 7 000 položek, u kterých Office Depot garantuje jejich dostupnost na skladě, a tedy i možnost dodávky do druhého dne.

Office Depot může tuto garanci poskytovat díky svému skladu, který na 13 000 metrech čtverečních obsahuje zásoby více než 11 000 různých položek zboží v celkové hodnotě bezmála 90 milionů korun, unikátnímu logistickému systému, flotile dodávek pro 70 řidičů a softwaru pro řízení dopravy na 70 rozvozových trasách. Denně do skladu dorazí asi stovka vozidel, které přivezou kolem tisíce položek nového zboží. Office Depot zaměstnává více jak 350 pracovníků, z toho je cca 140 obchodníků.

Doručení kancelářských potřeb a dalšího zboží do druhého dne od objednání nabízí více dodavatelů. Office Depot má svoji logistiku nastavenou tak, aby mohla v případě pozdního nebo nekompletního dodání objednávky garantovat vrácením peněz za celou objednávku.

7.1 Poslání firmy

Poslání: „*Šetříme zákazníkům čas, starosti a náklady spojené s provozem kanceláří.*“

Vize: „*Jsme doma v každé kanceláři.*“

Hodnoty: *Slušnost (Integrita), Inovace, Pozitivní otevřenost, Orientace na zákazníka, Zodpovědnost*

Přírodu považuje Office Depot za to nejdůležitější. Umí nejen brát, ale také dávat. Ekologickým programem ***Stromy pro život*** pomáhá již několik let. Od roku 2003 bude vysazeno již 630 532 stromů. Společnost si uvědomuje, že každý balík papíru byl kdysi součástí stromu. Cítí zodpovědnost, kterou má k prostředí, v němž žijeme. Proto za každých 50 odebraných balíků vybraného papíru vysazuje 1 strom. Není to jediná aktivita z oblasti ekologie. Pro rozvoz používá z 80% recyklované lepenkové krabice. Jsou zapojeni do systému třídění odpadu EKO-KOM a od roku 2008 certifikovali systém environmentálního managementu (ISO 14001). I svým zákazníkům firma pomáhá s volbou produktů – ve své nabídce položek má více než 2000 produktů, které jsou vyráběny z recyklovaných nebo recyklovatelných materiálů.

Logistický systém s unikátní garancí Zítřa nebo zdarma zaručuje doručení kompletní dodávky do druhého pracovního dne. Heslo společnosti tedy zní: ***S námi je vaše kancelář bez starostí!***

Firma systematicky vytváří pracovní místa vhodná pro osoby s handicapem. Snahou je pomoci jim zařadit do běžného pracovního procesu. Aktuálně zaměstnává 10 pracovníků se sníženou pracovní schopností a zároveň dlouhodobě úzce spolupracuje s devíti chráněnými dílnami, které i díky Office Depotu mohou zaměstnávat více jak 550 zaměstnanců se změněnou pracovní schopností. Ve své nabídce produktů lze zakoupit i výrobky a služby z těchto dílen (Office Depot®).

7.2 Office Depot 2020

Koncem roku 2019 schválil Úřad pro ochranu hospodářské soutěže spojení firmy Office Depot s.r.o. se společností PBS Holding AG.

PBS Holding AG je rakouská společnost s působností v Rakousku, Německu, Polsku, Maďarsku, Slovinsku, ale také v Čechách (společnost Büroprofi) a na Slovensku (společnost Lamitec). PBS je úspěšná firma zejména v oblasti velkoobchodu a také B2B (prodej firmám). PBS je stabilní firma, která podniká s podobnou filozofií jako Office Depot. Ta zní: podnikat, inovovat, hledat nové příležitosti na trhu, zaměřit se na rozvoj a motivaci zaměstnanců, a hlavně dělat vše pro trvalou spokojenost zákazníků.

Téma změny vlastníka firmy Office Depot reflektuje i následující kvantitativní i kvalitativní výzkum. Důvodem je především fakt, že se jedná o novou, aktuální informaci, která koresponduje s prioritními cíli managementu firmy. Tato skutečnost ovlivňuje přímo i nepřímo pracovníky společnosti.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

8.1 Výběr respondentů – kvantitativní výzkum

Toto šetření proběhlo již v rámci ročníkové práce autorky.

HR oddělení společnosti Office Depot dělá v určitém časovém úseku dotazování zaměstnanců formou kvantitativního šetření. Tento výzkum se termínově potkal s autorčiným plánovaným sběrem dat. Okruhy dotazů se shodovaly s autorkou práce. Rozhodnutím autorky tedy bylo se schválením HR oddělení využít již naplánovaného dotazníkového šetření, a to především proto, aby se nedvojilo dotazování na podobné otázky a taky nedošlo k nechuti na straně pracovníků ve stejném období vyplňovat dvě dotazníková šetření. To by mohlo způsobit i menší účast v kvantitativním výzkumu autorky a nesrozumitelnost realizace dvojího dotazování pro zaměstnance. Kvantitativní výzkum byl tedy personálním oddělením rozeslán formou dotazníku s žádostí o vyplnění na elektronické adresy pracovníků firmy. Email obsahoval odkaz s proklikem na dotazník.

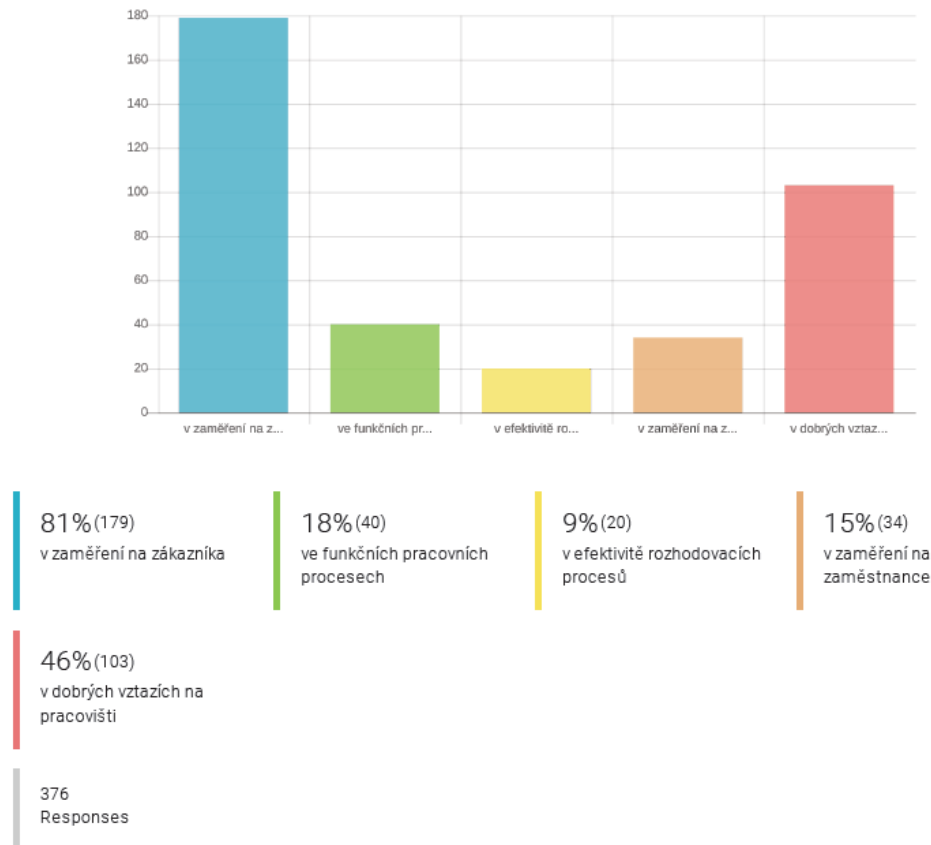
8.2 Timing

Rozesílka emailu (dotazník) s názvem: „Tvůj názor na OD nás zajímá!“ – proběhl dne 13. 11. 2019 s platností odkazu, (tedy termínu vyplnění) do 22. 11. 2019. Účastníci byli upozorněni na anonymní formu průzkumu.

8.3 Analýza získaných dat

Na dotazník odpovědělo 232 pracovníků v ČR (77%) a 24 v SR (70%).

1. Office Depot CEE roste již pět let v řadě a je předním dodavatelem zboží a služeb v tomto regionu a segmentu. V čem spatřuješ úspěšnost a výjimečnost naší firmy? (Vybrat lze více položek).



Obrázek 1 Graf k otázce č. 1

První otázka dotazníku měla za cíl prověřit pohled zaměstnanců na společnost Office Depot a ověřit si, zda se shoduje s nastavením managementu. Dle autorky se však jedná o otázku, která je poměrně subjektivní. Navíc je zvolena jako první otázka v dotazníku. Tento typ otázky, pokud si tazatel přeje zařadit do šetření je lepší zvolit spíše v pozdějším pořadí otázek. U odpovědí jasnou převahou pracovníci zvolili možnost *Zaměření na zákazníka*. V téměř každé obchodní společnosti, tedy nejen v Office Depot patří zaměření se na zákazníka k prioritám. Často se řadí například i k tématům v rámci například interních školení nebo nastaveného poslání firmy. Office Depot ve své komunikaci tento cíl taktéž často zdůrazňuje a nastavenými procesy se snaží tuto myšlenku sdílet dlouhodobě i se zaměstnanci. Je tedy otázkou, zda pracovníci odpovídali v rámci vlastního názoru nebo u nich převládla myšlenka, že je toto ta správná a očekávaná odpověď.

Zajímavé je, že téměř polovina zaměstnanců považuje úspěšnost společnosti v dobrých vztazích na pracovišti. Firma si každý rok stanoví „heslo“, které prolíná vnitropodnikovou komunikací po daný rok. Například v roce 2018 bylo heslem roku „Office Depot – Vaše srdeční záležitost“. Z grafu je vidět, že pracovníkům firmy záleží velmi na vztazích, což se

odrazilo i v některých následujících výsledcích dotazníku. Autorka práce by doporučila na základě teoretických znalostí, vyvarovat se dlouhých otázek. Ty mohou být navíc na začátku dotazování pro účastníky i složité na pochopení.

2. Jak vnímáš komunikaci ve firmě? Je dostatečně otevřená a upřímná?

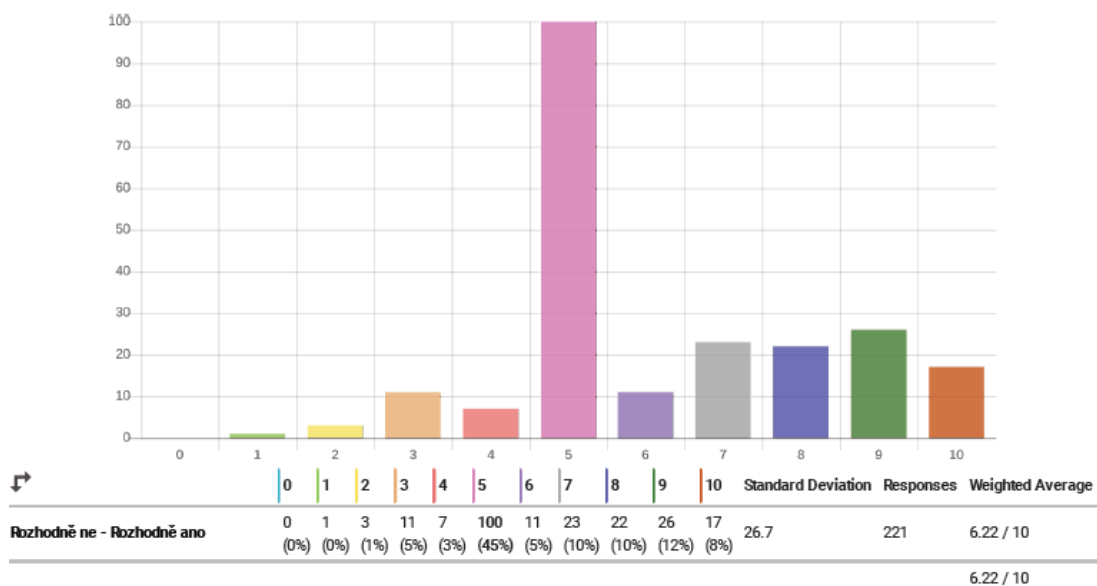
4. Funguje podle tebe spolupráce mezi odděleními ve firmě dobře?

9. Jak se ti pracuje v tvém týmu?

Otázky 2., 4., a 9. souvisí s komunikací ve firmě, spoluprací s odděleními či fungování v daném týmu pracovníka. U otázky 2 a 4, které souvisí s komunikací a spoluprací jsou názory pracovníků v rámci celé škály a jsou si dosti podobné. Přiklání se spíše ke kladnému ohodnocení těchto hledisek v dané organizaci, avšak je potřeba se tomuto tématu věnovat a zaměřit se na něj i nadále. Jen 34 pracovníků zvolilo nejvyšší možné ohodnocení 9 a 10 bodů. Vzhledem k velikosti společnosti by si firma měla dlouhodobě vzít za cíl komunikaci zlepšovat. Doporučením může být například pravidelné zjišťování - ověřování na úrovni liniových manažerů, zda pracovníci sdělovaným informacím rozumí a nemají pocit ze strany vedení, že jsou filtrované, tedy neúplné. Totéž platí pro spolupráci napříč organizací. Vzhledem k tomu, že dobrá spolupráce souvisí mj. s kvalitní komunikací, není výsledek překvapivý a výsledky dopadly obdobně.

Otázka 9. naopak ukazuje, že v menším pracovním týmu je komunikace a spolupráce vnímaná lépe. Může to být způsobeno osobnějšími vztahy, blízkostí i častostí vzájemné komunikace. Lidé v menším týmu mohou často pracovat na společných projektech. Jsou otevřenější a mnohdy i tolerantnější. Z důvodu působení v jednom týmu mohou mít vnitřně nastavený smysl pro týmovou hru. To vše se může projevit i v komunikaci, spolupráci a následně právě i v jejich hodnocení. Jako doporučení k tomuto souhrnu otázek autorka navrhuje zvážit program formou společných projektů a pracovníky propojovat napříč týmy.

