

Motivační faktory zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Hana Pátková

Diplomová 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Pátková**
Osobní číslo: **K18378**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Motivační faktory zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

1. Na základě rešerše zpracujte teoretická východiska k problematice motivačních faktorů zaměstnanců.
2. Definujte hlavní cíl, výzkumné otázky a metody práce.
3. Proveďte primární výzkum metodou dotazníkového šetření za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačními faktory ve vybrané společnosti.
4. Vyhodnoďte výsledky primárního výzkumu, zodpovězte výzkumné otázky a formulujte relevantní závěry.
5. V projektové části navrhnete motivační program pro zaměstnance vybrané společnosti.

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-5258-7
- BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-4323-3
- BOTEK, Marek, 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7598-102-8
- ČOPIKOVÁ, BLÁHA, HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB-TU, ISBN 978-80-248-3829-8
- KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2. Praha: Management press, Ringier ČR a.s., ISBN 80-85943-51-4
- ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-3058-5

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **10. srpna 2020**

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 30. června 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá motivačními faktory zaměstnanců ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou shrnuty odborné pojmy potřebné pro dostatečnou znalost tohoto tématu. Dále je zde metodika výzkumu a návržení způsobu výzkumu. V praktické části je charakteristika vybrané společnosti a analýza provedeného kvantitativního šetření ve společnosti. Na základě analýzy dat jsou zde návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace ve společnosti. V poslední, projektové části, je vybrán jeden z analyzovaných motivačních faktorů a navržen projekt ke vzdělávání zaměstnanců, podpory jejich osobního růstu a také ke zvýšení motivovanosti a loajality k zaměstnavateli.

Klíčová slova: externí a interní marketing, personální marketing, interní komunikace, motivace, motivační faktory, zaměstnanci, firemní kultura, firemní vzdělávání

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the motivational factors of employees in a selected company. The theoretical part summarizes the scientific concepts needed for sufficient knowledge of this topic. There is also a research methodology and design of a research method. The practical part consists of the characteristics of the selected company and the analysis of the quantitative survey in the company. Based on the analysis of data, there are suggestions and recommendations on how to improve the current situation in the company. In the last, project part, one of the analyzed motivational factors is selected and a project is proposed to educate employees, support their personal growth and also to increase their motivation and loyalty to the employer.

Keywords: external and internal marketing, personal marketing, internal communication, motivation, motivational factors, employees, corporate culture, corporate education

Tato práce je, zatím, můj nejvyšší kopec, který jsem kdy chtěla zdolat. Bez podpory některých lidí, bych možná zůstala někde pod vrcholem. Možná bych o tom kopci ani nevěděla...

Děkuji v první řadě paní doc. PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D. MBA, za vše! Děkuji rodině, za ty roky... Děkuji společnosti VLTAVA LABE MEDIA a.s., že mi umožnila provést výzkum ve společnosti, děkuji za podporu šéfovi, spolupracovníkům, úžasným spolužačkám a spolužákům, děkuji přátelům... Děkuji vám všem.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	12
1.1 EXTERNÍ MARKETING	13
1.2 INTERNÍ MARKETING	13
2 PERSONÁLNÍ MARKETING	15
2.1 EMPLOYER BRANDING	15
2.2 EXTERNÍ A INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	16
2.2.1 Externí personální marketing	16
2.2.2 Interní personální marketing	17
2.3 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONÁLNÍM MARKETINGU.....	17
2.4 FIREMNÍ KULTURA	18
3 INTERNÍ KOMUNIKACE	19
3.1 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY V INTERNÍ KOMUNIKACI.....	19
3.2 EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	20
4 MOTIVACE.....	22
4.1 VYMEZENÍ POJMŮ Z OBLASTI MOTIVACE	22
4.1.1 Motiv	22
4.1.2 Primární a sekundární motivy	23
4.1.3 Stimul	24
4.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE	24
4.2.1 Vnitřní motivace.....	25
4.2.2 Vnější motivace.....	25
4.3 TEORIE MOTIVACE.....	26
4.3.1 Maslowova pyramida potřeb	26
4.3.2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie.....	27
4.3.3 Alderferova teorie motivačních potřeb - ERG	27
4.3.4 Teorie X a teorie Y	28
4.3.5 McClellandova motivační teorie	29
4.4 MOTIVAČNÍ FAKTORY	29
4.4.1 Přehled motivačních faktorů	30
4.4.2 Nejsilnější motivační faktory	32
4.4.3 Nejčastější příčiny nespokojenosti s motivačními faktory.....	32
5 METODICKÁ ČÁST	34
5.1 HLAVNÍ CÍL PRÁCE	34
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	34
5.3 VÝZKUMNÁ METODA	35

5.3.1	Definice metody	35
5.3.2	Zdůvodnění výběru metody	36
5.3.3	Silné a slabé stránky vybrané výzkumné metody	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
6	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	39
6.1	STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	40
6.2	MOTIVAČNÍ FAKTORY VE SPOLEČNOSTI	40
7	PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....	42
7.1	CÍLE A ÚČEL VÝZKUMU	42
7.2	NAČASOVÁNÍ VÝZKUMU	42
7.3	RESPONDENTI VÝZKUMU – VÝBĚROVÝ SOUBOR	42
7.4	DOTAZNÍK	43
7.5	PŘEDVÝZKUM	43
7.6	REALIZACE VÝZKUMU	43
8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
9	SHRNUTÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	67
10	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	73
10.1	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 1 - KTERÉ MOTIVAČNÍ FAKTORY JSOU PRO ZAMĚSTNANCE NEJVÝZNAMNĚJŠÍ?	73
10.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 2 - JSOU ZAMĚSTNANCI SPOKOJENI S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM SPOLEČNOSTI?	73
10.3	VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 3 – JE ROZDÍL MEZI VNÍMÁNÍM DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ ROZDÍLNÝ U ZAMĚSTNANCŮ REDAKCE A OBCHODU?.....	74
10.4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	74
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	76
11	PROJEKT VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	77
11.1	CÍLE PROJEKTU.....	77
11.2	CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU	77
11.3	KRITÉRIA ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ A NÁPLŇ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	77
11.3.1	Skupina Začátečníci a mírně pokročilí.....	78
11.3.2	Skupina Pokročilí	79
12	PLÁN PROJEKTU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	81
12.1	MÍSTO ŠKOLENÍ.....	81
12.2	ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SKUPIN	82
12.3	ŠKOLITELÉ	82
12.4	REALIZACE ŠKOLENÍ - ČASOVÝ PLÁN	83

12.5	ROZVRŽENÍ TÉMAT ŠKOLENÍ	84
12.6	ROZPOČET	86
12.7	MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI	87
12.8	RIZIKA A LIMITY	88
12.9	ANALÝZA 1. ČÁSTI ŠKOLENÍ	89
12.10	DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ POSTUP	91
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96
	SEZNAM GRAFŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Zejména v posledních letech stoupá zájem zaměstnavatelů o to, aby si udrželi stávající zaměstnance. Většina zaměstnavatelů již ví, že pokud chtějí výkonné, angažované a loajální zaměstnance a chtějí se vyhnout zbytečné fluktuaci, musí pro to něco udělat. Ne vždy ale ví, co přesně a jak. Existuje k tomu řada nástrojů, ale často nejsou správně používány. Důležitou součástí procesu podpory zaměstnanců jsou různé motivátory. Aby byl zaměstnanec dostatečně motivovaný k plnění svých pracovních cílů, je potřeba zjistit jeho motivaci a na čem se zakládá. K tomu je potřeba zjistit ty správné motivační faktory a nastavit je pro zaměstnance správným způsobem.

Tato diplomová práce se bude zabývat motivačními faktory zaměstnanců ve společnosti VLTAVA LABE MEDIA a.s., a to konkrétně u řadových zaměstnanců obchodních a redakčních oddělení ve všech pobočkách v celé České republice.

První část této diplomové práce se bude zabývat studiem pojmů z oblastí marketingu, interního a externího marketingu a personálního marketingu. Dále se bude tato část věnovat také interní komunikaci a komunikačním kanálům. Důležitou částí této práce bude oblast motivace a motivačních faktorů. V první části budou také stanoveny cíle práce a výzkumné otázky. Bude navržen způsob výzkumu motivačních faktorů zaměstnanců společnosti.