3. Myslíš, že nedávno oznámená změna vlastníka firmy je pro tebe dobrá zpráva?



Obrázek 2 Graf k otázce č. 3

Tato otázka byla velmi důležitá. V období dotazování – tedy konec roku 2019 probíhala finální jednání o změně vlastníka. Firma Office Depot s.r.o. se stala součástí holdingu PBS Holding AG. V předchozím období - od roku 2016 vlastnila evropská aktiva firmy Office Depot investiční společnost Aurelius. Tyto situace, týkající se nových vlastníků firem nebývají vnímány všeobecně zaměstnanci pozitivně. Vnímají to jako druh nejistoty, změny, a neví, co očekávat. Proto je nutné zjistit aktuální vnímání a pracovat na zlepšení. Z grafu lze vyčíst, že necelá polovina pracovníků vnímá změnu vlastníka jako dobrou zprávu někde mezi ano – ne. V daný moment to byla poměrně čerstvá zpráva. V lednu 2020 tedy následovala konference, za účasti nových vlastníků i některých firem ze skupiny PBS Holding AG (Lamitec, Buroprofi). Konference byla pojatá tak, aby zaměstnanci zmíněných firem získali maximum informací k této změně a byli seznámeni s vizí firmy pro následující období. Zpětná vazba od zaměstnanců Office Depot po konference ukázala zlepšení vnímání.

5. Je pro tebe tvá práce smysluplná?

6. Znáš své pracovní cíle a víš, jak jich dosáhnout?

12. Do jaké míry považuješ svého nadřízeného za kompetentního manažera?

Otázky č. 5, 6. a 12. souvisejí úzce s prací a výkonem zaměstnance. Jsou zde zahrnuty oblasti jako znalost a dosažitelnost individuálních cílů, smysluplnost práce i hodnocení kompetencí přímého nadřízeného. Otázka týkající se smysluplnosti práce se pozitivně projevila ve

výsledku nejvyšších stupňů. Z dostupných podkladů nedokáže autorka hlouběji vyčíst více. Práce by měla dávat pracovníkům smysl, v opačném případě jde ruku v ruce s demotivací, frustrací, špatnou kvalitou práce a mnohdy může končit fluktuací.

U otázky č. 6 autorka vidí nedostatek v její formulaci – ptá se na více věcí najednou. To může účastníka dotazování zmást a ovlivnit tak v hodnocení. Pozitivně se jeví, že jen řádově pár zaměstnanců uvedlo, že své cíle neznají, nebo neví jak je splnit. Na druhou stranu je potřeba připustit i variantu, že by se mohlo v tomto případě jednat o tzv. prestižní otázku, tedy tu, kdy pracovník nechce přiznat, že své cíle nezná, případně neví jak je splnit a tak zvolí kladné hodnocení. Těmto okruhům by měl management, personální oddělení i liniový manažeři věnovat pozornost. Převládá sice škála odpovědí v pozitivní polovině. Nicméně odpovědi se objevují napříč všemi možnostmi. Prostor ke zlepšení zde tedy určitě je.

7. Nabízí ti OD dostatečné příležitosti k postupu a rozvoji kariéry?

8. Co je pro Tebe v zaměstnání nejdůležitější? (Vybrat můžeš více položek).

10. Kdybys měl/a tu moc, co bys ve svém týmu změnil/a, aby ses v něm 10 cítil/a skvěle? Otevřená otázka, účastníci vyplňovali vlastními slovy.

Otázky č. 7, 8, a 10 spolu souvisí v hlubším pohledu. Otázka *k postupu a kariérenímu rozvoji - Co je pro pracovníka v práci nejdůležitější (dle nabízených variant) anebo Co je aktuálně trápí v jejich týmu a kdyby to mohli změnit, co by to bylo?* souvisí mimo jiné s motivací. U všech třech otázek se objevují odpovědi v souvislosti s kariérením růstem či osobním rozvojem a finančním ohodnocením. V otázce č. 8. následují hlediska důležitosti pro zaměstnance, ze kterých mohli zvolit více variant. Jsou zde na výběr další možnosti navíc - například kolegové, smysluplnost práce, jistota zaměstnání, časová flexibilita a možnost řídit si práci sám.

Otázka č. 10 je otevřená, bez návodných variant – pracovníci zmiňovali jak již výše zmíněné možnosti, tak i individuální přání. Například: větší parkoviště u centrály firmy, změnu nadřízeného, více místa v kanceláři, lepší komunikaci, veselejší atmosféru či touhu po křišťálové kouli, která by jim rychle zajistila odpovědi na otázky, které v daný moment potřebují. Za zmínku stojí i odpovědi typu „nevím“, případně, že jsou spokojeni a nic by změnit nechtěli. Vyhodnocovat a interpretovat otevřené otázky je těžké. Umožňují však specifikovat názor dotazovaného.

K tématu finančního ohodnocení z výše uvedených otázek lze uvést následující. Je nutné s jistotou vědět a sledovat, jak si daná společnost vede proti konkurenci a celkově na

pracovním trhu v rámci pracovních pozic. Ve společnosti Office Depot je mimo jiné cca 140 obchodníků. Velké množství pracovníků je hodnoceno dle stanovených cílů – tedy výsledků. Jejich mzda je pohyblivá dle plnění. Obchodníci všeobecně vnímají toto hledisko velmi prioritně. Plyne to z jejich náplně práce i osobního nastavení. Proto by měla firma tématu finančního hodnocení stále věnovat pozornost.

Zajímavé ovšem na výsledku pro autorku práce jsou zvolené další volby a jejich finální hodnoty, které byly součástí otázky č. 8. K nejčastěji zvoleným možnostem v hledisku důležitosti v zaměstnání patřili: kolegové, zajímavost a smysluplnost práce nebo jistota zaměstnání. Jsou to hlediska, se kterými jde velmi dobře pracovat z pohledu řízení lidských zdrojů.

11. Jsi hrdý na to, že pracuješ v Office Depot CZ/SK?

13. Doporučil/a bys svým známým Office Depot jako zaměstnavatele?

Vyhodnocení otázky č. 11 a 13.

Otázka č. 11 je tzv. „hodně na tělo“. Je však alespoň umístěna ke konci dotazníku, a ne na jeho začátek, kde by to mohlo být pro dotazované příliš osobní otázka. U tohoto typu otázky navíc hrozí, že každý účastník si tento pojem může vykládat jinak než organizace. K výsledku lze říci jen tolik, že je velkou pochvalou pro firmu, když zaměstnanci zvolí v anonymním průzkumu, že jsou hrdí zaměstnanci dané firmy. Ještě větší úspěch by byl, kdyby si to nenechali pro sebe a tento názor uměli sdílet i veřejně - například v rámci pracovních jednání nebo svých okruhů přátel.

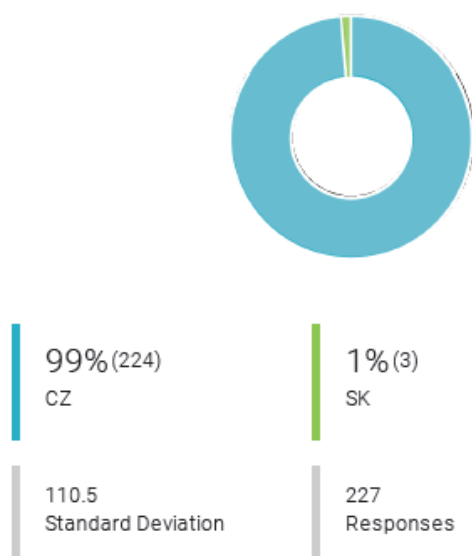
Otázka č. 13 s předchozí otázkou souvisí. Zpravidla jen spokojený zaměstnanec je ochoten doporučit svého zaměstnavatele někomu ze svého okolí. Společnost Office Depot v posledních letech využívá svých pracovníků jako doporučovatele volných pracovních pozic ve společnosti v rámci projektu ODWANTED.CZ. a to formou sdílení inzercí pracovních pozic na sociálních sítích zaměstnanců jako je Facebook nebo Twitter. O volných pozicích jsou zaměstnanci informováni emailovou komunikací ze strany personálního oddělení. Zaměstnanec se následně může přes uvedený link zaregistrovat na <https://office-depot.jobote.com/cs>. Zde najde aktuální volné pozice ve firmě Office Depot, které si může třídít dle lokality nebo oboru. Doporučení nového pracovníka je motivováno odměnou až do výše 20 000 Kč po nástupu nového pracovníka. Aktivitu vede personální oddělení. Nejlepší doporučovatel je vyhlášován každý kvartál – odměna je zde formou dárku, zpravidla

spotřebního zboží. V rámci ročních zhodnocení výsledků na finální konferenci na konci roku odměňuje společnost nejlepšího doporučovatele zaměstnanců za daný rok dalšími bonusy.

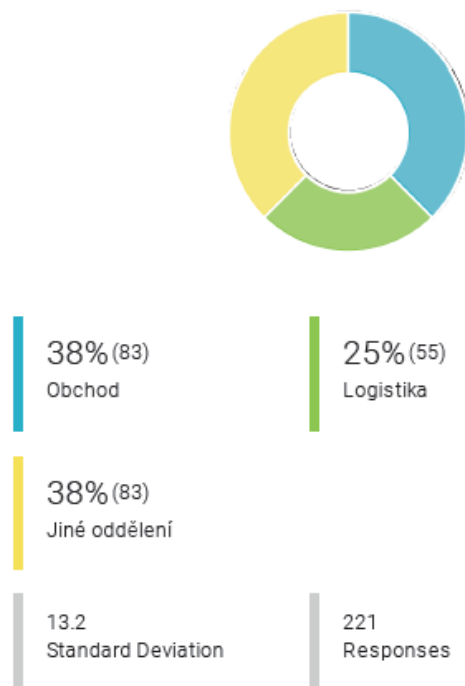
14. Co ve své práci považuješ za nejdůležitější věc či záležitost k řešení? Otevřená otázka, účastníci vyplňovali vlastními slovy.

Otázka č. 14 byla zodpovězena směsicí názorů účastníků. Mezi často zmiňované odpovědi se řadily tyto: mzda a celkově finanční ohodnocení pracovníků. Pro příklad uvádím několik formulací odpovědí: *Plat, kde sice postupuji kariérně, ale jinak se 9 let nezměnil, Motivace-možnosti k lepšímu finančnímu ohodnocení, Mzda, Peníze, špatné finanční ohodnocení.* Dalším skloňovaným tématem byla komunikace: *Komunikace zákazník x ostatní oddělení x spolupracovníci, Komunikácia, Komunikace - hodně vážne.* Opakovali se i požadavky na zlepšení interních procesů obecně nebo s uvedením konkrétního oddělení, navýšení počtu pracovníků, či požadavky na informace v souvislosti s novým vlastníkem firmy. I zde se občas objevila odpověď typu: *Nevím, Neumím se vyjádřit, Nechápu otázku.* Vyhodnotit závěry z otevřené otázky není jednoduché, jak už bylo výše zmíněno. Dá se však říci, že dotazníkem rezonují opakovaně některé oblasti. A to jak ve výsledcích některých grafů, tak i v otevřených otázkách. Těmto by firma i nadále měla věnovat pozornost.

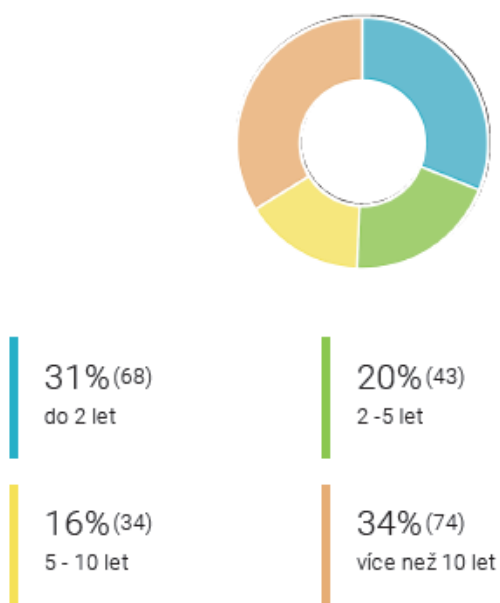
Následující otázky jsou zaměřeny na rozlišení účastníků výzkumu v rámci jejich pracovního působení – Česko, Slovensko, pracovním zařazení – oblast, délka působení ve společnosti Office Depot a informací, zda pracují na vedoucí pozici, tedy zda mají pod sebou podřízené.



Obrázek 3 Graf k otázce č. 15

16. V které části společnosti pracuješ?

Obrázek 4 Graf k otázce č. 16

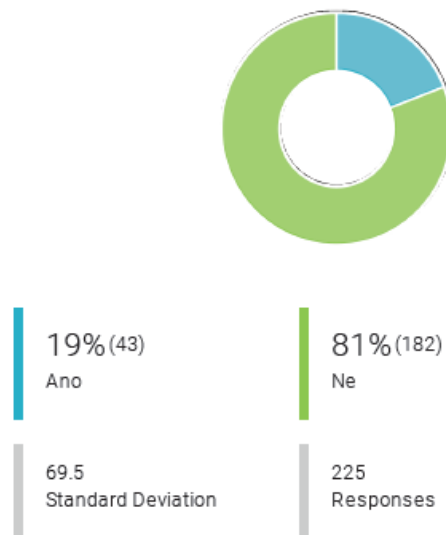
17. Jak dlouho pracuješ ve společnosti Office Depot?

Obrázek 5 Graf k otázce č. 17

Firma má zajímavé procento lidí, kteří v organizaci pracují více jak 10 let. Neměla by na ně zapomínat, naopak. Sledovat může tuto skupinu z mnoha pohledů, například motivace. Také správného umístění (jejich pracovní pozice) nebo platového ohodnocení ve srovnání s nově nastupujícími pracovníky.

Manažeri by měli využívat zkušeností těchto pracovníků a také sledovat případné snížení motivace, a s tím související důvody. Skoro stejný poměr je nováčků, těm zpravidla firmy věnují maximum pozornosti. V Office Depot je to nejen školení v rámci interní vzdělávací akademie, ale i nově Buddy program, kdy se nováčkovi kromě přímého nadřízeného a školitele věnuje i služebně starší kolega.

18. Pracuješ na vedoucí pozici (vedeš kolegy)?



Obrázek 6 Graf k otázce č. 18

9 VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

9.1 Kvalitativní výzkum, výběr účastníků, polostrukturované rozhovory

Autorka oslovila zaměstnance firmy osobně nebo telefonicky s žádostí o účast v kvalitativním výzkumu. Z plánovaných 13 účastníků se jí podařilo získat 10. Častým argumentem odmítnutí byla obava s nahráváním rozhovoru. I přes ujištění, týkající se zajištění anonymity se původně stanovený počet nepodařilo naplnit. Složení účastníků s ohledem na dobu působení ve firmě bylo splněno dle představy autorky. Tedy zkušení zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti více let, včetně částečného zastoupení nových kolegů, kteří mohou mít na danou problematiku jiný náhled. Podařilo se získat i zastoupení dvou účastníků ze Slovenské republiky. Kombinace muži, ženy byla dosažena, i když ženy převažují. K nenaplněným představám patří chybějící zastoupení účastníků i z další části společnosti, než jsou: Obchod či Jiné oddělení. K této třetí části firmy se řadí například Logistika, kde se nepodařilo zajistit zástupce ochotného zúčastnit se výzkumu.

9.2 Timing

Výzkum proběhl formou telefonního hovoru (CATI) a to především vzhledem k rozložení působení pracovníků v rámci celé České republiky a Slovenské republiky a vlivu současné situace s Covid19. Předem byl dohodnut časový rámec tak, aby účastníci měli dostatečný prostor k zamyšlení a vyjádření se na položené otázky.

K firemní kultuře společnosti Office Depot patří tykání a to napříč manažerskými liniemi. Autorka práce je zaměstnancem společnosti a proto osloveným respondentům tyká.

Termín: výzkum proběhl v roce 2020 s odstupem cca půl roku od dotazníkového šetření, které proběhlo koncem roku 2019.

Realizátorem je autorka této bakalářské práce.

Účastníci výzkumu byli zaměstnanci společnosti Office Depot pracující na HPP v Česku a na Slovensku.

Polostrukturované rozhovory probíhaly dle předem připraveného scénáře, který je přílohou, otázky byly seřazeny do tematických bloků. Ty byly voleny s ohledem na účastníky tak, aby porozuměli tématu a v případě odůvodněné potřeby se změnilo jejich pořadí. Realizátorka výzkumu měla připravené návodné otázky, přesto v případě nejasností je dle situace upravila či poskytla informaci s upřesněním.

Stanovené tematické bloky otázek autorka práce rozdělila do oblastí, které se sledují v dané organizaci z dlouhodobějšího pohledu:

- KOMUNIKACE
- CÍLE
- SPOLUPRÁCE
- SMYSLUPLNOST
- DOPORUČENÍ
- KARIÉRNÍ POSTUP
- SOUČASNÁ SITUACE

Respondenti byli seznámeni s anonymní formou a vysvětlením účelu výzkumu. Autorka práce je požádala o upřímnost a otevřenost.

9.3 Analýza získaných dat

Polostrukturované rozhovory tedy proběhli formou CATI z důvodu již zmíněného širokého rozptylu pracovníků v rámci jejich působení v celé České republice a na Slovensku. Rozhovor probíhal dle stanoveného scénáře, který byl i v rámci otázek odzkoušen formou pretestu na 1 zaměstnanci firmy. Na základě toho byly některé otázky jinak zformulovány a seřazeny, aby jim účastníci následně lépe rozuměli. Účastníci dostali předem stručnou informaci o oblasti otázek, kterých se rozhovor bude týkat. Otázek bylo celkem 15, snahou autorky bylo seřadit je tak, aby účastník nevnímal otázky jako těžké, složité. Autorka se rozhodla účastníkům tykat i oslovovat je jejich jmény, protože patří k zaměstnancům firmy, účastníky zná, a dle nastavené firemní kultury si s nimi tyká. Oslovováním jménem chtěla docílit uvolněnosti na straně účastníků, aby neměli obavy z rozhovoru a působili otevřeně. V opačném případě by měla pocit nepřírozenosti a je přesvědčena, že by to ve výsledku bylo poznat. Autorka na začátek zvolila otázku, která se týkala ujistění, tedy souhlasu s rozhovorem, a především jeho nahráním na diktafon. Následovala otázka na pracovní zařazení – oddělení, kde daný účastník pracuje a délku jeho působení ve společnosti Office Depot.

1. Na začátek se musím ujistit, zda tedy souhlasíš s provedením rozhovoru?

2. V jakém oddělení ve firmě OD pracuješ?

3. Jak dlouho jsi zaměstnancem společnosti OD?

U prvních 3 otázek lze říci, že všichni dotazovaní účastníci bez velkého přemýšlení odpověděli. U první otázky udělilo souhlas všech 10 účastníků. Co se týká pracovního zařazení, účastníci byli převážně z obchodního oddělení, které je ve zkoumané společnosti poměrně rozsáhlé a zahrnuje pracovníky na různých obchodních pozicích v rámci celé České i Slovenské republiky. Mezi účastníky byli zastoupeni i pracovníci z centrály společnosti v Praze. Poměr pracovníků z ČR a SK byl 8:2. Doba, po kterou jsou zaměstnání ve společnosti byla v průměru 7 let, a to v rozmezí od necelého roku po dobu 16 let. Ve výzkumu byli zahrnuti muži i ženy, které převládaly.

4. Jaké faktory mohou dle tebe způsobovat nespokojenost zaměstnanců? (pokud zmíní plat – jak ty tedy osobně vnímáš mzdové ohodnocení v naší firmě?)

Na tuto otázku dokázali odpovědět všichni dotazovaní, jeden účastník se ujistil, že má odpovědět vlastními slovy, nebo dostane možnosti na výběr. Otázka nečinila dotazovaným problém, všichni vyjmenovali více možností. Ve většině se shodovali v následujících odpovědích: Nejčastěji řadili k faktorům nespokojenosti špatnou komunikaci či její nedostatečnost, a to jak ve vztahu nadřízený vs. podřízený, tak i mezi kolegy na stejné úrovni či odděleními.

Dalšími zmíněnými faktory mezi prvními odpověďmi byla ztráta motivace, dlouhé rozhodovací procesy, atmosféra ve firmě, nedostatečná informovanost. Nikdo z účastníků jako první nezmínil finanční ohodnocení. To se u části dotazovaných objevilo jako druhý důvod. Na tuto otázku autorka práce reagovala s doplňujícím dotazem, jak jsou tedy oni sami s finančním ohodnocením spokojeni. Zde se názory už lišily. Jeden účastník začal odpověď zmíenkou o tom, že teď bude opravdu upřímný, a poukázal na to, že za 9 roků ve firmě i přes postup na vyšší pozici v průběhu let, si na začátku působení ve společnosti OD dokázal vydělat více než nyní. Dle jeho tvrzení se model odměňování změnil, avšak k horšímu. Závěrem zdůraznil, že je momentálně nespokojený, což sdělil s jasným důrazem na poslední slovo a pomyslným vykřičníkem na závěr. S tím souhlasil v rámci svého dotazování další, taktéž dlouholetý pracovník, který uvedl příklad, že si prodavačka v Lidlu vydělá víc než on, doplnil, že to nevnímá moc dobře a dle něj je práce špatně ohodnocená.

Nespokojenost projevilo částečně i několik dalších účastníků, ti však poukazovali například jen na některou složku platu – a to buď základní, nebo prémiovou. Negativní hodnocení tak bylo zpravidla v kontextu s nastaveným modelem ohodnocení, cíli, jejich splnitelností

a reálností. Padali také odpovědi na doplňující otázku, zda svou nespokojenost v této oblasti s někým řeší. Odpovědí bylo ano, tedy zpravidla s nadřízeným nebo vedením firmy. Celkově však měli účastníci dojem, že se buď v této záležitosti ze strany managementu firmy několik měsíců nic neděje, nebo s ohledem na současnou situaci, změnu vlastníka firmy a jiné možné důvody, není navýšení platu aktuálním tématem. Naopak by měli být rádi, že mají práci.

Mezi dotazovanými byli však i ti, kteří jsou spokojeni s finančním nastavením. Někteří účastníci pouze stručně poznamenali, že jsou s platem spokojeni, jiní dávali do souvislosti s regionem, kde bydlí a tedy, že v rámci jejich bydliště je jejich plat nastaven pro ně zajímavě, ve dvou případech padl i návrh, jak by případně mělo ohodnocení vypadat. První návrh zněl: zaměřit se více na hodnocení jednotlivců, kteří například dlouhodobě vykazují dobré výsledky. Ty by dle názoru účastníka výzkumu měly být zhodnoceny i ve finančním odměňování. Neopomněl však ani na opačný případ, kdy by pracovník po delší časové období své cíle neplnil a bylo prokazatelné, že to souvisí s jeho neaktivním přístupem. Ten by měl být ohodnocen taktéž odlišně. Druhý účastník nejprve popsal složení své mzdy, základní a prémiovou složku, kdy vyjádřil nespokojenost s druhou částí. Zmínil, že prémiová část dle něj není motivační s ohledem na fakt, jestliže přeplní svůj stanovený cíl například o 2000,- Kč nebo o 2 miliony, tak se jeho prémiová složka nezmění. Dále doplnil zkušenost z předešlého zaměstnání, kdy tato složka platu nebyla pevně daná a je názoru, že to pracovníky motivovalo více.

Jeden účastník se svěřil s tím, že se smířil do konce roku s nižší mzdou. A to s ohledem na současnou situaci s Covid-19 a momentální situací na trhu u zákazníků. V souvislosti s tím pro něj není reálné plnit své nastavené cíle v letošním roce, které mají vliv na výši jeho platu. Objevilo se i vyjádření, že o platových podmínkách má každý zaměstnanec nějakou představu, například právě dle regionů, ale dotyčný má jiné preference a nehraje u něho výše mzdy hlavní roli. Dva účastníci finanční ohodnocení sami nezmínili, reagovali následně na základě doplňující otázky autorky k tomuto tématu. Jeden spokojen byl, druhý zčásti.

Autorka zjistila, že kritičtější k tématu finančního ohodnocení jsou spíše účastníci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni déle. Nováčci hodnotili tento faktor pozitivně v souvislosti se svým ohodnocením. K dalším odpovědím na otázku týkající se tématu, co může způsobovat nespokojenost pracovníků byli zmíněny: přehnané nároky na pracovníky, velký tlak na výkon, nedocnění práce, nemožnost dalšího sebevzdělávání, ustrnutí na mrtvém bodě.

5. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem – jak se ti daří toto udržet ve zdravé rovnováze? Pokud ne, proč to nejde?

Otázka č. 5 souvisí se spokojeností či nespokojeností pracovníků, tedy navazuje na první otázku. Autorka práce vnímá v rámci svého působení ve firmě časté „postěžování si“ pracovníků v souvislosti s množstvím práce a vlivem na osobní čas. Cílem bylo zjistit, do jaké míry vnímají toto hledisko účastníci výzkumu a co vidí jako důvody v případě, že se to nedaří. Polovina dotazovaných odpověděla, že se jim rovnováha daří dodržovat. Často v kombinaci s vysvětlením nějakého vývoje, kterým prošli, negativní zkušeností z dřívější doby nebo i z jiného zaměstnání, kdy se jim to nedařilo.

Proto, aby to zvládali nyní lépe, bylo dle vyjádření některých potřeba: srovnat si priority v hlavě, a především ty pro pracovní dobu. Jednou bylo zmíněno interní školení na time management, které dotyčnému pomohl striktně oddělit pracovní a osobní čas včetně víkendů. Jeden účastník poznamenal, že se mu to nyní daří, protože změnil pozici, tedy i tým a přímého nadřízeného. Nyní má díky tomu větší časovou flexibilitu, kterou dříve neměl. Zajímavostí může být, že dva z dotazovaných, kteří uvedli, že se jim daří rovnováhu držet, pracují ve společnosti krátkou dobu, v průměru rok. Lze dedukovat důvody proč tomu tak je. Důvodem může být jejich osobní schopnost dobrého time managementu. Možnost je i fakt, že nováčka se liniový manažeři nesnaží zatížit příliš, aby jej nedemotivovali. Nováčci procházejí odlišným školením, které se v průběhu let stále vyvíjí, důvod tedy může být i zde, že pracovníci zaměstnaní delší dobu ve firmě pracují s jinými historickými pracovními návyky a s přibývajícimi změnami v organizaci v průběhu let se jim hůře daří čas plánovat.

Druhá polovina zmínila, že se jim to nedaří. K odůvodněním patřilo: *velké množství práce*, které zpracovávají. Jeden účastník zmínil i fakt, že byl při nástupu do zaměstnání upozorněn na to, že se jedná o časově náročnou pozici. Někteří přiznávali, že jsou trochu workoholici, ale propojovali to s náplní jejich práce a tím, že jsou nastavení pro-zákaznický či vůči kolegům tak, že chtějí mít práci vyřízenou i za cenu, že si ji tzv. „nosí“ domů. Jeden dotazovaný zmínil argument, že člověk musí být nějakým způsobem „srdcař“ vůči firmě, protože pokud je například nespokojen se mzdovým ohodnocením, musí mít ještě další důvod, proč setrvává ve firmě. I workoholici však uznávají, že jim to negativně ovlivňuje soukromí a postupně se s tím učí něco dělat, aby se to zlepšilo. Tyto názory převládaly u účastníku, pracující ve společnosti více let.

6. Jak ty vnímáš komunikaci ve firmě mezi řadovými zaměstnanci? Vnímáš rozdíl v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými? Jak?

7. Co komunikace ze strany vedení firmy směrem k zaměstnancům – jak bys ji zhodnotil/a?

8. Nyní řešíme situace s Covid-19, jak bys z pohledu komunikace ohodnotil/a komunikaci firmy směrem k pracovníkům?

S pracovním životem je spojena komunikace. Autorka zvolila toto téma otázky proto, že v kvantitativním šetření byla komunikace často zmiňovaná v různých souvislostech. Rozdělila ji do třech otázek. Rozlišovala komunikaci mezi řadovými pracovníky a komunikaci s nadřízeným. Třetím dotazem zjišťovala hodnocení komunikace vedení firmy směrem k zaměstnancům, především s odkazem na aktuální situaci s Covid-19.