V druhé části diplomové práce bude popsána charakteristika společnosti a proběhne zde výzkum motivačních faktorů zaměstnanců společnosti a jeho analýza. Na základě analýzy výzkumu budou zodpovězeny výzkumné otázky, a zda byl cíl práce splněn. Na základě zjištěných informací budou předložena doporučení a návrhy ke zlepšení zjištěné situace ve společnosti.

Na základě analýzy dat z výzkumu bude ve třetí části připraven projekt věnující se jednomu z motivačních faktorů zaměstnanců a navrženo systematické řešení situace.

Cílem této diplomové práce je na základě studia odborné literatury načerpat potřebné znalosti k tématu. Dále stanovit ideální výzkumnou metodu pro zjištění současného stavu ve společnosti VLTAVA LABE MEDIA a.s., týkající se motivačních faktorů řadových zaměstnanců z redakcí a obchodních oddělení. Na základě sesbíraných dat zjistit potřeby zaměstnanců s návrhy a doporučeními. V projektové části postavit životaschopný projekt, který pomůže společnosti správně motivovat zaměstnance, a tím zvýšit jejich angažovanost a také loajalitu ke společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingovou komunikaci můžeme pozorovat již se vznikem lidské civilizace, kdy spíše sloužila k předávání informací například o udržování ohně, pěstování obilí a podobně. V průběhu staletí se měnily používané prostředky a formy, a to na základě potřeb společnosti. V antice existovaly například jako formy komunikace vyvolávači, používaly se vývěsní štíty, ochranné známky a podobně. (Horňák, 2010, s. 9) Dále můžeme marketingovou komunikaci a její používané nástroje sledovat přes vynález Gutenbergova knihtisku, tisku novin, vzniku komerčních rádií, televizního vysílání atd.

Marketingová komunikace v moderním pojetí spadá pod zastřešující pojem - marketing. Marketing označuje celou ekonomickou oblast, která se dělí dle používaných nástrojů. „Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost.“ (Kotler a kolektiv, 2007, s. 38) Marketing je dle De Pelsmackera a kolektivu (2003, s. 24) procesem, který plánuje, realizuje, podporuje a distribuuje zboží, nebo služby s cílem uspokojovat zákazníky, a to jak jednotlivce, tak organizace. Způsobů dělení marketingových nástrojů existuje několik, ale v podstatě se neliší základní rozdělení marketingového mixu, a to je Výrobek – Cena – Místo/distribuce – Komunikace, podpora. Čtvrtý a nejvíce navenek viditelný nástroj je marketingová komunikace. Jde o soubor nástrojů, kterými organizace komunikuje s vybranými cílovými skupinami.

Marketingový komunikační mix se skládá například z reklamy, podpory prodeje, sponzorování, public relations, přímé marketingové komunikace, interaktivního marketingu atd.

Kotler a Taylor (2007, s. 834) říkají, že komunikační mix je specifickou směsí, kterou firma používá k naplnění svých cílů. Rozlišuje pět hlavních komunikačních nástrojů: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing. Cílem komunikačního mixu může být jak externí, tak interní prostředí společnosti. Nástroji určenými pro externí marketing oslovujeme zejména zákazníky, dodavatele, distributory, potenciální zaměstnance apod. Interní komunikací v první řadě vlastní zaměstnance. Jak říká De Pelsmacker a kolektiv (2003, s. 171) pokud chceme výrazně zlepšit vnitřní kulturu společnosti, zaměříme se zejména na důležité aspekty firemní strategie, s níž se zaměstnanci neztotožňují. Například změny ve firemní strategii či kultuře, je nutno masívně komunikovat.

1.1 Externí marketing

Historie externího marketingu sahá až do počátků podnikání. Moderní forma externího marketingu, tak jak ji známe dnes, se začala formovat někdy v období 50. – 60. let minulého století. V poválečném období vznikl tak zvaný „telling“, který měl za úkol informovat zákazníky o nových produktech. V 70. letech 20. stol. byla tato metoda rozvinuta o další komunikační kanály. V 80. letech zkoumal externí marketing potřeby zákazníků, na jejichž základě mohlo dojít ke zdokonalení produktů. Technologický pokrok v 90. letech 20. stol. přinesl další nové komunikační kanály. (Hearst Newspapers, LLC © 2020)

Úlohou externího marketingu je tedy komunikace se zákazníky, potencionálními zákazníky, obchodními partnery, distributory, maloobchodníky a podobně. Na rozdíl od interní komunikace je sdělení směřováno do vnějšího prostředí společnosti. Externí marketingová komunikace může zvýšit povědomí o našich produktech a službách. Při vstupech na nové trhy, informuje nové zákazníky o společnosti a jejich produktech a službách. Tato komunikace má také za úkol zlepšovat vztahy se zákazníky, podporovat je v opakovaném nákupu a zvyšovat loajalitu ke společnosti. Podniky mohou využívat mnoho druhů nástrojů ke komunikaci. Jedná se například o reklamu v novinách, časopisech, rádiích, televizi. Dále to mohou být billboardy a podobně. Součástí těchto nástrojů jsou také direkt marketing, různé publikace, veletrhy, eventy a semináře. (azcentral.com © 2019)

Dalšími nástroji pro externí marketingovou komunikaci jsou například korporátní PR, firemní identita, jednotný vizuální styl například obaly, inzeráty, web a podobně.

1.2 Interní marketing

V dnešní době se rozdíly mezi externím a interním marketingem zmenšují. Společnosti začaly chápat, že je velmi důležité komunikovat kvalitně jak navenek společnosti, tak také dovnitř. Rozdíl je tedy v externí a interní komunikaci především ve strategii jak přenášet informace k zaměstnancům společnosti. Interní marketing má za úkol motivovat zaměstnance, posilovat jejich loajalitu ke společnosti a tím také zvyšovat pozitivní povědomí o společnosti navenek. (Fabrik Brands © 2018)

Interní marketing je zaměřen především na zaměstnance firmy. Je propojen s firemní kulturou. Zaměstnance chápe jako své zákazníky, které je potřeba stejně jako své zákazníky správně motivovat a pečovat o ně. Je známou pravdou, že prvním zákazníkem firmy je její zaměstnanec. Dle Krásne (2016, s. 13) je cílem interního marketingu poskytovat služby

a zprostředkovávat klíčové firemní hodnoty zaměstnancům stejně jako svým zákazníkům. Interní marketing chápe jako dlouhodobý proces, který se vyskytuje pouze v rámci společnosti a má za úkol motivovat, vzdělávat, rozvíjet zaměstnance tak, aby se aktivně podíleli na dosažení cílů organizace a budovali tak úspěch společnosti.

Fungující interní marketing je zejména v posledních letech ve firmách nutností. Dle Holé (2006, s. 14) většina malých a středních firem s pojmem interní marketing téměř vůbec nepracuje. Zaměstnanci se ve společnostech se špatnou interní komunikací necítí dobře. Je to způsobeno zejména nedostatkem informací, nebo jsou informace nejednoznačné a nepřesné.

„Vymezení marketingu a marketingových aktivit podnikatelé chápou především směrem ke svým zákazníkům, ale marketing je filozofie, která vede firmu k přeměňování tržních příležitostí k vlastní prosperitě za podmínky spokojenosti – užitku všech zúčastněných, tedy i zaměstnanců.“ (E-15.cz © 2001 – 2020)

V interním marketingu stejně jako v marketingu externím lze uplatnit klasický marketingový mix 4P, a to s tím rozdílem, že se firma místo na zákazníky soustředí na své zaměstnance. Produktem je v případě zaměstnanců nabídka spolupráce - zaměstnání. Z marketingového mixu by měl být kladen největší důraz na marketingový komunikační mix.