Co se týká výsledků k dotazu na komunikaci mezi řadovými zaměstnanci převládalo spíše kladné hodnocení. Od naprosto spokojených vyjádření typu: *bezproblémové, úplně v pohodě*, po částečné vyjádření nespokojenosti v určitém ohledu. Sami dotazovaní zmínili, že je to spíše o lidech. Někteří kolegové nekomunikují vůbec nebo pozdě, jinde je bariérou to, že nepůsobí v jedné budově, tedy komunikují spíše po telefonu. Návrh ke zlepšení zmínil jeden dotazovaný, a to přání častějších firemních akcí, kde se lidé mohou poznávat osobně a pracovat tak na svém pracovním vztahu. Jednalo se o odpověď pracovníka, který je ve společnosti zaměstnán cca 18 měsíců. K výtkám patřila také negativní zkušenost s nepředáváním informací. Dvakrát se zopakovala kritika k novým pracovníkům z určitých oddělení, které poskytují informace dalším pracovníkům – tedy například produktové oddělení firmy. Sami účastníci zvažovali důvody, co je za tím. Připustili, že to může být neznalost, která je způsobená krátkým působením kolegů ve společnosti. Druhou teoretickou myšlenku dedukoval pracovník v souvislosti se změnou vlastníka firmy a s tím související případné změny v nastavení interních záležitostí v rámci řízení Office Depot CZ a Office Depot SK. Jeden účastník zmínil fakt, že od svého nadřízeného vždy dostane všechny informace, které potřebuje ke své práci. Problém však vzniká, když nadřízený není v práci například z důvodu čerpání dovolené. Potřebné informace pak k danému pracovníkovi nedoputují. Ve vyjádření dalšího dotazovaného bylo i mírné postěžování si na snížení komunikace v posledních měsících od přímého nadřízeného, nicméně poznamenal, že mu to vlastně vyhovuje, že není komunikace příliš. Tento účastník pracuje v organizaci několik let.

Komunikaci s nadřízeným někteří hodnotili velmi pozitivně. Jako například: *otevřená, jasná komunikace, mohu se na něj spolehnout, dostávám od něj zpětnou vazbu, co si řekneme - vím, že zůstane mezi námi, důvěra, rozumný pracovní vztah* a jiné. U účastníků jde vidět, že si uvědomují rozdíl v komunikaci s nadřízeným vs. kolegy, avšak nečiní jim to problém. Respektují to a rozumí tomu.

Otázka na komunikaci vedení firmy směrem k zaměstnancům byla vnímána především v souvislosti s aktuální situací v rámci Covid-19. Prolínala se tak s následující otázkou rizika či příležitostí spojené s touto událostí. Někdy účastníci v rámci okruhu otázek týkajících se komunikace tuto souvislost sami zmínili již dříve. Komunikaci k zaměstnancům hodnotili spíše pozitivně. Na začátku období s Covid-19 hodnotili někteří komunikaci firmy spíše chladněji, ale s vědomím, že i firma čekala co se bude dít například v rámci vládních nařízení. Poté však již ocenili komunikaci nejvyššího vedení společnosti, kdy začaly chodit pravidelné emaily s kroky, které firma chystá, jak situaci vnímá ředitel společnosti a co očekává. Zmiňovali i komunikaci HR oddělení, která byla dostačující, pro některé však příliš všeobecná, kterou si uměli dohledat v případě potřeby sami – jako bylo cestování do zahraničí, dodržování opatření apod.

Celkově nezazněla ostrá kritika. Naopak opakovaně bylo zmíněno, že ze svého okolí ví, že jiné firmy zdaleka takto se svými pracovníky nekomunikovaly. Odpovědi se prolínaly napříč složením účastníků bez ohledu na dobu působení v organizaci.

9. Vnímáš tuto situaci jako riziko nebo příležitost v rámci tvé práce - pozice?

Autorka chtěla touto otázkou zjistit, jaké je aktuální nastavení účastníků, zda převládají obavy, pokud ano tak z čeho a zda jsou zaměstnanci v neznámých situacích schopni vidět i pozitiva. To považuje za důležité mimo jiné i proto, že zaměstnanci patří k důležitým článkům organizace a v krizových situacích pak můžou firmě pomoci či naopak ji ohrozit.

Odpovědi na tuto otázku začínali zpravidla jednoslovně. Volili riziko. Působili v odpovědích jednoznačně, bez váhání. Všichni však dokázali přemýšlet hned dál, odůvodňovali své odpovědi s ohledem na svou pracovní náplň, tedy s ohledem na trh, zákazníky, cíle a vším, co souvisí s jejich plněním nastavených cílů. Většina však byla schopná najít i příležitosti v této situaci. A to opět v rámci své pozice a náplni práce. Často se nakonec riziko shodovalo s příležitostí, tedy například: *ke stanoveným cílům patří lov nových zákazníků, což teď jde hůře, protože zákazníci omezují například návštěvy ve firmách. Na druhou stranu příležitostí je možnost získat nové zákazníky, kteří nyní budou více slyšet na optimalizaci svých řešení, tedy hledat úspory, a to by mohla být pro daného pracovníka nová příležitost.* V jednom případě došlo na závěr úvahy ke změně hodnocení z: *spíše riziko* na: *spíše příležitost*. Jiný účastník sdělil, že tato „krize“ nám všem jenom prospěla. Opět se výrazně nelišil názor u pracovníků dle doby jejich působení. U této otázky autorka vidí výhodu výzkumu formou rozhovorů. Pokud by otázka byla zvolena v kvantitativním výzkumu formou uzavřené

otázky, nezjistila by, že účastníci dokáží vnímat podobné situace z více, zcela odlišných pohledů.

10. S komunikací souvisí spolupráce. Jak podle Tebe funguje spolupráce mezi odděleními?

Pouze tři účastníci odpověděli kladně, případně zmínili, že dříve tomu tak nebylo, ale nyní to vnímají pozitivněji. Část účastníků komentuje tento dotaz jako: *nic moc, vážne to, jak s kým, je to bída, mohlo by být lepší, aj.* Zazněly i konkrétní příklady kdy to není ideální. Zmiňují, co je důvodem a proč to dle jejich názoru nefunguje. Těmi jsou: informace dostávají pozdě nebo vůbec, chybovost ve skladu, špatně vyřízená reklamace skladem, chybné označení výrobků, určitá nejednotnost nastavení například u oddělení, které pracují se stejným sortimentem, tedy vzájemná nespolečnost, nekonceptnost. Výsledkem je dle účastníků komplikování jejich vlastní práce. Jak zmínil další účastník, pokud není nastaven ucelený koncept v rámci spolupráce mezi odděleními, škodí si firma zároveň i u zákazníků. Jeden dotazovaný nejprve zmínil, že je vše v pořádku. Následovalo jeho doplnění, že když tak o tom přemýšlí, něco jej přece jen napadlo. Obecně se nedá říci, že by kritičtí byli jen zkušenější pracovníci. I kratší dobu působící pracovníci dokázali poukázat na konkrétní případ nebo svou zkušenost.

11. Vnímáš svou práci jako smysluplnou? Jsou činnosti v náplni tvé práce, které jako smysluplné nevidíš?

Tuto otázku autorka zařadila proto, aby zjistila vnímání zaměstnanců jejich vlastní práce. Druhým důvodem byla snaha porovnat výsledky z kvantitativního šetření, které tuto otázku obsahovalo také. Devět odpovědí bylo *ano*. Často tuto odpověď účastníci doplnili dovětkem: *jinak bych to nedělal, pokud bych práci nevěřil, nedokázal bych to dělat.* Výsledek z kvantitativního šetření nebyl tedy vyvrácen. Dá se říci, že zaměstnanci svou práci jako smysluplnou skutečně vnímají.

Pouze v jednom případě zaznělo, že ne úplně. K vysvětlení byl doplněn náhled daného účastníka, který již v současné době nevidí zcela smysluplný přímý prodej s odkazem na digitalizaci a celkový vývoj. Je přesvědčen, že by se dalo hodně vyřešit lehčeji i bez osobních schůzek či přímého oslovení. Dívá se do budoucnosti. Nyní mu to dává větší smysl, který dříve neviděl. Na doplňující otázku autorky, zda si umí představit, že by se tedy v této souvislosti jeho náplň práce změnila, odpověděl, že určitě *ano*. Ze způsobu odpovědi se dalo vyčíst, že by tuto změnu vítal.

12. Znáš své pracovní cíle? Ztotožňuješ se s nimi?

Vnímání smysluplnosti práce souvisí se znalostí stanovených cílů a povinností. Autorka chtěla znát hlubší pohled účastníků výzkumu na tuto problematiku. Důležitější však byla otázka doplňující, tedy zda se se svými cíli ztotožňují.

Všichni účastníci zmínili, že své cíle znají, nebo si myslí, že znají. Někteří je i vyjmenovali. Jen v jednom případě pracovník, který je zaměstnán necelé 2 roky v organizaci nejprve uvedl, že asi neví. Po upřesnění autorky, že se jedná o cíle, z kterých je daný pracovník ohodnocen ve mzdě si již byl jistý a sdělil je.

Doplňující otázka ukázala u účastníků emoce. Některé pobavila, reagovali úsměvem (šlo zaznamenat i přes to, že se jednalo o telefonickou formu) či rychlou odpovědí. Jiní hlouběji zapřemýšleli, dali si s odpovědí čas. Jeden z deseti odpověděl, že možná na straně zákazníků bývá někdy nesmyslný požadavek směrem k němu jako zaměstnanci firmy, nicméně z pohledu jeho vlastní práce žádnou takovou činnost nevidí. Doplnil, že je s cíli ztotožněn, protože si je nastavují sami, tedy tak aby byli s nimi ztotožněni. Tento účastník vede tým dalších pracovníků. Ostatní účastníci poskytli vlastní příklad a mnohdy do této otázky zahrnuli své pracovní povinnosti. Nejčastěji skloňovanou se stala administrativa, a to nejvíce v souvislosti se zapisováním do interního CRM nebo reportováním nadřízenému. Účastníkům například týdenní reportování přijde zbytečné, protože tyto informace může jejich nadřízený najít i jinde. Dále byla zmíněná: *zbytečná byrokracie, dogmatické dodržování pravidel a počet požadovaných schůzek, především u nových zákazníků*. Účastník k tomu sdělil pochopení s požadavky firmy a nutností akvizice, problém však vidí hlavně v počtu takových schůzek. Optimálně by vnímal tak polovinu, tedy 2 akviziční schůzky denně. Jeden dotazovaný sdělil, že se s cíli neztotožňuje. Zdají se mu příliš vysoko nastavené, z roku na rok čím dál vyšší. Dle něj se nedá takto výrazně navýšit region za rok. V tomto případě se jednalo o účastníka, který v rámci získané praxe několika let porovnává svou pracovní zkušenost v organizaci. Na doplňující otázku, co by mu pomohlo ze strany firmy, aby cíle dokázal splnit zmínil, že pouze to, že by firma cíle snížila. Vnímá to nespravedlivě a vychytrale ze strany firmy, že navýšením plánu na vysokou hodnotu firma Office Depot nebude muset vyplatit odměny. Další dotazovaný se vyjádřil, že obecně si nemyslí, že by firma měla cíle špatně nastavené. Rád by však viděl hodnocení více individuální, než-li plošné. I tento pracovník nepatřil k nováčkům firmy. Na doplňující otázku, co by mohlo ke splnění jeho cílů pomoci, uvedl, že Office Depot dle něj má dostatek mechanismů, aby byli pracovníci dostatečně úspěšní ve svých aktivitách. U této části

výzkumu autorka vyjadřuje lítost chybějících zástupců z oblasti logistiky, kteří mají nastaveny více odlišné cíle od stávajících účastníků a mohli přinést další zajímavé pohledy.

13. Vidíš v OD příležitosti ke kariérenímu postupu? proč ano, proč ne?

Zde se objevily různé názory. Část účastníků zmiňuje, že vidí příležitosti. Někteří již sami zažili v rámci firmy kariérení postup. Další uvedli, že asi obecně ano, ale oni sami nemají takové ambice. To, co dělají je baví a měnit nechtějí. Dva uvedli odpověď negativní. Jeden uvedl důvod, že dříve ambice měl, ale čím déle ve firmě je, tyto možnosti nevidí. A to především z důvodu, že v jeho oblasti působení, kam by mohl růst, volná pozice není. Druhý dotazovaný zmínil negativní odpověď v souvislosti se změnou vlastníka firmy, nyní toto období považuje za nejisté, proto ne. Nováčci připouštěli ambice spíše do budoucna, nyní to pro ně není téma. Dlouholetí pracovníci buď zkušenosti s kariérením růstem mají, nebo ji nevyhledávají. Pozornost mimo jiné i liniových manažerů by se podle autorky měla zaměřit směrem k seniornějším pracovníkům, kteří tyto ambice mají, nicméně se z různých důvodů se vytrácí.

14. Doporučil bys někomu ve svém okolí firmu OD jako zaměstnavatele? Proč?

Zde odpovědělo 9 z 10 účastníků ano. Proč firmu doporučit uvedli účastníci výzkumu tyto argumenty: *firma mě baví, s mnoha lidmi se ve firmě znám léta, ráda se s nimi setkávám a spolupracuji, časová flexibilita, vztahy na pracovišti, délka mého vlastního působení, další benefity jako – stravenky, auto, telefon, nemusím docházet do kanceláře (obchodník), firemní kultura*. Minimálně bylo zmíněno finanční ohodnocení, a i ti, kteří nejsou se mzdou spokojeni zohledňují v této otázce i jiná pozitiva. Dva účastníci zmínili, že již společnosti nového pracovníka doporučili formou ODWANTED.CZ projektu. Pouze jeden dotazovaný uvedl odpověď: *Ne*. Jako důvod uvedl současnou situaci, kdy je to pro něj vnímané jako nestabilní období, kdy sám neví, co bude. V jiném období připouští, že by odpověděl na tuto otázku jinak, tedy ano. V tomto případě se nejednalo o nováčka.