Výsledkem správně vedeného interního marketingu mohou být vzdělání, proaktivní zaměstnanci, kteří dokáží uspokojit kvalitně zákazníky. (Krásna, 2016, s. 18)

2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Celosvětově se termín „personální marketing“ začal objevovat v německé odborné literatuře v polovině 60. let 20. století. Šlo tehdy o způsob nábory nových zaměstnanců a souvisel s nedostatkem lidských zdrojů ve Spolkové republice Německo. Manažeři si tehdy začali uvědomovat důležitost kvalifikovaných zaměstnanců a také spojitost, kterou měla s konkurenčními výhodami. Od 70. let 20. století přestalo být nahlíženo na zaměstnance jen přes jejich výrobní produktivitu, ale také jako na partnery ve společnosti. Od 80. let se personální marketing začal rozdělovat na interní a externí. Externí personální marketing je používán jako komunikace k potenciálním zaměstnancům vně firmy a interní směřuje ke stávajícím. Interní marketing lze také vnímat jako uspokojení koncových zákazníků, a to cestou angažovanosti vlastních zaměstnanců. Firmy si totiž začaly uvědomovat, že málo motivovaný a angažovaný zaměstnanec má velký vliv na zhoršení výkonu a kvalitu produktů. Na přelomu tisíciletí už není personální marketing jen o uspokojování potřeb zaměstnanců, ale také chápán jako nástroj k budování značky zaměstnavatele tzv. employer branding. (Myslivcová a kol., 2017, s. 23)

Důležitou součástí personálního marketingu je také firemní kultura, která dokáže formovat mezilidské vztahy na pracovišti, motivovat a způsobovat angažovanost u zaměstnanců a v neposlední řadě také budovat značku zaměstnavatele.

Personální marketing je tedy velmi důležitou součástí komunikace společnosti se zaměstnanci. Jak říká Ulrich, zaměstnanec, kterému nikdo nenaslouchá a nestará se o jeho potřeby, klesá produktivita práce a při první možné příležitosti odchází. (Ulrich, 2009, s. 140)

2.1 Employer branding

Employer branding je tedy o vytváření dobrých vztahů. Tyto pozitivní informace se potom přenášejí ven na trh práce k potenciálním zaměstnancům. Každá společnost má svou značku a mimo jiné je tato značka i značkou zaměstnavatele.

Výhodou employer branding je také budování konkurenčních výhod. Jde o přenášení informací o tom, proč je naše společnost lepší než ta konkurenční, jaké má výhody, jak se dokáže starat o své zaměstnance. (Personální marketing, ©2019) Dle Sládečka (Medium.com, © 2017) je employer branding velmi důležitou součástí činnosti firmy, která má zájem udržet si kvalitní zaměstnance.

Výhody řízeného employer branding

- přesněji cílené a nákladově efektivnější náborové kampaně
- angažovanější a motivovanější zaměstnanci
- menší fluktuace zaměstnanců

Dále dle Sládečka patří mezi důležité prvky employer branding firemní kultura, a to jak externí, tak interní.

2.2 Externí a interní personální marketing

Stejně jako celá marketingová komunikace i personální marketing komunikuje jak vně společnosti, tak dovnitř směrem k zaměstnancům. Externí a interní personální marketing se vzájemně propojují, protože činnosti externího marketingu dokáží ovlivnit i interní personální marketing. Dle Menšíka (firemni-sociolog, ©2020) nemá smysl externí a interní marketing rozdělovat, protože existuje pouze jen jeden trh práce a každý, kdo je na něm, tak může být teoreticky v jedné chvíli kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem.

V následující části jsou popsány nejzásadnější rozdíly mezi externím a interním marketingem.

2.2.1 Externí personální marketing

Externím personálním marketingem rozumíme komunikaci směrem vně společnosti. Jde například o oslovování potencionálních zaměstnanců, budování dobrého jména firmy. Dle Myslivcové a kolektivu (2017, s. 38), buduje tato komunikace také značku firmy. Hlavním úkolem personálního marketingu je komunikovat pracovní pozice ve společnosti tak, aby byly co nejatraktivnější pro potenciální zaměstnance. Cílem je také navazování kontaktu s potencionálními kandidáty na dané pracovní pozice. Mezi nejdůležitější úkoly personálního marketingu náleží:

- dlouhodobé zabezpečení perspektivních zaměstnanců
- budování a zlepšování značky zaměstnavatele
- snížení nákladů sloužících k získávání nových zaměstnanců
- vyhledávání nových lidských zdrojů (například ženy po mateřské, absolventi, pracovníci konkurenčních společností apod.)

2.2.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing je primárně zaměřen na stávající zaměstnance společnosti. Cílem je udržení zaměstnance a snížení fluktuace. Zaměstnanec je potřeba stimulovat k efektivnímu pracovnímu výkonu různými motivačními prostředky. Patří k nim zejména benefity, plat, odměny apod. Dále potom kariéerní růst, odborné vzdělávání atd.

Dle Myslivcové a kolektivu (2017, s. 41) je dalším úkolem interního personálního marketingu splnění očekávání zaměstnanců s potřebou ztotožnění se se zaměstnavatelem a jeho cíli a vizemi. Takovéto uspokojení přináší u zaměstnanců obětavost, oddanost a pocit partnerství.

2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

I v personálním marketingu se využívá marketingový mix. Zaměstnanec lze definovat jako cílovou skupinu a správným použitím jednotlivých položek se zaměstnanci správně komunikovat.

Rozdělení marketingového mixu

Produkt – jde o předmět směny mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Z pohledu zaměstnavatele lze produktem rozumět například pracovní pozici, pracovní dobu, umístění pracoviště apod. Z úhlu zaměstnance jde o nabízené schopnosti, kvalifikaci a čas.

Cena – je také oboustranným nástrojem marketingového mixu. Cenou zaměstnance je jeho čas, podřízení organizaci práce, úroveň jeho pracovního výstupu, akceptace podmínek zaměstnavatele apod. Ze strany zaměstnavatele jde o obvykle hmotné formy jako například mzda či plat, odměny a prémie, zaměstnanecké výhody a další finanční ohodnocení mimo stanovený plat.

Místo – jde o prvky, které dokáží ovlivnit potencionálního zaměstnance při rozhodování o přijetí. Důležitým faktorem je firemní kultura a celková image společnosti. Mezi tyto prvky patří například: vzorce chování mezi zaměstnanci, tok komunikace, vztahy na pracovišti, řešení problémů a uznávané normy a hodnoty.

Komunikace – cílem tohoto nástroje personálního marketingového mixu je povědomí o výhodách pracovního místa, které zaměstnanec zastává či se o něj uchází. Používanými komunikačními kanály mohou být v tomto případě například - firemní intranet, zpravodaje, reklamy, pohovory apod. (Myslivcová a kol., 2017, s. 29)

2.4 Firemní kultura

Firemní kulturu určují hodnoty, jako jsou zvyklosti, rituály, charakter společnosti a podobně. Firemní kultura také určuje osobnost firmy, to znamená, jak se společnost jeví navenek i dovnitř. Dá se říci, že zde mluvíme o určitém „firemním chování“. Chování společnosti tedy ovlivňuje její jméno v okolí i uvnitř. Marciano (2010, s. 93) říká, že se dobré jméno společnosti zakládá na čtyřech pilířích, a to: obdiv, důvěra, dobrý pocit a celková vyváženost. Tyto hodnoty dokáží zvýšit snahu zaměstnanců vracet společnosti vloženou energii. Také zvyšují dobré vnímání organizace v okolí.

Dle Vysekalové a kolektivu (2020, s. 76) firemní kultura zahrnuje:

- působení firmy a jejich pracovníků navenek
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení a vzorce chování
- celkové klima firmy, zvyklosti a ceremoniály
- co je považováno za klady a co za zápory
- hodnoty sdílené většinou pracovníků

Hodnoty, které společnost vyznává, se prolínají do pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnoty se dále promítají také do celkové loajality zaměstnanců ke společnosti. Měly by být komunikovány nejlépe všemi zaměstnanci, minimálně těmi ve vedoucích pozicích. „*Firemní kultura je součástí firemní identity, kterou dále prezentujeme prostřednictvím firemní komunikace jak směrem k vnějším, tak vnitřním cílovým skupinám.*“ (Vysekalová, 2020, s. 80) Firemní kultura je spjatá s firemní komunikací a navzájem spolu interagují. Správnou komunikací můžeme posilovat loajalitu, či dokonce hrdost zaměstnanců k příslušenství ke společnosti. Pokud budou zaměstnanci cítit sounáležitost, mohou firemní kulturu více posilovat a šířit ji i dále do svého okolí. Dle Vysekalové a kolektivu (2020, s. 80), řada autorů upozorňuje na toto poselství, které šíří sami zaměstnanci. Jedná se o tzv. „septandu“ (word of mouth).

Jak říká De Pelsmacker a kolektiv (2003, s. 32), firemní komunikace musí být řízená a integrovaná. Firemní kultura je také součástí firemní strategie. Ta by měla formovat a určovat dlouhodobé strategické cíle společnosti. Pokud je „osobnost“ společnosti dobře vybudovaná, chápou všichni zaměstnanci jaké má poslání, vize, mise, cíle a hodnoty. Je důležité, aby tomuto zaměstnanci také věřili a v souladu s tím se chovali.