15. Jak vnímáš informaci týkající se změny vlastníky firmy?

Převládají odpovědi na pomezí, tedy vnímání této situace jako neutrální zpráva. Ani špatná, ani dobrá. Důvodem jsou opakovaně zmíněné neúplné informace k této záležitosti, případně malá představa o tom, jak to danému člověku ovlivní jeho práci. Objevila se reakce, že zprávu vnímá spíše kladně, protože je to pro něj nový impuls, něco se změní a možná navíc k lepšímu. Účastníci uvádí určitý pocit nejistoty, avšak strach necítí. Ke kladným názorům lze řadit i zmíněná šance pro firmu, rozšířit si své pole zákazníků, což zmínil jeden

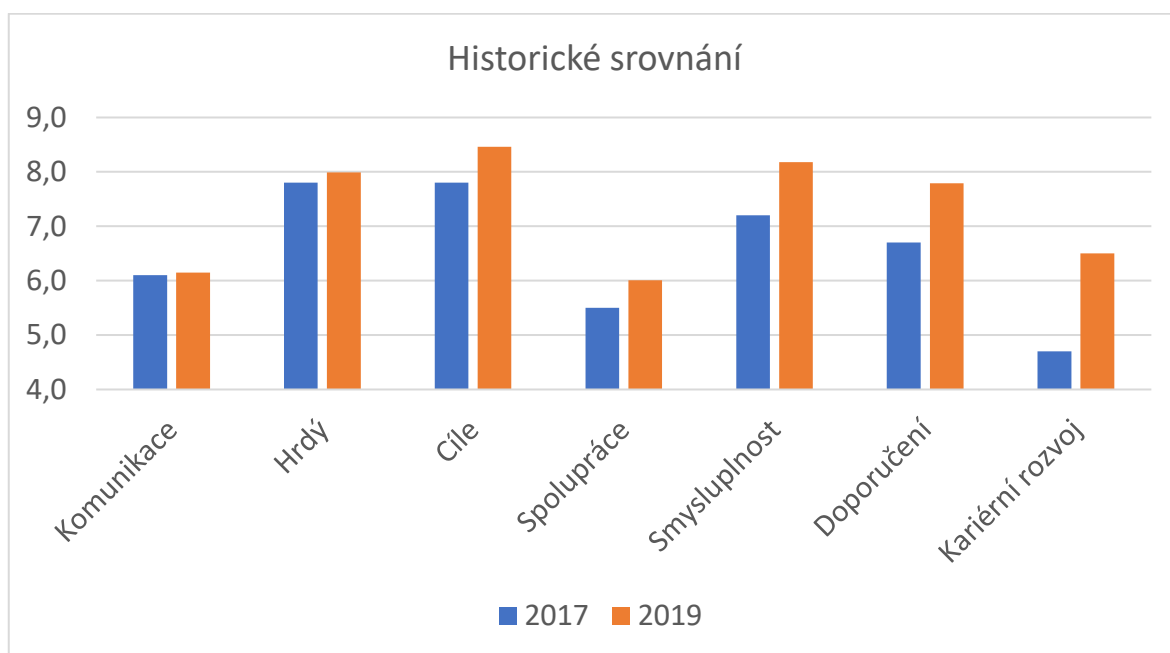
z nováčků. Jeden dotazovaný ze Slovenska sdělil, že obecně bývá změnám nakloněn, zde ale neví, co má očekávat. Dle jeho vyjádření není momentálně úplně dobrá komunikace z centrály firmy. Pokud by měl informací více, patrně by to viděl optimističtěji. V blízké době je dle jeho slov plánováno setkání pracovníků s vedením firmy, kde by měli zaměstnanci získat více informací. Více odpovědí bylo také v duchu, že již v minulosti zažili ve firmě opakovaně změny vlastníka firmy (Papirus, Office Depot), proto nemají obavy.

10 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Společnost Office Depot sleduje odpovědi na vybrané otázky z dlouhodobějšího hlediska. O tom vypovídá tabulka poskytnutá HR oddělením firmy níže - Historické srovnání v období 2017-2019. Další podobný průzkum je dle informací HR oddělení v plánu v roce 2021.

V minulosti byl kvantitativní výzkum veden centrálou ze zahraničí s využitím agentury. Vzhledem ke změnám, které proběhly i v souvislosti se změnou vlastníka v roce 2019 proběhlo poslední dotazníkové šetření již jen v rámci firmy v ČR/SK. Dle autorky to může být plusem pro personální oddělení, které by mohlo mít větší motivaci zařadit do výzkumů i jiné formy zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

Autorka práce se v rámci kvalitativního šetření držela okruhů otázek, které firma srovnává v delším časovém horizontu, aby se pokusila zjistit hlubší vhled u těchto oblastí v rámci individuálních rozhovorů.



Obrázek 7 Graf k historickém srovnání (Zdroj: Office Depot)

10.1 Atmoskop – hodnocení firmy zaměstnanci

Web Atmoskop.cz pomáhá lidem, kteří hledají nové pracovní uplatnění udělat si částečnou představu o celkové atmosféře v organizaci, která ho při výběru zaujala. Sbírá hodnocení současných i bývalých zaměstnanců, kteří firmu znají zevnitř, tedy ví jak to tam chodí. Firma LMC, která provozuje i portál Práce.cz z průzkumů ví, že 8 z 10 uchazečů si informace o

firmě snaží zjistit předem. K nejdůležitějším zdrojům těchto informací řadí pracovníky, kteří ve firmě pracují či pracovali. Web zobrazuje jen firmy, které mají minimálně 4 hodnocení, hodnotitele oslovují napřímo a anonymním příspěvkům nedávají příležitost.

Office Depot na Atmoskopu.cz lze najít také. Aktuálně má 54 hodnocení s 35 komentáři. Ty lze filtrovat například dle oddělení/oborů v dané organizaci, včetně rozlišení, zda se jedná o současného nebo bývalého pracovníka. V kolonce *Atmosféra* se může zájemce podívat na procentuální znázornění vyplněných hodnocení v rámci různých oblastí. Například vybrané firmy jako zaměstnavatele, hodnocení kolegů, nadřízených, spokojenosti zaměstnanců s výší příjmu. Najde zde i záložku s aktuálními pracovními nabídkami, včetně prokliku na pracovní weby Jobs.cz a Práce.cz. Zájemce si může nastavit zasílání aktuálních informací týkající se volných pozic či nových hodnocení vybrané firmy, pokud vyplní emailovou adresu.

Personální oddělení firmy Office Depot s tímto nástrojem také pracuje. Především informativně sledují názory, které se zde objeví. V poslední době se s tímto nástrojem snaží pracovat více, například zasláním informačního emailu na pracovníky firmy s žádostí o ohodnocení firmy na Atmoskop.cz. Touto aktivitou se podařilo zdvojnásobit počet hodnocení firmy na současný výsledek. Aktuální hodnocení na webu Atmoskop.cz autorka shrnuje takto:

V otázce, jaký je Office Depot zaměstnavatel, účastníci zvolili hodnocení v celkovém průměru 80%. Hodnotili skloubení osobního a pracovního života, stabilitu a budoucnost firmy, slušné a férové jednání. Všechny tři hlediska vyšly v průměrném hodnocení stejně. Podobný průměrný výsledek 85% vychází i u druhé otázky, jak pracovníci hodnotí kolegy z pohledu spolehlivosti, vzájemného porozumění a celkové spolupráce. Nižší hodnocení se projevuje o otázky č. 3, kde se hodnotí nadřízení a jejich schopnosti k pochvale, férovosti, důvěře a celkové spolupráci. Nadřízení získali hodnocení za celkovou spolupráci 77%.

Míru spokojenosti s finančním ohodnocením vidí zaměstnanci v průměrném výsledku 63%. Nejvíce hlasovalo 20 pracovníků s odpovědí, že mají svou práci zaplacenou slušně. Pouze 4 dali maximální ohodnocení – tedy velmi dobře. 14 pracovníků si myslí, že by to mohlo být lepší, avšak nestěžuje si. 10 účastníků, kteří hodnotili tuto otázku dedukují, že by za stejnou práci nejspíš jinde dostali vyšší plat, 5 je přesvědčeno, že by tomu tak skutečně bylo.

Pro porovnání je zajímavé sledovat rozdíl v celkovém hodnocení všech hodnotících a hodnocení jen z pohledu bývalých zaměstnanců. Zde se výsledky projevují více kritičtěji, nicméně například hledisko hodnocení kolegů vychází v podobných hodnotách jako

předešlé hodnocení všech současných i bývalých pracovníků dohromady. Z toho plyne, že zaměstnanci současní i bývalí hodnotí vztahy s kolegy shodně, a i poměrně kladně. Z pohledu složení hodnotících jsou nejvíce zastoupení pracovníci z těchto oblastí: obchodníci (16), Administrativa (10), logistika (7) a management (6). Naopak oddělení zákaznické podpory, nákupu či IT jsou zde zastoupeni jen po 1 hodnocení. Dle časového působení zaměstnanec filtrovat názory nejde, nicméně při využití možností filtrů například: současný zaměstnanec působící v oblasti managementu se zobrazí vyplněné komentáře s informací, jak dlouho pracovník v organizaci působí a kdy tento komentář vyplnil. Zájemce si může přečíst i anonymní neproověřená hodnocení. To znamená, že nebylo možné prozatím ověřit, zda dotyčný v dané firmě pracuje či pracoval. Čeká se na to, až bude proověřeno jiným způsobem. Důvodem může být, že dotyčný hlasující nepoužívá email nebo již nemá přístup k pracovnímu emailu (© 1996–2020 LMC s.r.o.).

Vzhledem ke zmíněné ambici personálního oddělení pracovat s tímto nástrojem více, by autorka doporučila zvážit kroky směřující ke zvýšené motivaci pracovníků vyplňovat na Atmoskop.cz své hodnocení. A to napříč odděleními, aby získali názory z více směrů. Atmoskop.cz se jeví jako nástroj poměrně nenáročný, který může ve sledovaných oblastech přinášet cenné informace. Z pohledu autorky je i poměrně komfortní pro hodnotící pracovníky, otázky ani systém hodnocení není nijak náročný, a to ani z časového hlediska.

11 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ, MOŽNOSTI A LIMITY REALIZACE

V této části práce se autorka práce pokusí předložit svá doporučení týkající se optimalizace současného nastavení systému měření. Vycházet bude z primárních i sekundárních dat a závěrů z kvantitativního i kvalitativního šetření.

11.1 Kvantitativní výzkum - doporučení

V rámci kvantitativního šetření autorka navrhuje, jak by měly být vyhodnocovány otázky v dotazníkových šetření a jak by s nimi mělo být ze strany HR oddělení pracováno. Autorce práce byly poskytnuty z personálního oddělení výsledky z dotazníkového šetření v rámci tabulky Excel a zpracovaných grafů. V dodané podobě nedokáže hlouběji filtrovat a vyhodnocovat závěry výzkumu. Z jejího pohledu se jedná o limit. Navrhuje proto tyto doporučení. Pro kvalitnější vyhodnocení bylo nutné znát další odpovědi na otázky typu: Jak na stanovenou otázku odpovídali pracovníci, kteří mají pod sebou podřízené pracovníky vs. řadoví zaměstnanci? Liší se názor na stanovenou otázku nováčků (pracujících do 2 let) od zkušenějších kolegů? Otázky by mělo být možné filtrovat i dle pozice, na které daný pracovník působí. Současné nastavení do 3 oblastí *Obchod, Logistika a Jiné* není dostačující. Vhodnější by bylo zvolit širší spektrum po odděleních, které nabízí například Atmoskop.cz. Tak může pověřený personalista hlouběji vyhodnotit a navrhnout kroky pro další práci s uvedenou pozicí. Tímto způsobem by šlo lépe porovnávat průběžně aktualizovaná data na Atmoskopu, například s interním průzkumem, který neprobíhá v tak častých časových intervalech. Při nastavení však musí být brán ohled na dodržení anonymity. Tedy není vhodné rozlišovat ani příliš detailně jednotlivá oddělení, které může tvořit minimum pracovníků.

K dalším doporučením u kvantitativního šetření je úprava dotazníku. Autorka s odkazem na teoretická východiska navrhuje úpravu ve formulaci otázek a jejich řazení. V příloze této práce navrhuje možnou podobu stávajícího dotazníku.

Základní doporučení je uspořádat dotazník do sekcí, které na sebe logicky navazují. Účastníkovi to zaručuje přehlednost a pro realizátora výzkumu efektivitu sběru dat. Meritorní otázky, tedy ty, které jsou stanoveny jako klíčové pro daný výzkum je také vhodné dát do logického uspořádání. Posloupnost otázek je následně volena od obecných po konkrétnější. Autorka je názoru, že původní znění dotazníku toto nesplňuje.

Dotazník obsahoval především otázky uzavřené. Tuto volbu autorka hodnotí kladně. Součástí byly i 2 otázky otevřené. Ty účastníkům nabízely možnost vyjádření vlastními slovy. V rámci vyhodnocení je pak nutné odpovědi utřídit, najít společné znaky a zajímavosti. Jako negativum v tomto případě hodnotí autorka riziko (ne)schopnosti účastníků vyjádřit se konkrétněji, v souvislostech. Někteří píšou odpověď jednoslovně, heslovitě, ne vždy je možné pochopit podstatu sdělení. Záleží i na zkušenosti personalisty, jak dobře se v rámci dané organizace orientuje například v rámci procesů, cílů, aby pochopil a dal si do souvislosti taková sdělení. Důvodem nejasných odpovědí může být i chybné nebo složité formulování otázky. To se zčásti může týkat v dotazníku otázek č. 10 *Kdybys měl/a tu moc, co bys ve svém týmu změnil/a, aby ses v něm cítil/a skvěle?* a také otázky č. 14 *Co ve své práci považuješ za nejdůležitější věc či záležitost k řešení?* V obou případech se objevili i odpovědi účastníků ve smyslu: *nerozumím otázce, nevím*, případně ne na první pohled jasné odpovědi typu: *zákazníková spokojenost, přeplněnost krabic-pošty, nadstandardy, aby se i jiným pracovalo lépe*.

K dalším doporučením autorka řadí pravidlo neptat se na více věcí najednou v rámci jedné otázky. Tento problém spatřuje u otázek: č.2 *Jak vnímáš komunikaci ve firmě? Je dostatečně otevřená a upřímná?* A u otázky č. 6: *Znáš své pracovní cíle a víš, jak jich dosáhnout?* Účastníkovi výzkumu se v takovém případě hůře vyjadřuje jeho postoj. K negativům patří i příliš dlouhá otázka, nebo otázka složená z více vět. Ta pak může dotazovaného odradit si otázku přečíst, což se může projevit i na jeho odpovědi. První otázka dotazníku je zbytečně dlouhá. První větu by autorka navrhovala dát spíše do úvodu dotazníku.

Obecné shrnutí závěrů z předložených podkladů kvantitativního výzkumu:

1. Jaký je názor zaměstnanců na práci ve společnosti Office Depot, a jsou v práci spokojení?

Zaměstnanci firmy velmi dobře hodnotili otázky, které se týkaly společnosti Office Depot jako takové. Ve většině případů sdělili pozitivní hodnocení firmy, které souviselo například s pocitem hrdosti pracovat pro tuto společnost. Podobné hodnocení firma dostala v otázkách související s výkonem práce – atmosféru v pracovních týmech, znalostech individuálních cílů, kompetentnosti manažerů či smysluplnosti náplně práce.