3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je nedílnou součástí komunikace společnosti. Jak říká Světlík (2005, s. 290) cílem interní komunikace má být informování zaměstnanců o vizích společnosti, posláních a příležitostech. Interní komunikace je velmi důležitá, podporuje zaměstnance v plnění jejich cílů a motivuje je. Při správné komunikaci se stávají zaměstnanci angažovanými na cílech společnosti a dostatečně motivováni k požadovanému výkonu. Dle Holé (2011, s. 20), je cílem interní komunikace předávat informace, znalosti a data tak, aby došlo ke snížení nejistoty na obou stranách, to znamená jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele. Jde tedy o oboustranný proces s cílem dorozumět se. Holá rozděluje interní komunikaci z hlediska přístupu zaměstnavatele k zaměstnancům takto:

- řízení lidských zdrojů
- kultura firmy
- rozhodování
- řešení konfliktů
- řízení změny
- technologie

Nedostatky v interní komunikaci mohou napáchat velké škody společnosti. Špatně komunikované vize a cíle společnosti, které nejsou zaměstnanci správně pochopeny, poškozují zaměstnavatele jak uvnitř, tak i navenek.

Důležitým prvkem interní komunikace jsou užívané komunikační kanály. Komunikační nástroje podporují také motivaci a loajalitu zaměstnanců. K nástrojům sloužícím k předávání informací patří například interní periodika ať už elektronická či tištěná, interní nástroje jako nástěnky, intranet a podobně, a také například dny otevřených dveří, které hojně navštěvují i zaměstnanci jiných firem. Hlavním cílem komunikace směrem k zaměstnancům je podpora pocitu sounáležitosti se společností, motivace k vyšším pracovním výkonům a budování značky zaměstnavatele. (Přikrylová a kol., 2019, s. 123)

3.1 Komunikační kanály v interní komunikaci

Pokud chceme optimálně komunikovat, musíme zvolit správné komunikační nástroje pro zaměstnance. Dle Kovaříkové (2016, s. 69) je potřeba analyzovat cílové skupiny zaměstnanců ve společnosti a také stávající používané komunikační kanály včetně

vynaložených zdrojů k jejich aplikaci. Výsledkem této analýzy můžeme stanovit optimální komunikační mix ke každé skupině zaměstnanců.

K obvyklým komunikačním kanálům používaným ve společnostech patří například firemní intranet, newslettery, e-mail, telefon atd.

Holá (2011, s. 190) rozdělila komunikační kanály takto:

Osobní forma – jde o ústní komunikaci skládající se z osobních a telefonních hovorů, týmových porad, školení, dnů otevřených dveří, společenských a sportovních akcí.

Vizuální a audiovizuální formy – vizuální se skládají zejména z písemné formy, tedy výroční zprávy, manuály činností, firemní newslettery, nástěnky a podobně. Vizuální forma je kupříkladu firemní televize, rozhlas a e-mailová komunikace.

Firemní intranet – jde o informační a komunikační portál společnosti. Osvědčuje se při sdělování aktuálních informací a dění ve společnosti. Intranet by měl zajišťovat přístup do informačního systému společnosti, ve kterém zaměstnanci naleznou potřebné informace důležité k výkonu zaměstnání.

3.2 Efektivní interní komunikace

Každá společnost, která chce zvýšit efektivitu interní komunikace a tím i spokojenost svých zaměstnanců, by se měla zaměřit na vyhledání chyb v interní komunikaci. Také je důležité se zaměřit na ověření správnosti užívaných komunikačních kanálů.

Efektivitu interní komunikace lze dle Kovaříkové (2016, s. 63) analyzovat nejlépe auditem nezávislé odborné společnosti. Takováto firma má odstup od vnitřního prostředí společnosti a dokáže tak lépe vyhodnotit slabá místa v interní komunikaci. Součástí výstupu z provedeného auditu by měly vzejít návrhy na zlepšení komunikace a nastavení správných postupů.

Správně vedená interní komunikace ve společnosti dokáže ovlivnit celou řadu faktorů. Nejdůležitějším faktorem je loajální a spokojený zaměstnanec, jež má pozitivní přístup ke svému pracovnímu výkonu. Zaměstnancův pracovní výkon zvyšuje úspěch společnosti. Jak říká Holá (2011, s. 123), výkonnost správně motivovaného pracovníka je také dobře měřitelná. Interní komunikace mezi vedením a zaměstnanci by měla být standardem.

Pro realizaci efektivní interní komunikace je velmi důležitá zpětná vazba. Dle Kovaříkové (2016, s. 30) lze jedinečně zpětnou vazbou odstranit případné problémy v pracovních procesech.

Pokud zpětná vazba nefunguje, bývají zaměstnanci demotivováni a jejich výkon klesá. Pokud zpětná vazba dobře funguje, jde také o znamení pro zaměstnance, že mohou s vedením společnosti otevřeně komunikovat. Zaměstnanci cítí, že jejich názor je důležitý a nebudou za něj potrestáni. Zpětná vazba buduje otevřenou atmosféru.

Dále je potřeba řešit komplexnost komunikačních kanálů. Jejich správné nastavení zajistí jednoduchou a rychlou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a také mezi zaměstnanci mezi sebou. Zvyšuje se také rychlost zpětné vazby.

Pokud ve společnosti funguje efektivně interní komunikace, ví zaměstnanci přesně, jaké má společnost plány, cíle, vize a podobně. Společnost je tak vnímána pozitivně a zaměstnanci jsou vůči společnosti loajální. (Holá, 2011, s. 139)

4 MOTIVACE

Z hlediska psychologie, je dle Říčana (2005, s. 177) motivace vnitřní silou, která uvádí člověka do pohybu. Motivace působí na směřování lidského výkonu a potenciálu. Motiv je tak jakýmsi vnitřním činitelem, který člověka přivádí k aktivitě.

Pro zaměstnance je motivace velmi důležitým faktorem přispívajícím k vyššímu výkonu a loajalitě k firmě. Zaměstnanec, který není z vnějšího prostředí správně motivován, postrádá stimuly vedoucí k celkové spokojenosti v pracovním procesu, není také motivován k vyššímu výkonu. Ulrich popisuje takového zaměstnance takto: „řekne, že měl doslova stovky dobrých nápadů, jak zlepšit práci podniku, ale protože se ho nikdo nezeptal a zdálo se, že se ani nestará o jeho nápady a názory, nechal si to pro sebe.“ (Ulrich, 2009, s. 140)

Jak říká Kern a kolektiv (1999, s. 81) můžeme si pod pojmem motivace představit příčinu našeho jednání a chování.

4.1 Vymezení pojmů z oblasti motivace

Tato kapitola je věnována vymezení pojmů z oblasti motivace. K pochopení celé problematiky je potřeba rozdělit motivaci například z hlediska primárních a sekundárních motivů, motivace vnější a vnitřní a podobně. Na základě motivačních teorií budou objasněny také základní motivační faktory, a to zejména v pracovním procesu.

4.1.1 Motiv

Motiv lze v zásadě zaměnit za slovo „potřeba“. Je to něco, co lidé potřebují k tomu, aby vyvinuli nějaké úsilí a energii k získání uspokojení nějaké potřeby. Dle Říčana (2005, s. 177) je motivem činitel, který na nás v určitou chvíli působí, například hlad nebo touha po pocitu bezpečí. Dle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, s. 51) představuje motiv jakousi vnitřní psychickou sílu či psychologickou příčinu, tedy důvod určitého chování a jednání. Motiv může být jak vnitřní, tak vnější, který je ovlivněn okolním prostředím. Motivy mají velký význam pro lidskou činnost. To znamená, že motivy můžeme mít vlastní, pocházející z našeho nitra, ovlivněné jak našimi emocemi, tak racionální složkou naší osobnosti. Mohou pocházet z venkovního prostředí. V zaměstnaneckém procesu například od vedoucího pracovníka, který dokáže zaměstnanci dát cíl a správnými stimuly jej motivovat.

Dále můžeme motivaci rozdělit na vědomou a nevědomou, primární a sekundární.

Nevědomé motivy vycházejí z naší podstaty, osobnosti, často je ale můžeme ovlivnit naším racionem a vytvořit tak motiv vědomý, bez možnosti poznání původního motivu.