2. Co by firma měla změnit, případně o co usilovat, aby byla ještě lépe vnímaná jako zaměstnavatel?

Dle výsledků a individuálních vyjádření v otevřených otázkách by firma Office Depot neměla podcenit interní komunikaci. I nadále se jí věnovat, analyzovat a ověřovat. Snažit se docílit zlepšení hodnocení v rámci pravidelného dotazování i napříč týmy a začlenit do této aktivity i liniové manažery. Doporučením by bylo zaměření školení pro management a liniové manažery, týkající se komunikace se zaměstnanci.

Stejnou měrou by neměla podcenit zpětnou vazbu, která souvisí s kariéřním postupem a rozvojem pracovníků. I zde je prostor pro zlepšení a měl by být zahrnut do aktivit managementu i personálního oddělení. Přehlížení tohoto signálu by mohlo způsobit odliv dlouholetých zkušených pracovníků, případně talentů z firmy.

3. Jak vnímají zaměstnanci aktuální změnu vlastníka firmy?

Tato situace je nová. V roce 2019 a 2020 patří k prioritám managementu. Zde lze doporučit opět zvýšenou pozornost v rámci interní komunikace, nepodcenit ji a nadále se věnovat vnímání pracovníků v souvislosti s tímto tématem. To se může lišit v rámci České republiky a Slovenska.

11.2 Kvalitativní výzkum – doporučení

V kvalitativním šetření autorka došla k těmto závěrům. Téma komunikace je ve zkoumané společnosti významné. A to jak z pohledu personálního oddělení, které toto hledisko sleduje i v rámci dlouhodobého vývoje, tak z pohledu zaměstnanců. Ti komunikaci často zmiňovali i v rámci kvalitativního výzkumu. Ne vždy jen z pohledu kritického. Ale také v rámci úvah, co by mohlo být důvodem nespokojenosti pracovníků obecně. V rozhovorech bylo cítit výrazné nastavení pracovníků na zákazníka a na výsledek. Své cíle znají. Ne vždy je všechny vnímají jako skutečně motivační či správně nastavené, avšak i v případě vyjádření negativního hodnocení dokáží nalézt pochopení pro jejich nastavení z pohledu organizace. Ta by měla zpětné vazbě v praktické části této práce věnovat pozornost.

Mzdové ohodnocení je téma, kterému se firmy někdy vyhýbají. Prolínalo se částečně i v kvantitativním výzkumu, nejvíce v otevřených otázkách. Autorka neměla původně nastavenou otázku týkající se spokojenosti se mzdou jako hlavní. Ale pouze jako doplňující v případě, že účastník tento faktor zmíní. V průběhu prvních rozhovorů však toto téma bylo zmíněno vždy. Jen ve dvou případech účastníci finanční ohodnocení nezmínili. Autorka práce pro porovnání vyjádření všech účastníků tedy tuto otázku zahrnuje a tyto 2 účastníky s tímto dotazem oslovila. K doporučením patří nezapomínat s tímto hlediskem pracovat i

nadále. Není vhodné, aby firma považovala téma finančního ohodnocení za kulturní zvyk. Tedy, že je běžná v naší krajině všeobecná kritika mzdového ohodnocení, i když k ní není vždy důvod. Měla by neustále mapovat, jak si stojí na trhu práce proti konkurenci a snažit se mít toto hledisko nastaveno zajímavě. Office Depot patří k největším hráčům na svém trhu. Jako organizace by měla mít zájem, aby získávala ty nejlepší pracovníky. A dokázala si je také udržet. Pozor by si měla dát na situace, kdy pracovníci řeší nějaký problém, a ten tzv. ustrne na straně organizace. Na pracovníky to nepůsobí dobře, naopak mají dojem, že se firma o ně přestala zajímat.

K silným stránkám firmy patří dle autorky i zkušení pracovníci. Rozhovory ukázaly, že tyto pracovníci jsou loajální k organizaci a jsou s ní úzce spojení. Váží si její firemní kultury a vnímají její hodnotu. Toto naladění by dokázali dle autorky dobře přenést na nováčky.

Podmínkou udržet si kvalitní pracovníky je znalost jejich potřeb. Autorka kladně hodnotí fakt, že ve firmě probíhají aktivity spojené se zjišťováním postojů, tedy kvantitativní šetření. Doporučením autorky je zahrnout do získávání zpětné vazby i kvalitativní výzkum. Ať již formou individuálních rozhovorů, tak třeba formou referenčních skupin. Organizace tak má možnost získat hlubší a širší rozměr na své dotazy. Lépe pochopí zpětnou vazbu z otevřených otázek kvantitativních výzkumů.

Autorka práce velmi kladně hodnotí otevřenost a ochotu účastníků se na dané téma pobavit. Její obavy, že účastníci nebudou příliš sdílní se nenaplnily. K limitům řadí způsob provedení rozhovorů telefonicky. Je přesvědčena, že v případě možnosti setkat se osobně, by kvalita rozhovorů byla vyšší. Účastník by se více otevřel, bylo by možné lépe vnímat jeho emoce, gesta. K rizikům navíc patří technické problémy se signálem, nutností otázku zopakovat. To není komfortní ani pro jednu stranu. Telefonní hovor neumožňuje sledovat, že ačkoliv účastník odpověděl, ještě nad daným tématem přemýšlí. Zbytečně dochází ke skákání si do řeči. Taktéž nastavená časová osa rozhovoru po telefonu dává méně prostoru než při osobním setkání.

Dalším limitem byla skladba účastníků. Nepodařilo se získat zástupce některých významných oddělení, jako je například logistika. Tato část účastníků mohla přinést nové názory, případně potvrdit stávající. Tuto skupinu autorka vidí jako vhodnou pro zkoumání v rámci například formou focus group. Různé pracovní pozice mají odlišné cíle i složení mzdové složky platu. V celkovém hodnocení tak můžou zanikat signály nespokojenosti u konkrétních pozic nebo oddělení. V rámci výzkumu by mohlo být zajímavé zahrnout

rozhovor s vedením HR oddělení a liniiovými manažery. Taktéž porovnání dat s jinou společností by mohlo přinést zajímavá zjištění.

Autorka práce se snažila uplatnit své získané teoretické znalosti. Přesto v průběhu praktické části narazila na překážky, které prvotně neočekávala. Například formu podkladů k vyhodnocení kvantitativního výzkumu nebo i jeho shodné termínové načasování s organizací. Na výzkumu měla vliv i situace s Covid-19, která ovlivnila formu realizace rozhovorů, ale i odpovědi účastníků. Toto téma se prolínalo napříč tématy. Záležitost autorka nevnímá negativně. Daná situace byla možná ku prospěch věci. Jak autorka, tak účastníci se dokázali v rámci nestandardní situace dívat na oblasti výzkumu jinak. Dodalo to nový rozměr a zkušenost. To se projevilo i v hodnocení pracovníků firmy. Celkově spíše ocenili komunikaci v období, která byla pro všechny nová.

Změna vlastníka firmy není pro účastníky špatnou zprávou. Jsou plni očekávání, někde postrádají více informací, což může způsobovat nervozitu. Na to je potřeba se zaměřit. V této věci je potřeba sledovat situaci vnímání pracovníků v České republice i na Slovensku. Důvodem jsou interní rozdíly v této věci, které se týkají daných zemí.

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl zanalyzovat dosavadní systém měření spokojenosti zaměstnanců a doporučit případně optimalizaci jeho nastavení. K cílům této práce patřilo také získání důležitých měřitelných dat, díky kterým bylo možné provést analýzy. Tyto zjištění měly pomoci zjistit co má firma změnit a o co usilovat, aby byla vnímána lépe a stala se žádaným zaměstnavatelem.

V úvodu práce byla představena teoretická východiska související s tématem. Ty se dotýkaly oblastí, které s cílem práce souvisí. K těm se řadí: řízení lidských zdrojů, motivace, fluktuace, talent management, měření spokojenosti. Význam teoretické části je spatřován v seznámení s přístupy autorů a odborníků na dané téma. Součástí je i metodika, která popisuje možnosti měření spokojenosti zaměstnanců a zvolený metodický postup. Jsou zde uvedeny cíle práce a položená výzkumná otázka.

Zjištěné informace se autorka snažila uplatnit při přípravě měření a následného vyhodnocení v praktické části. V té byla nejprve představena zkoumaná společnost, její zaměření a aktuální situace v organizaci. Následovaly zjištění z kvantitativního šetření, které proběhlo v rámci ročníkové práce. Ty byly rozšířeny o získaná data z kvalitativního výzkumu, který proběhl v rámci této bakalářské práce. Na základě zjištěných informací, a následného vyhodnocení sekundárních dat byla navržena doporučení, které by mohly vést k optimalizaci nastavení dosavadního měření spokojenosti zaměstnanců.

Jako oblast šetření byla položena tato výzkumná otázka: Jaké úpravy metodiky dotazníků a rozhovorů vedou k optimalizaci měření? Otázku se autorka práce snažila zodpovědět především pomocí návrhu změny podoby dotazníku na základě získaných teoretických znalostí. Závěry z výzkumů taktéž zohlednila v navržených doporučení. K nim řadí mimo jiné rozšíření stávajícího kvantitativního výzkumu o kvalitativní formu. Těmi jsou například individuální rozhovory nebo referenční skupiny.

Dalším doporučením je zvýšení aktivity práce personálního oddělení v rámci sběru dat. Pomocí může být zmíněný hodnotící web Atmoskop, se kterým již pracují, ale tato aktivita může být významnější. Pro vyšší motivaci pracovníků v rámci kariérnímu růstu je nutné zahrnout do aktivit personálního oddělení projekt řízení talentů.

Do pravidelného hodnocení pracovníků by měli být zahrnuti i manažeři. Ti by měli znát motivační faktory jednotlivých členů jejich týmu, silné a slabé stránky jejich práce. Měli by být schopni pracovat s těmito informacemi individuálně a mít za cíl pomáhat svým

pracovníkům rozšiřovat znalosti a kariérně růst. S tím by jim měl pomoci jak management firmy, tak i personální oddělení. Tyto dovednosti by měly být zahrnuty do interních školení zaměstnanců společnosti, kteří vedou pracovní týmy.

Autorka práce by na závěr ráda poděkovala svým kolegům za cennou zpětnou vazbu a ochotu zúčastnit se jejího výzkumu. Poděkování patří i personálnímu oddělení za poskytnutí podkladů a možnost tuto práci o společnosti Office Depot napsat.

Výsledky bakalářské práce včetně navržených doporučení budou v případě zájmu poskytnuty personálnímu oddělení firmy Office Depot.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 856 stran. Expert. ISBN 8024704692
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 9788024752587.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada. 105 stran. Manažer. ISBN 9788027106486.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 8085839091.
- [5] BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 9788026603740
- [6] BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 250 s. Manažer. Management. ISBN 9788024729039.
- [7] ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 9788074520389.
- [8] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 394 s. ISBN 9788024743370.
- [9] KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 9788024742083.
- [10] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 277 s. Expert. ISBN 802470966X.
- [21] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072611683.

- [32] LALOUX, Frédéric, 2016. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Praha: PeopleComm, 377 s. ISBN 9788087917299.
- [43] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 190 s. Společnost. ISBN 9788020027733.
- [54] PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 159 stran. Poradce pro praxi. ISBN 9788024719917.
- [65] TAHAL, Radek, 2017 *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 261 s. Expert. ISBN 9788027102068.

Internetové zdroje

- [1] *OfficeDepot* [online]. ©2014-2020. cit. [2020-03-27] Dostupné z: <http://www.online.officedepot.cz>
- [2] *Atmoskop.cz: OFFICE DEPOT s.r.o.* [online]. © 1996–2020 LMC s.r.o. cit. [2020-05-29] Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2956995-office-depot-s-r-o/statistika#tabs>

Periodika

- SPÁČILOVÁ, Lucie. Aby se firmě vedlo dobře, musí vedení se svými lidmi komunikovat. *Trade News*. Praha: Antecom, s.r.o., 2019, roč.8, č.4, s.102-103. ISSN 1805-5397.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OD	Office Depot
HR	Human Resources
B2B	Business to Business
COVID-19	koronavirové onemocnění 2019
vs.	versus

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Graf k otázce č. 1.....	31
Obrázek 2 Graf k otázce č. 3.....	33
Obrázek 3 Graf k otázce č. 15.....	36
Obrázek 4 Graf k otázce č. 16.....	37
Obrázek 5 Graf k otázce č. 17.....	37
Obrázek 6 Graf k otázce č. 18.....	38
Obrázek 7 Graf k historickému srovnání.....	50
Obrázek 8 Graf k otázce č. 2.....	65
Obrázek 9 Graf k otázce č. 4.....	65
Obrázek 10 Graf k otázce č. 9.....	66
Obrázek 11 Graf k otázce č. 5.....	66
Obrázek 12 Graf k otázce č. 6.....	67
Obrázek 13 Graf k otázce č. 12.....	67
Obrázek 14 Graf k otázce č. 7.....	68
Obrázek 15 Graf k otázce č. 11.....	68
Obrázek 16 Graf k otázce č. 13.....	69
Obrázek 17 Graf k otázce č. 8.....	69

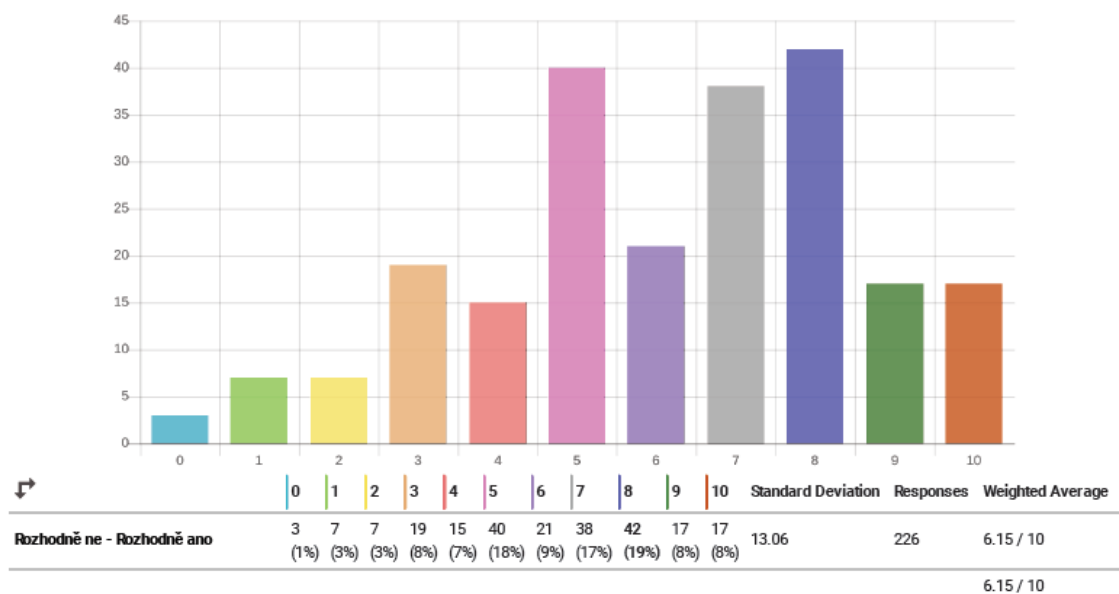
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Grafy – kvantitativní výzkum