Dle odborníků jsou primární motivy vrozené, zatímco sekundární, například pracovní motivy, jsou pouze získané. Motivů nepůsobí vždy jen jednotlivě, ale existuje jich celá řada, která dokáže ovlivnit konání člověka. „*V této souvislosti je nutné si uvědomit, že na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů.*“ (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 51)

Motivy zaměstnanců dokážou ovlivňovat také atmosféru na pracovišti. Například lidé se silnými sociálními motivy vytvářejí na pracovišti příjemnější atmosféru. Jsou ale méně výkonní. Lidé, kteří mají ambiciózní motivy, často „podlézají“ svým nadřízeným a intrikují. Lidé, jejichž motivem jsou hlavně jistoty, jsou spolehliví, podávají stabilní výkony, ale nemají rádi riziko a samostatné rozhodování. (Bělohlávek, 2012, s. 15)

4.1.2 Primární a sekundární motivy

Motivy lze třídit různými způsoby, ale nejběžněji je lze rozdělit na motivy primární a sekundární. Rozdělení motivů dle Říčana (2005, s. 180)

Primární motivy

Jde o primární biologické potřeby. Jde v podstatě o předmět nebo situaci, která primární potřebu uspokojí. Tuto skupinu lze ještě rozdělit na podskupiny, a to:

- **pozitivní potřeby**

například jídlo, nápoje, oděv, sexuální partner

- **negativní potřeby**

zde jde o potřebu uniknout strachu, to znamená například potřeba bezpečí, omezení bolesti, nepohodlí apod.

Dalšími podskupinami primárních motivů jsou primární psychologické potřeby, které vycházejí z biologických potřeb, avšak jsou hodně ovlivněny učením:

- **sociální potřeby**

jde o potřebu sociálního kontaktu, potřebu autonomie, péče o druhé, být ovládán anebo v opozici, napodobovat někoho, potřebu něhy a také sexuální vzájemnosti

- **potřeba agrese**

u některých lidí je mimořádně silná a vedou se spory mezi odborníky, v jaké míře je dědičná. Agrese může být mentální, verbální, neverbální apod.

4.1.3 Stimul

Stimul přichází z vnějšího prostředí, a to nejčastěji působením jiného člověka. Je důležité zmapovat motivační strukturu člověka a použít tak na něj ty správné a účinné stimuly.

Je dobré znát jeho osobnost a motivační profil zaměstnance. Správně provedenou stimulaci tedy můžeme vidět jako příčinu ochoty zaměstnance něco udělat. Tento děj označujeme jako stimulaci. (Plamínek, 2015, s. 16) Ke stimulačním prostředkům patří například hmotné odměňování, charakter práce, způsob hodnocení, pracovní podmínky atd.

Za stimul můžeme pokládat například vzdělávání zaměstnanců. Dle Koubka (1997, s. 314) zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců tím, že vytváří dobré podmínky pro jejich vzdělávání či je sám vzdělává. V zaměstnancích to vzbuzuje spokojenost se zaměstnavatelem a posiluje jeho vazbu ke společnosti. Zaměstnavatel také dobrými podmínkami ke vzdělávání dokáže správně formovat pracovní sílu ve vztahu k pracovním úkolům. Takovýto zaměstnavatel zvyšuje ve svém okolí také atraktivitu pro možné zaměstnance.

Nejčastějším stimulem je obvykle systém odměňování, který ale musí být jasně definován a hlavně by měl být reálný. Při jasně stanoveném cíli dosáhne zaměstnanec určité odměny. Dále může být stimulem například posílení sebedůvěry a sebevědomí, když zaměstnanci uložíme důležitější či náročnější úkoly. Jak říká Koubek (1997, s. 279) organizace, která své zaměstnance špatně odměňuje, nemůže kvalitně hodnotit výkon a vyvíjet tlak na jeho zlepšování.

4.2 Vnitřní a vnější motivace

Stejně jako jsou rozdílné osobnosti zaměstnanců, jsou rozdílné i jejich motivační faktory, které ovlivňují jejich pracovní nasazení a výkonnost. Některé z motivačních faktorů, mohou být ve společnosti podobné pro většinu zaměstnanců, některé se mohou lišit v závislosti na osobnostních rysech jednotlivce. „*Klíčem k motivaci jednotlivých zaměstnanců je odhalit, které motivační faktory na ně působí silněji a které jsou pro ně významné méně.*“ (Urban, 2013, s. 29)

Někteří lidé upřednostňují více sociální motivy, což znamená, že oceňují spíše dobré vztahy na pracovišti, ale o to méně se soustředí na výkon. Jiní zaměstnanci zase preferují možnost vyššího postavení a dosahování lepších výsledků, což zase může vést k určité formě intrikování nebo například k podlézání nadřízeným. Další skupinou jsou zaměstnanci vyznávající spíše jistoty, kteří podávají stabilní výkony bez rizika a samostatného rozhodování. (Bělohlávek, 2012, s. 15)

Dá se tedy říci, že vnitřní motivace přichází z našeho nitra a vnější motivace je vyvolána vnějším působením, podnětem, ale za podmínky jistého vnitřního vyladění jedince. (publi.cz © 2020)

4.2.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace uspokojuje například potřeby výkonu a úspěchu. Dále také souvisí se zajímavostí či zábavností vykonávaného druhu práce. V zaměstnání často řešíme různé překážky, reagujeme na výzvy a tím se nám zvyšuje naše sebehodnocení. Zaměstnanci se mohou v důsledku působení těchto vlivů hodnotit jako schopnější či výkonnější. „*K účinným vnitřním motivačním faktorům patří i možnost získat pochvalu, posílit svou osobní či odbornou pověst, či vykonávat práci mající výrazné společenské ocenění a poslání.*“ (Urban, 2013, s. 29)

Pokud jsou vnitřní motivační faktory správně nastaveny, zaměstnanec má zájem o svou práci, chce ji vykonávat bez ohledu na čas, vyhledává náročnější úkoly a sebezdokonaluje se získáváním nových schopností.

Vnitřní motivaci můžeme ještě rozdělit dle Urbana (2013, s. 30) na:

Motivace na základě pověsti - motivačním nástrojem je v těchto případech například veřejná pochvala, zdůraznění potřebnosti ve společnosti apod.

Motivace na základě poslání – motivací je v tomto případě zdůrazňování společenského významu vykonávané práce, seznamování s cílem práce a jejího společenského významu.

4.2.2 Vnější motivace

Dle Urbana (2013, s. 30) jsou vnější motivace zejména finanční a materiální. Zaměstnanci, kteří mají silnou finanční a materiální vnitřní motivaci, je vcelku jednoduché rozpoznat. Zajímají se spíše než o práci o plat, odměny a další výhody. Také je zajímavá, jak vysoké jsou

výplaty jiných zaměstnanců. U těchto zaměstnanců, je vhodné stanovit jasná pravidla, za jakých je možné odměnu obdržet a dohlížet na dodržování těchto stanovených pravidel.

Vnější motivací tedy jsou podněty jako peníze a pocty. Jedinec ovšem musí být vnitřně vyladěn tak, aby jej tyto vnější motivátory nějakým způsobem stimulovaly. Z hlediska pracovní motivace je vnější motivace spojena s platem, touhou po prestiži, statusem, vlastní důležitostí a také s potřebou kontaktů. (publi, © 2020)

4.3 Teorie motivace

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 219) přicházejí první poznání, hledání přístupu a chápání motivace již v době řeckých filosofů. Tehdy se zaměřovaly na tak zvaný hédonismus, což je požitkářství. Touha po požitku byla jakousi hybnou silou v jednání člověka. Lidé se vyhýbali utrpení a hledali možnosti potěšení. V 17. a 18. století tyto myšlenky rozvinuli filosofové jako například John Locke nebo Jeremy Bentham. Začátkem 20. století se teorie motivace značně posunuly, a to hlavně zastánci vědeckého řízení (teorie instrumentality). Někdy kolem poloviny 20. století se zásluhou behaviorálních věd prosazovaly teorie zaměřené na proces. Byla to například teorie očekávání.

Jak říká Čopíková a kolektiv (2015, s. 55) je seznámení s těmito teoriemi velmi důležité pro pochopení problematiky motivace. Poznatky z těchto teorií lze následně uplatnit v samotném řízení pracovního procesu a zaměstnanců.

4.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Abraham H. Maslow v roce 1943 sestavil pyramidu motivů / potřeb, kde jasně a srozumitelně definoval uspokojování lidských potřeb, a to od základních až po ty „vyšší“. Tyto potřeby jsou mezi sebou provázány. Jak říká Říčan (2005, s. 186) byl Maslow přesvědčen o tom, že uspokojením nižších potřeb následuje očekávaně uspokojování vyšších potřeb. Dle Kerna a kolektivu (1999, s. 56) - pokud nejsou uspokojeny základní jednoduché fyziologické potřeby, a to například hlad a odpočinek, nejsou lidé dostatečně motivováni k tomu, aby tvořili nějaké dílo, jež by jim zajistila nesmrtelnost a obdiv. Pyramida je uspořádána od nejjednodušších, základních, fyziologických potřeb až po ty nejvyšší – komplexní a duchovní.

Maslowova pyramida potřeb

- Fyziologické potřeby

- Bezpečí a jistota
- Náležitosti / Lásky
- Úcta a uznání
- Sebeaktualizace, sebeuskutečnění

(Kern a kol., 1999, s. 56)

4.3.2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie

Jde o jednu z teorií motivace, která v podstatě vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu potřeb. Frederick Irving Herzberg ji formuloval v roce 1954. Jejím základem byla studie spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních. Jde o takzvanou „pittsburskou studii“. Na základě této studie vznikly dvě skupiny faktorů uspokojení. Jde o faktory motivační/satisfactory a faktory hygienické/dissatisfactory.

Skupina motivačních faktorů vede zaměstnance k vyššímu výkonu a úsilí, má za úkol vyvolávat v zaměstnancích pozitivní pocity. Jde zejména o uznání, odpovědnost a rozvoj zaměstnance.

Skupina hygienických faktorů není protikladem ke skupině motivačních faktorů, ale zabývá se podmínkami, v nichž je práce vykonávána a jde tak hlavně o prevenci s nespokojeností v zaměstnání. Pokud nejsou hygienické faktory splněny, vyvolávají nespokojenost v zaměstnání, snížení výkonu, a mohou vést až ke konfliktům s nadřízeným. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 56)

4.3.3 Alderferova teorie motivačních potřeb - ERG

Americký psycholog Clayton Paul Alderfer publikoval tuto motivační teorii jako rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb. Stejně jako u této teorie uznává, že nejprve je potřeba uspokojit existenční potřeby, čímž začne narůstat význam vztahových potřeb a jejich uspokojením i význam růstových potřeb. Tato teorie je rozdělena na tři základní kategorie potřeb:

- Existence (existence needs) - hlad, žízeň ale také mzda, výhody v zaměstnání, pracovní podmínky.

- Sounáležitost (relatedness needs) – lidé nejsou soběstační, potřebují se zapojovat do transakcí, které probíhají v jejich životním prostředí. Hlavními znaky jsou přijetí, pochopení a potvrzení, což jsou prvky procesu sounáležitosti.
- Růst (growth needs) – je nejdůležitější kategorie potřeb. Lidé hledají příležitosti a chtějí využít to, co umí, to čím jsou a čím mohou být. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221)

4.3.4 Teorie X a teorie Y

V roce 1960 definoval Douglas Murray McGregor teorii X a teorii Y. Jedna teorie negativní – X a druhá je pozitivní - Y. Jde v podstatě o pesimistický a optimistický pohled na zaměstnance.

Teorie X

- Zaměstnanec nemá práci rád a snaží se jí vyhnout kdykoli je to možné.
- Zaměstnanec nechce pracovat, musí být přesvědčován, nucen, nebo se mu musí pohrozit trestem, aby dosáhl požadovaných cílů. Zaměstnanec potřebuje manažerský přísný dohled.
- Zaměstnanci radí jistotu zaměstnání na nejvyšší úroveň, ale mají jen malé nebo žádné ambice.
- Zaměstnanci nemají obecně rádi odpovědnost.
- Zaměstnanci odporují změnám.
- Zaměstnanec potřebuje určovat směr, potřebuje dohled.

Teorie Y

- Zaměstnanci mají svou práci rádi a baví je. V pracovním procesu využívají naplno své fyzické a duševní schopnosti.
- Zaměstnanci nepotřebují výhrůžky, vnější kontrolu a donucení, ale jsou samostatní a mají sebekontrolu. Jsou oddaní a usilují o dosažení firemních cílů.
- Pokud je práce uspokojuje a jsou správně odměňováni, má to za následek loajalitu a odhodlání ke splnění cílů společnosti.
- Zaměstnanec uznává svou odpovědnost. Je zodpovědný.

- Zaměstnanci mají dovednosti a schopnosti. Jejich osobní potenciál by měl být plně využit. Jsou kreativní, vynalézaví a mají inovativní potenciál. To vše lze využít k řešení organizačních problémů.

(MSG, © 2020)

4.3.5 McClellandova motivační teorie

David C. McClelland byl americký psycholog, který se zabýval sociologicko-ekonomickými vlivy na jednání jedince. Analyzoval chování jednotlivců na základě odpovědí na různé stimuly. Rozdělil je na tři skupiny:

- 1) Skupina lidí **chce něčeho dosáhnout** – tato skupina se vyznačuje exhibicionismem, potřebou ocenění svých výkonů a aktivit. Vyznačují se také tím, že se vyhýbají zbytečnému riziku, pokud je zde jeho pravděpodobnost.
- 2) Skupina lidí **chce někam patřit** - tito lidé mají rádi harmonické a vyvážené vztahy, jsou přizpůsobiví a mají raději souhlas než uznání.
- 3) Skupina lidí **má potřebu moci** – jedinec z této skupiny využívá získanou moc dvěma směry, a to k ovládnutí jiných lidí, a k dosažení svých cílů. Nepotřebuje uznání, stačí mu souhlas.

(Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 57)

4.4 Motivační faktory

Motivačních faktorů ovlivňujících mimo jiné zaměstnaneckou loajalitu, pracovní výkon, spokojenost a angažovanost je mnoho. Pro motivační faktory je také důležité rozdělení motivace na vnitřní / vnější a hmotnou / nehmotnou.

Pochopit, které motivační faktory jsou pro zaměstnance dané společnosti důležité a které ne, se kterými jsou spokojeni, a které by hodnotili negativně lze pouze na základě důkladné analýzy určitého výzkumu. Dle Urbana (2013, s. 107) je motivace do určité míry individuální. To znamená, že co uspokojuje a motivuje jednoho zaměstnance, nemusí platit u druhého. Předpokládat, že určitý motivační faktor motivuje plošně všechny zaměstnance, je velmi zjednodušené.

Jak říká Marciano (2013, s. 47), zaměstnanci jsou motivováni odměnami pouze na určitý čas. Benefity a odměny by neměly být statické – neměnné, mělo by se na nich neustále

pracovat a vyvíjet je. Práce a její zlepšování by měla být založena na přesvědčení, že má smysl sama o sobě a ne v souvislosti s nějakou odměnou.

4.4.1 Přehled motivačních faktorů

Správně použité motivační faktory ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Také dokáží ovlivnit spokojenost zaměstnance ve společnosti, jeho loajalitu a celkovou angažovanost. Pokud dokážeme dobře vyhodnotit aktuální stav ve společnosti, co se týká spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými motivačními faktory, a pochopíme důležitost, kterou pro ně dané faktory nesou, dokážeme pozitivně stimulovat jejich celkový pracovní proces. Jak říká Armstrong a Taylor (2015, s. 229) spokojenost zaměstnanců například s platem, kolektivem, pracovní funkcí, nezvyšuje úměrně jejich pracovní výkon. Naopak – lepší pracovní výkon je to, co zlepšuje jejich spokojenost v zaměstnání.