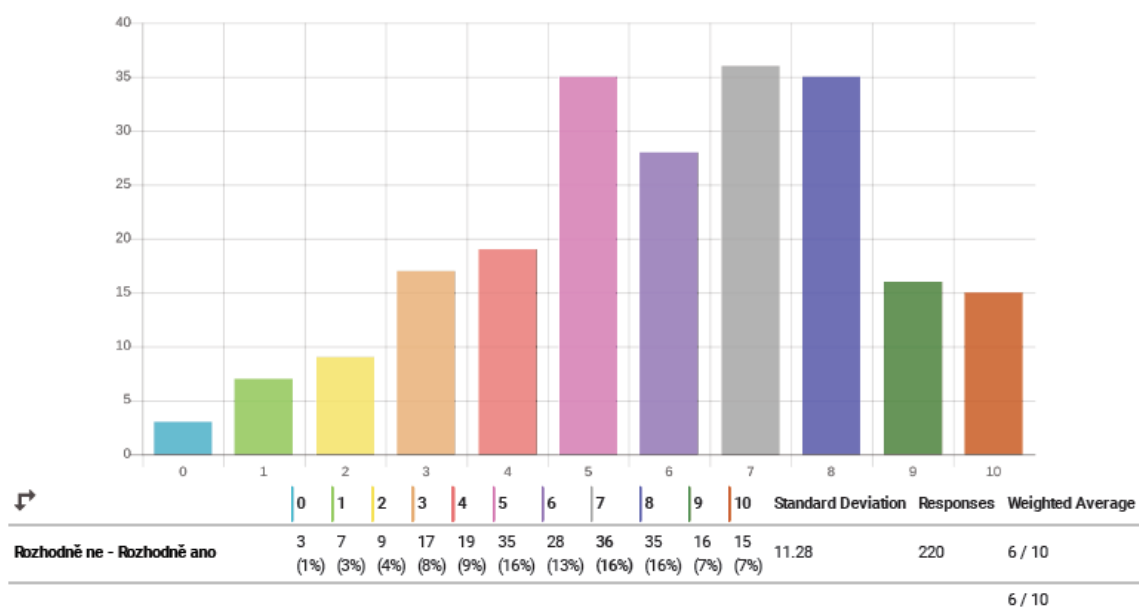
Příloha P II: Dotazník - kvantitativní výzkum

Příloha P III: Dotazník – návrh autorky

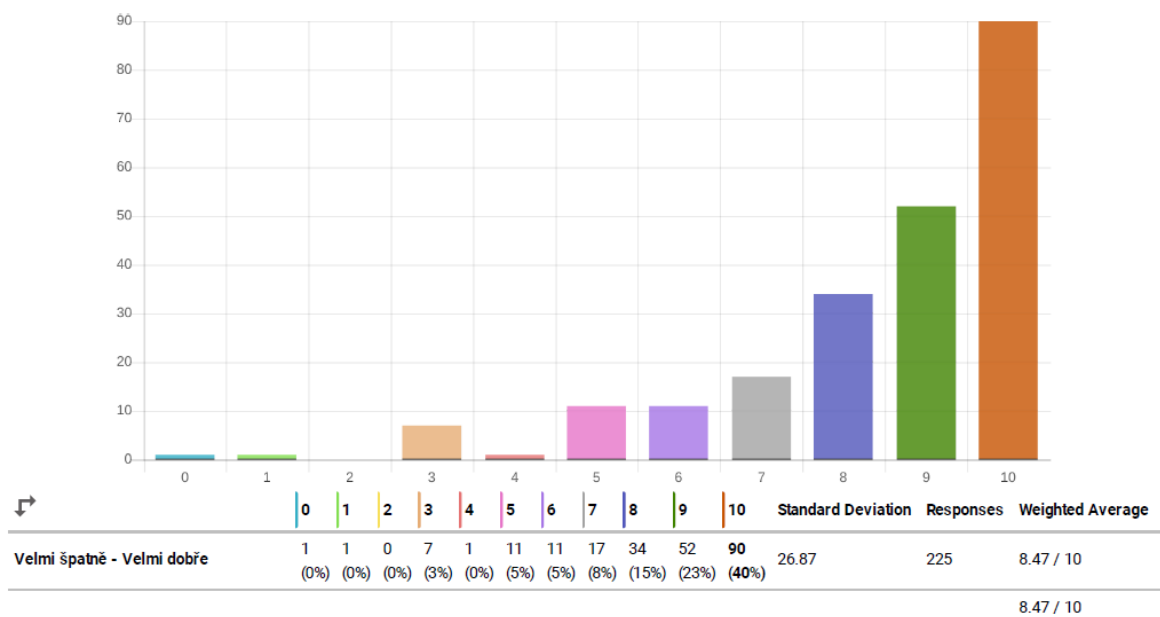
PŘÍLOHA P I: GRAFY – KVANTITATIVNÍ VÝZKUM