Motivačních faktorů a skupin, do kterých se dělí, lze nalézt mnoho. Například dle Krásne (2016, s. 30) lze vyjmenovat motivační faktory také takto:

- Pracovní úspěch
- Pravomoc
- Firemní kultura
- Uznání za práci
- Vztahy s kolegy
- Zodpovědnost v práci
- Styl vedení
- Kariérní postup
- Mít autoritu
- Zajímavá práce
- Osobní růst
- Jistota zaměstnání
- Vztahy s nadřízenými
- Seberealizace v práci
- Nezávislost při práci

- Pracovní podmínky
- Pracovní tým
- Prestiž
- Plat
- Vztahy s podřízenými

Ulrich (2009, s. 148) rozděluje motivační faktory zhruba do těchto skupin:

Kontrola - zaměstnanci mohou kontrolovat rozhodovací procesy v rámci toho, jak se práce vykonává

Oddanost, pocit závazku - zaměstnanci mají určitou vizi a vedení, vedoucí k pocíťování zodpovědnosti a závazku dobře pracovat

Podnětná práce - práce zaměstnancům poskytuje příležitost k jejich rozvoji

Spolupráce, týmová spolupráce - zaměstnanci v zájmu plnění cílů pracují v týmech

Kultura - pracovní prostředí zaměstnancům poskytuje možnost zábavy, oslavování, radost, vzrušení a otevřenost

Odměňování - zaměstnanci mají možnost podílet se na výnosech z vykonané práce

Komunikace - zaměstnanci mají možnost upřímně a otevřeně komunikovat s managementem

Starost o náležitě, spravedlivé procesy - s každým zaměstnancem se jedná důstojně a s respektem, rozdílnosti jsou akceptovány

Technologie - pracovníci mají přístup k technologiím, které jim ulehčují práci

Odborné schopnosti - zaměstnanci mají mít možnost ovládat takové schopnosti, které potřebují k dobrému výkonu své práce

Urban (2013, s. 122) shrnuje nejzákladnější motivační nástroje takto:

- sdílení informací zaměstnancům o důležitosti jejich vykonávané práce pro zaměstnavatele a také pro ně samé
- pochvala za dobře vykonanou práci
- účast zaměstnanců na rozhodování

- předávání informací o stavu ve společnosti, jejich vizích a cílech
- podpora odborného růstu zaměstnanců
- komunikace se zaměstnanci – vyslechnutí
- podpora vlastnického vztahu zaměstnanců k jejich práci, samostatné rozhodování
- informování o výkonnosti zaměstnance
- předcházení situacím, kdy zaměstnanec vykonává špatně svou práci, natož aby jim takto vykonaná práce přinášela odměnu
- společná oslava úspěchů společnosti, oddělení i jednotlivých zaměstnanců, což také znamená podporu týmového ducha a společnou motivaci

4.4.2 Nejsilnější motivační faktory

Dle Krásne (2016, s. 27) existuje na základě předchozích výzkumů pět nejsilnějších motivačních faktorů:

- plat nebo pracovní bonusy
- práce jako taková (specifika práce, zodpovědnost, pracovní náplň, pracovní postup apod.)
- pracovní příležitosti
- vztahy s nadřízenými
- vztahy na pracovišti (interakce se spolupracovníky)

4.4.3 Nejčastější příčiny nespokojenosti s motivačními faktory

Dle Urbana (2013, s. 114) je jedním z důvodů nejčastějšího selhání v pravidlech motivace to, že zaměstnanci nedostávají za plnění úkolů žádnou odměnu.

K nejčastějším příkladům demotivace zaměstnanců patří také nespravedlivé ohodnocení provedených úkolů a nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců. Nespokojenost s motivačními faktory způsobuje omezení pracovního výkonu, a také ztrátu ve své schopnosti a zvýšení nejistoty v zaměstnání. (Urban, 2013, s. 121)

Dále dle Krásne (2016, s. 29) můžeme nejčastěji ve společnostech sledovat tyto příčiny nespokojenosti s motivačními faktory a špatné motivace u zaměstnanců:

- finanční ohodnocení

- hodnocení ze strany nadřízeného (chybějící pochvala, kritika)
- špatná komunikace a nedostatek informací
- špatně postavené sociální programy
- pracovní prostředí

Takovýto zaměstnanec si obvykle často stěžuje, je nemotivovaný, odmítá plnit příkazy a snaží se vyhýbat zodpovědnosti.

5 METODICKÁ ČÁST

Správná motivace zaměstnanců se jeví jako velmi důležitá, protože dokáže z velké části ovlivnit jejich pracovní výkon, buduje loajalitu k zaměstnavateli, důvěru a dokáže zabránit fluktuaci zaměstnanců. Rozpoznáním těch správných motivačních faktorů a využitím pečlivě vybraných motivačních, ale i komunikačních nástrojů, lze zaměstnance správně stimulovat a zefektivnit tak celý pracovní proces vedoucí ku prospěchu celé společnosti. Z otevřené komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem tak dokáží profitovat obě strany.

Pro tuto diplomovou práci na téma Motivační faktory zaměstnanců ve vybrané společnosti práci bylo vybráno prostředí společnosti VLTAVA LABE MEDIA a.s., a to konkrétně divize Deník, která má na starosti jak tištěné médium Deník, tak zpravodajský web Denik.cz

Výzkum bude proveden mezi řadovými zaměstnanci společnosti, a to v oddělení redakce a oddělení obchodu. To znamená mezi redaktory a obchodníky.

Výzkum bude probíhat ve známém prostředí.

5.1 Hlavní cíl práce

Cílem této práce je na základě nastudování odborné literatury k danému tématu a kvantitativního výzkumu mezi řadovými zaměstnanci redakce a obchodu zjistit, jak vnímají zaměstnanci společnosti různé motivační faktory a jak jsou s nimi spokojeni. Bude také zkoumáno, jakou jednotlivým motivačním faktorům přiřkládají důležitost, tedy jak jsou pro ně v pracovním procesu podstatné. Důležité také bude zjistit, zda je vnímání motivačních faktorů u zaměstnanců obou oddělení rozdílné, či se shodují.

Na základě tohoto kvantitativního šetření a analýzy výsledků budou představeny návrhy na zlepšení situace a doporučení k řešení. Dále bude na základě výzkumu v projektové části vybrán jeden motivační faktor, se kterým zaměstnanci nebyli spokojeni, a bude navržen projekt, který bude tuto situaci řešit.

5.2 Výzkumné otázky

Autorka si za účelem splnění cíle práce stanovila tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1

Které motivační faktory jsou pro zaměstnance nejvýznamnější?

Výzkumná otázka č. 2

Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem společnosti?

Výzkumná otázka č. 3

Je rozdíl mezi vnímáním důležitosti jednotlivých motivačních faktorů rozdílný u zaměstnanců redakce a obchodu?

Předpoklady:

- Pro jednotlivé zaměstnance jsou důležité různé motivační faktory. Lze však nalézt motivační faktory, které jsou důležité pro všechny zaměstnance společnosti VLTAVA LABE MEDIA, a.s.
- Správně zvolené motivační faktory vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanec s pocitem seberealizace a náležitého ocenění, je pozitivně a správně motivován k vysokému výkonu.
- Společnost musí mít dobrou interní komunikaci, na základě které jsou zaměstnanci správně informováni o vizích a postojích společnosti.
- U zaměstnanců z oddělení redakce je vnímání a důležitost jednotlivých motivačních faktorů spíše rozdílná, než u zaměstnanců obchodního oddělení.

5.3 Výzkumná metoda

Vhodnou metodou ke zkoumání motivačních faktorů zaměstnanců byl vybrán kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Kvantitativní výzkum bude realizován v podobě anonymních dotazníků zasílaných plošně zaměstnancům pracovním e-mailem s odkazem pro elektronické vyplňování. Dotazníky budou vytvořeny v programu Google Forms.

5.3.1 Definice metody

V této diplomové práci bude použita metoda kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Dle Kozla a kolektivu (2011, s. 158) jsou hlavními rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem následující:

- Kvantitativní výzkum má za úkol získat měřitelná čísla. Obvykle pracuje s velkým souborem respondentů.
- Kvalitativní výzkum pátrá po odpovědích na otázky proč se něco děje, proč něco proběhlo a podobně. Často pracuje s podvědomím člověka. Účelem tohoto výzkumu

je zjistit motivy a postoje, jež vedou k určitému chování. K tomuto druhu výzkumu se používají často řízené skupinové rozhovory, nebo hloubkové rozhovory s jednotlivci.

Protože je potřeba získat co nejvyšší počet odpovědí řadových zaměstnanců, jeví se kvantitativní výzkum pro tuto diplomovou práci jako nejlepší zdroj dat pro výzkum a následná řešení. Jak říká Kozel a kolektiv (2011, s. 160) je cílem kvantitativního výzkumu zjištění počtu osob s určitým názorem, vzorcem chování a spokojeností, či nespokojeností s danou věcí.

5.3.2 Zdůvodnění výběru metody

Protože je potřeba získat co nejširší soubor dat, jeví se kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření jako nejefektivnější metoda. Kvantitativní výzkum, pokud se opakuje, přináší možnost detailního srovnání. Jak říká Kovaříková (2016, s. 63) lze sledovat vývoj ukazatelů v čase. Ideálním opakovaním je jeden rok.