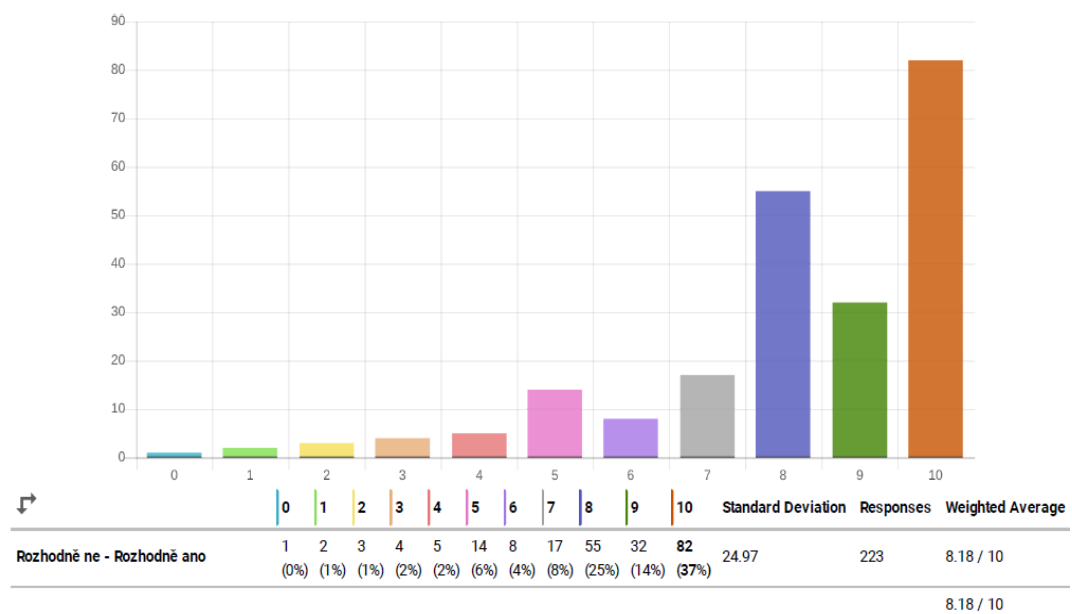
Obrázek 8 Graf k otázce č. 2



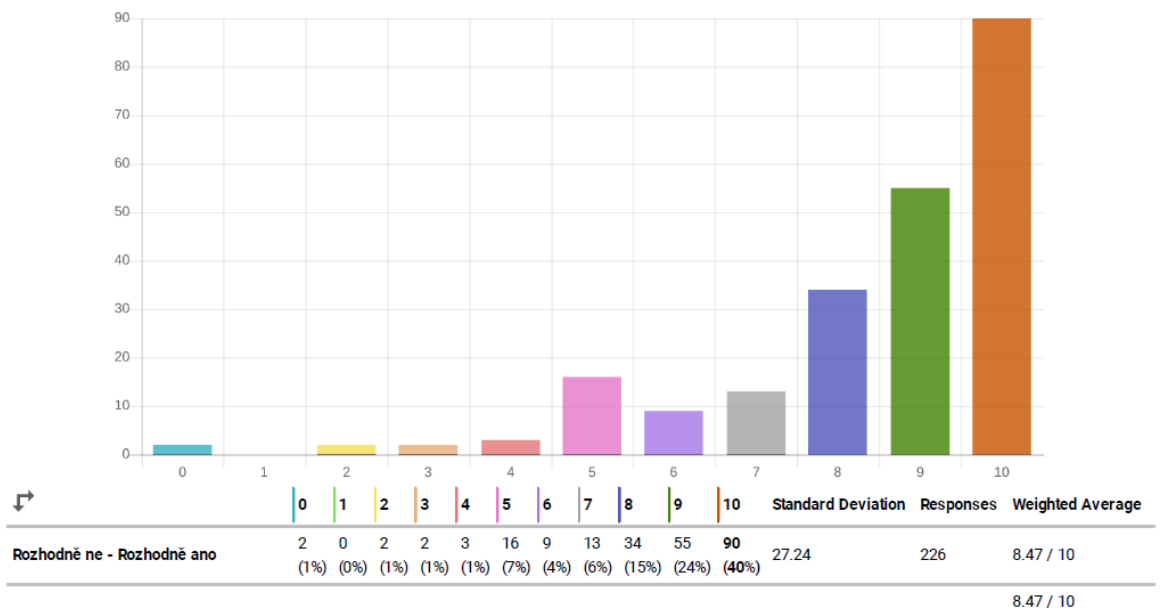
Obrázek 9 Graf k otázce č. 4



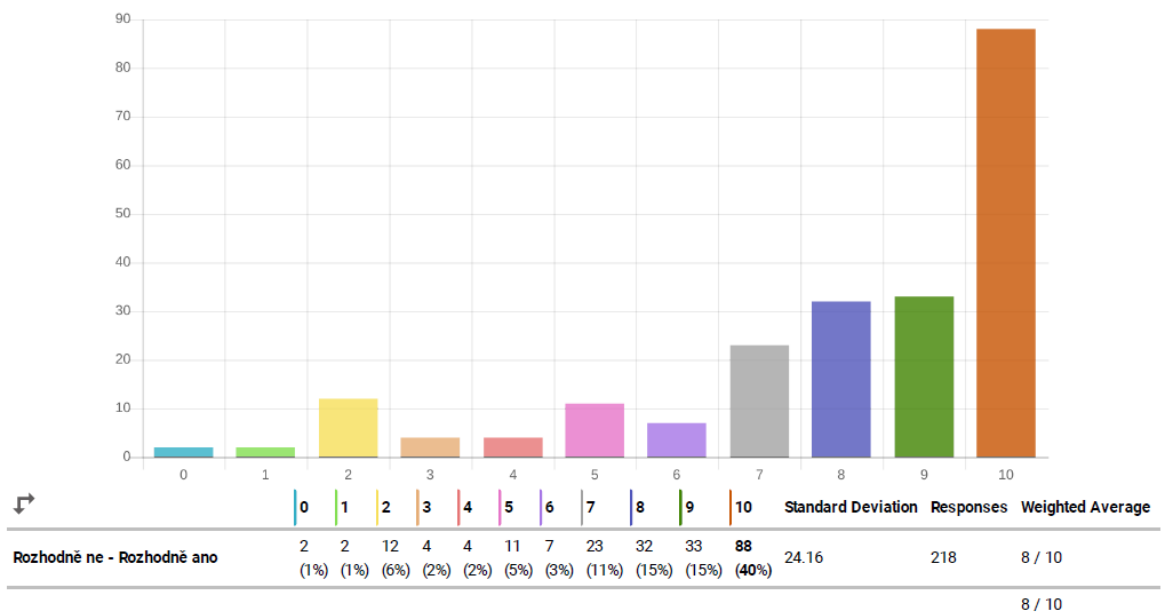
Obrázek 10 Graf k otázce č. 9



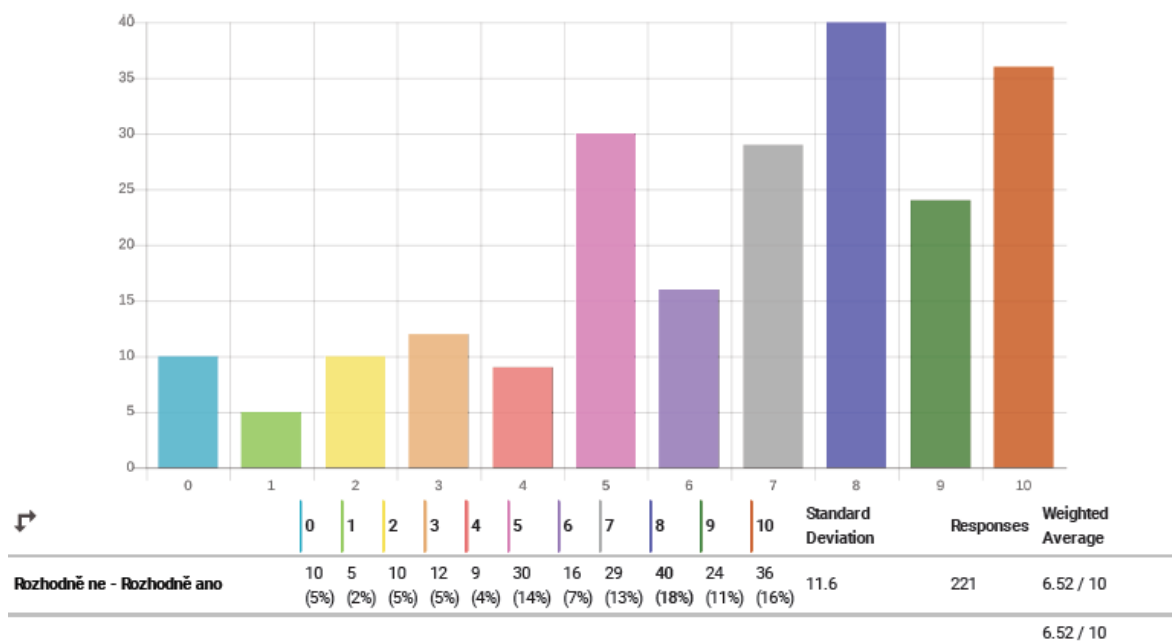
Obrázek 11 Graf k otázce č. 5



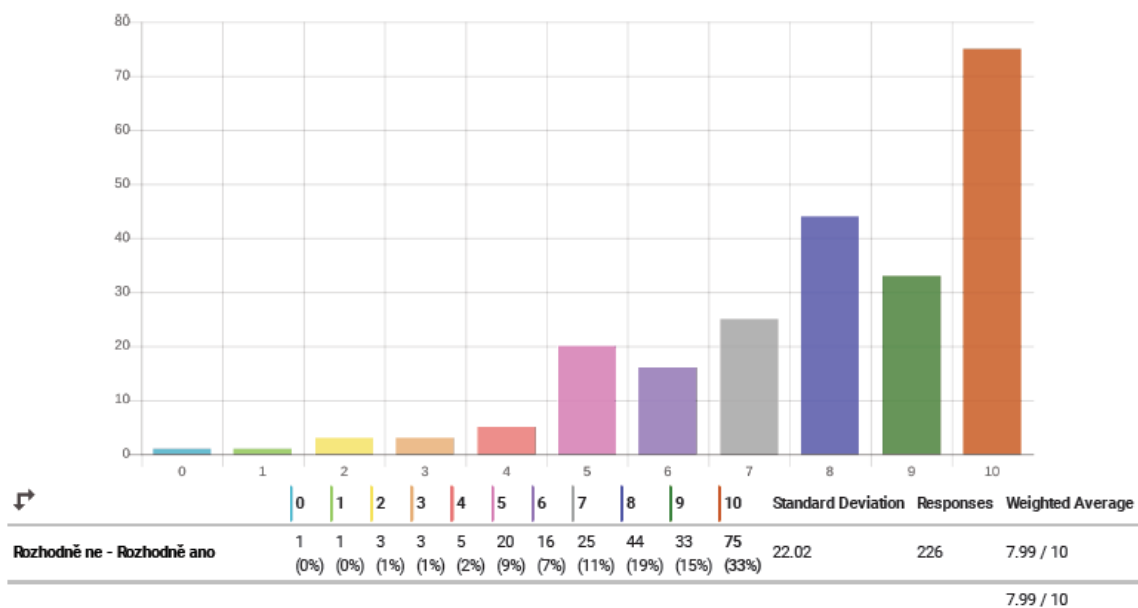
Obrázek 12 Graf k otázce č. 6



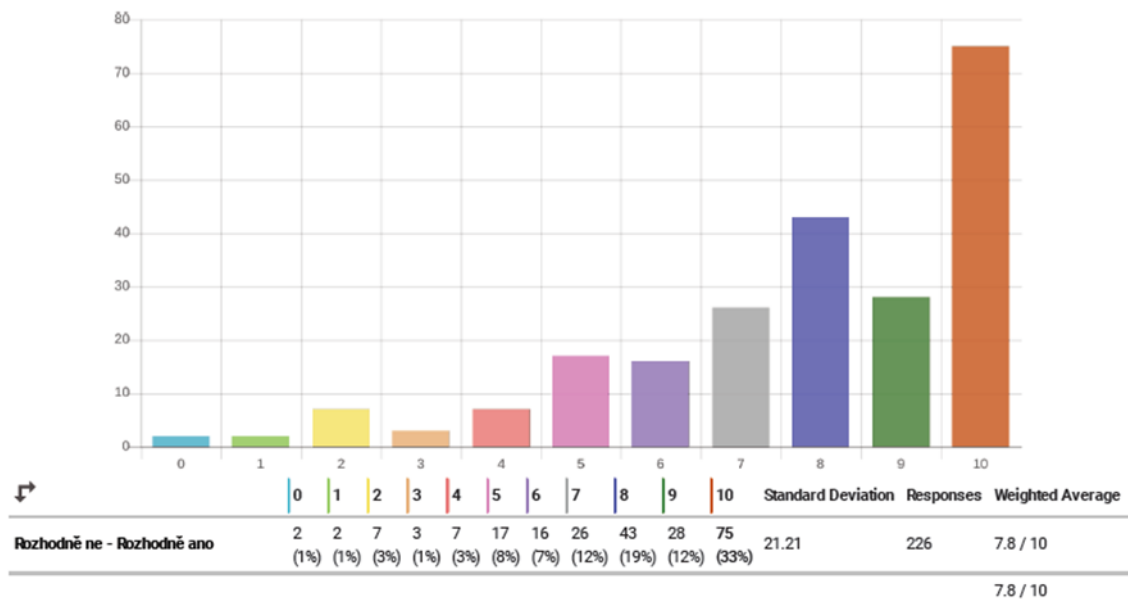
Obrázek 13 Graf k otázce č. 12



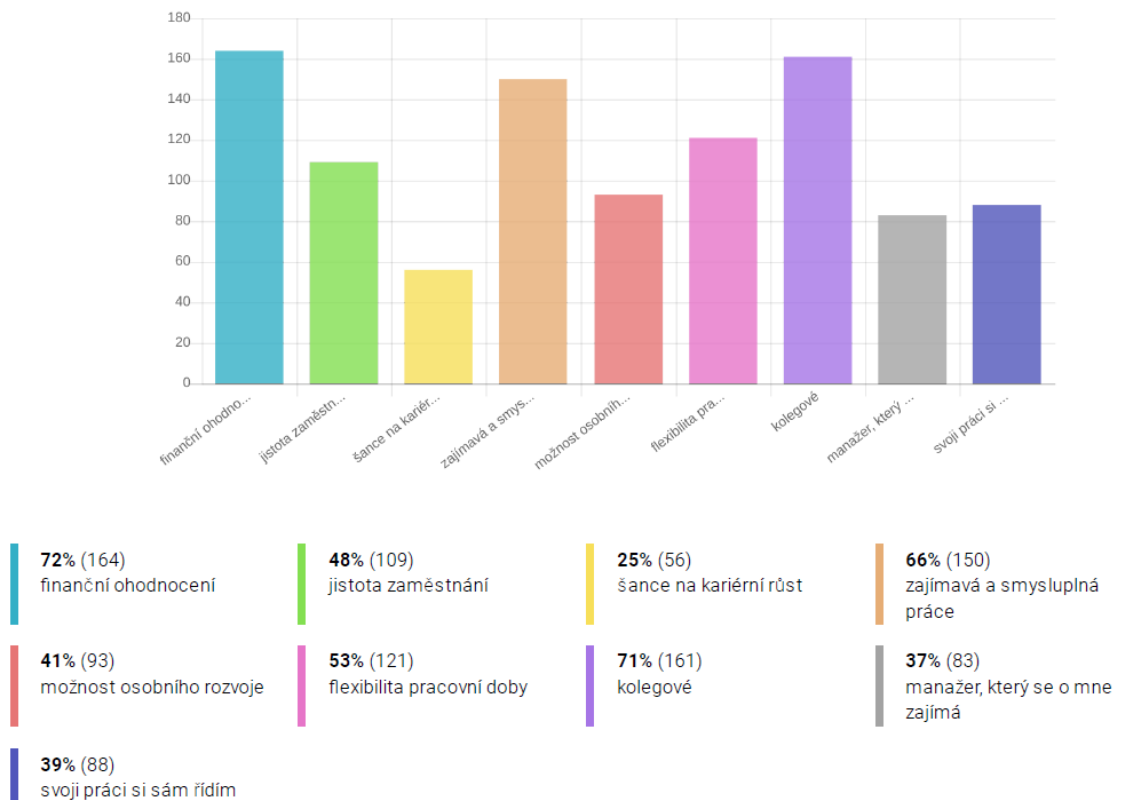
Obrázek 14 Graf k otázce č. 7



Obrázek 15 Graf k otázce č. 11



Obrázek 16 Graf k otázce č. 13



Obrázek 17 Graf k otázce č. 8

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK - KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

1. Office Depot CEE roste již pět let v řadě a je předním dodavatelem zboží a služeb v tomto regionu a segmentu. V čem spatřuješ úspěšnost a výjimečnost naší firmy? (Vybrat můžeš více položek).
2. Jak vnímáš komunikaci ve firmě? Je dostatečně otevřená a upřímná?
3. Myslíš, že nedávno oznámená změna vlastníka firmy je pro tebe dobrá zpráva?
4. Funguje podle tebe spolupráce mezi odděleními ve firmě dobře?
5. Je pro tebe tvá práce smysluplná?
6. Znáš své pracovní cíle a víš, jak jich dosáhnout?
7. Nabízí ti OD dostatečné příležitosti k postupu a rozvoji kariéry?
8. Co je pro Tebe v zaměstnání nejdůležitější? (Vybrat můžeš více položek).
9. Jak se ti pracuje v tvém týmu?
10. Kdybys měl/a tu moc, co bys ve svém týmu změnil/a, aby ses v něm cítil/a skvěle?
11. Jsi hrdý na to, že pracuješ v Office Depot CZ/SK?
12. Do jaké míry považuješ svého nadřízeného za kompetentního manažera?
13. Doporučil/a bys svým známým Office Depot jako zaměstnavatele?
14. Co ve své práci považuješ za nejdůležitější věc či záležitost k řešení?
15. V které zemi pracuješ?
16. V které části společnosti pracuješ?
17. Jak dlouho pracuješ ve společnosti Office Depot?
18. Pracuješ na vedoucí pozici (vedeš kolegy)?

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK – NÁVRH AUTORKY

1. Co je pro Tebe v zaměstnání nejdůležitější? (Vybrat můžeš více možností).
2. Jak vnímáš komunikaci ve firmě?
3. Jak podle tebe funguje spolupráce mezi odděleními ve firmě?
4. V čem spolupráce nejvíce skřípe? (Vybrat můžeš více možností)
5. Jak se ti pracuje v tvém týmu?
6. Co ti chybí ve tvém týmu k tomu, aby se ti pracovalo ještě lépe?
7. Je pro tebe tvá práce smysluplná?
8. Znáš své pracovní cíle?
9. Víš, jak svých stanovených cílů dosáhnout?
10. Který tvůj pracovní cíl ti činí problém a proč? (otevřená otázka)
11. Nabízí ti OD dostatečné příležitosti v rámci kariérního postupu?
12. Doporučil/a bys svým známým Office Depot jako zaměstnavatele?
13. V čem spatřuješ silné stránky Office Depot?
14. Jak vnímáš změnu vlastníka firmy?
15. V které zemi pracuješ?
16. V které části společnosti pracuješ? (více možností pro volby oddělení)
17. Jak dlouho pracuješ ve společnosti Office Depot?
18. Pracuješ na vedoucí pozici (vedeš kolegy)?

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK – SCÉNÁŘ ROZHOVORU

Scénář polostrukturovaného rozhovoru:

ÚVOD POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Děkuji ti předem za ochotu a čas, který mi věnuješ: Nejprve bych tě ráda seznámila, o co se vlastně jedná. Tento rozhovor je součástí výzkumu v rámci vypracování mé bakalářské práce, která nese název: Systém měření spokojenosti zaměstnanců společnosti Office Depot. Cílem výzkumu je odpovědět na otázky:

- 1. Jaký je názor zaměstnanců na práci ve společnosti Office Depot, a jsou v práci spokojení?**
- 2. Co by firma měla změnit, případně o co usilovat, aby byla ještě lépe vnímaná jako zaměstnavatel?**
- 3. Jak vnímají zaměstnanci aktuální změnu vlastníka firmy?**

Zjištěné poznatky z tohoto rozhovoru budou sloužit jako **doporučení** pro HR oddělení společnosti Office Depot. Rozhovor se uskuteční pouze, pokud s ním budeš souhlasit a budeš též souhlasit s jeho zvukovým zaznamenáním na diktafon.

Rozhovor bude nahráván pouze pro účely analýzy dat. Veškeré údaje, které by tě mohly identifikovat, budou smazány a nebudou uvedeny v textu analýzy ani jinak zveřejněny. Budu velmi ráda, pokud budeš upřímný/á a otevřený/á v odpovědích. Tvůj **osobní** názor mě zajímá a je pro mě důležitý. Můžeme tedy přejít k otázkám?

VLASTNÍ OTÁZKY ROZHOVORU

- 1. Na začátek se musím ujistit, zda tedy souhlasíš s provedením rozhovoru?**
- 2. V jakém oddělení ve firmě OD pracuješ?**
- 3. Jak dlouho jsi zaměstnancem společnosti OD?**
- 4. Jaké faktory mohou dle tebe způsobovat nespokojenost zaměstnanců? (pokud zmíní plat, jak ty tedy osobně vnímáš mzdové ohodnocení v naší firmě?)**
- 5. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem – jak se ti daří toto udržet ve zdravé rovnováze? Pokud ne, proč to nejde?**

- 6. Jak ty vnímáš komunikaci ve firmě mezi řadovými zaměstnanci? Vnímáš rozdíl v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými? Jak?**
- 7. Co komunikace ze strany vedení firmy směrem k zaměstnancům – jak bys ji zhodnotil?**
- 8. Nyní řešíme situace s Covid19, jak bys z pohledu komunikace ohodnotil/a komunikaci firmy směrem k pracovníkům?**
- 9. Vnímáš tuto situaci jako riziko nebo příležitost v rámci tvé práce - pozice?**
- 10. S komunikací souvisí spolupráce. Jak podle Tebe funguje spolupráce mezi odděleními?**
- 11. Vnímáš svou práci jako smysluplnou? Jsou činnosti v náplni tvé práce, které jako smysluplné nevidíš?**
- 12. Znáš své pracovní cíle? Ztotožňuješ se s nimi?**
- 13. Vidíš v OD příležitosti ke kariéernímu postupu? proč ano, proč ne?**
- 14. Doporučil bys někomu ve svém okolí firmu OD jako zaměstnavatele? Proč?**
- 15. Jak vnímáš informaci týkající se změny vlastníky firmy?**

Jsme u konce, Vážím si tvé ochoty poskytnout mi svou zpětnou vazbu k mému tématu. V případě tvého zájmu tě ráda seznámím se zjištěnými závěry.