5.3.3 Silné a slabé stránky vybrané výzkumné metody

Každá výzkumná metoda má bohužel jak silné, tak slabé stránky. Uvědoměním si těchto pozitiv a negativ můžeme předejít nechtěným chybám při plánování výzkumu.

Silné stránky dotazníkového šetření:

Kvantitativní výzkum nám přináší výsledky, které můžeme s určitým odstupem času porovnávat, například opakovaným výzkumem. Dají se tak ověřit zavedené postupy a jejich úspěšnost. Dle Holé (2011, s. 103) kvalitativní výzkum tato čísla nepřináší, je časově více náročný a závisí na kvalitách tazatele.

Další silnou stránkou dotazníkového šetření je jeho časová nenáročnost oproti kvalitativnímu výzkumu.

Výhodou dotazníkového šetření je jeho anonymita, která se může projevit v relevantnosti odpovědí. Dotazovaný si může dovolit odpovídat pravdivě.

Slabé stránky dotazníkového šetření:

Nevýhodou šetření může být útek zaměstnanců k neutrálním odpovědím. Bohužel takovéto odpovědi nemají obvykle vysokou vypovídací hodnotu.

Další nevýhodu můžeme spatřovat ve zkreslení odpovědí, kdy si dotazovaný nebude chtít připustit vlastní chyby a sám sebe tak ponížit. Dotazovaní také mohou cítit neochotu při

vyplňování dotazníků a dotazník buď vůbec nevyplnit, nebo jej v čase vyplňování opustit. Posílením motivace k vyplnění dotazníku, například příslibem ke zlepšení stávající situace, by mohlo být cestou k vymizení těchto negativních jevů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

VLTAVA LABE MEDIA a.s. je české vydavatelství, jehož historie sahá až do roku 1992. Je právním nástupcem společností VLTAVA-LABE-PRESS, a.s., a Astrosat Media s.r.o. Od roku 2000 dochází ke slučování několika vydavatelů jednotlivých periodik a vrcholí tak proces centralizace českých tištěných regionálních médií. Tento proces započal na počátku 90. let v dikci tiskového koncernu Verlagsgruppe Passau. V roce 2001 kupuje Vltava-Labe-Press moravské regionální deníky. Spojením těchto titulů vznikla skupina deníků pro oblast Moravy. Dochází ke sjednocení regionálního obsahu těchto deníků.

V roce 2015 dochází k prodeji vydavatelského domu. Německý koncern Verlagsgruppe Passau prodává vydavatelství slovenské investiční skupině Penta. Penta získává 100% podíl ve vydavatelství Vltava-Labe-Press. Získala tak největší české regionální noviny Deník a dokoupila také zbývajících 49% ve vydavatelství Astrosat.

Získala tak největší tuzemské regionální noviny Deník a tiskárny Novotisk, dále dochází k dokoupení zbývajících 49 % ve vydavatelství Astrosat Media, s.r.o. V roce 2016 dochází k fúzi společností VLTAVA LABE PRESS, a.s. a Astrosat Media, s.r.o. Vzniká nový název pro vydavatelství - VLTAVA LABE MEDIA a.s.

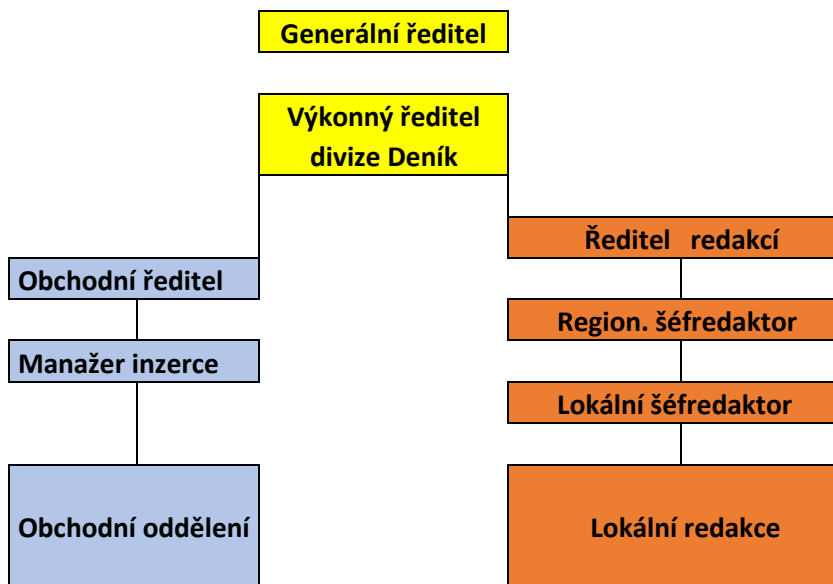
Nyní vydavatelství vydává 70 regionálních mutací tištěných novin Deník. Tiskne také 70 regionálních týdeníků. Regionální Deníky mají ze všech zpravodajských titulů nejvyšší počet předplatitelů.

Vydavatelství také provozuje zpravodajský web Denik.cz, který je aktuálně 3. nejsilnějším hráčem na poli zpravodajských portálů.

Součástí vydavatelství je také divize časopisů, které náleží 19 titulů. Výběrem Květy, Vlasta, National Geographic, Glanc, Gourmet atd.

(Vltava Labe Media, a.s. ©2005-2020)

6.1 Struktura společnosti



Obrázek č. 1: Hierarchie společnosti VLM a. s. (Deník)

Zdroj: vlastní

6.2 Motivační faktory ve společnosti

Ve společnosti VLTAVA LABE MEDIA a.s. jsou výběrem dostupné tyto firemní benefity

- týden dovolené navíc (celkem 25 dní)
- odměny za věrnost dle odpracovaných let ve společnosti
- pružná pracovní doba
- snaha o osobní a pracovní život v rovnováze
- možnost práce z domova – home office
- sick days
- pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec zákoníku práce například placené volno pro účast tatínka u porodu, volno na svatbu nevlastního dítěte, doprovod dítěte k zahájení školní docházky a podobně
- multisportka
- výhodné volání pro zaměstnance a rodinné příslušníky

Dalším motivátorem v rámci obchodního oddělení jsou občasná firemní školení. V případě potřeby, je možno „objednat“ si osobního školitele, který s obchodníkem absolvuje den v zaměstnání, včetně návštěvy klientů. Tento školitel má za úkol hlavně pomoci nováčkům.

Pro nové zaměstnance je po nástupu připraven adaptační program, což je jednodenní školení s názvem Welcome day v pražské centrále. Tento program je připraven pro nové zaměstnance všech oddělení.

Dále je pro zaměstnance nově spuštěn firemní e-shop s názvem VLMág 2.0, kde je možno za nasbírané body získané v rámci určitých aktivit zaměstnanců různé dárky.

Pravidelně je vydáván internetový newsletter s názvem VLMNews distribuovaný formou odkazu na intranet společnosti formou hromadného emailu.

Dalším firemním benefitem je nabídka jazykového kurzu – anglického jazyka za zvýhodněnou cenu a pořádaném přímo ve spádové pobočce.

Vydavatelství také přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění.

Zdroj: intranet společnosti

7 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

Aby byl kvantitativní výzkum co nejefektivnější je potřeba celý proces dobře naplánovat. V následujících kapitolách je stanoven cíl a účel výzkumu, dále je zde rozvrženo načasování výzkumu, výběr vhodné skupiny respondentů, realizace předvýzkumu a další.

7.1 Cíle a účel výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění současného stavu motivací řadových zaměstnanců. Dále jak a které motivační faktory jsou pro ně významné. Analyzováno bude také to, zda existují rozdíly ve vnímání motivačních faktorů mezi zaměstnanci redakce a obchodního oddělení.

Účelem výzkumu je zjištění současného stavu ve společnosti a zjištění správných motivačních faktorů v jednotlivých odděleních i společně. Bude zpracován návrh na zlepšení motivací pro zaměstnance a v projektové části bude navrženo řešení k vybranému motivačnímu faktoru.

7.2 Načasování výzkumu

V průběhu měsíce ledna 2020 bude probíhat jednání s vedením společnosti VLTAVA LABE MEDIA a.s. o možnosti a podobě výzkumu potřebnému k tvorbě této diplomové práce.

Zpracovaný dotazník bude zaslán vedení společnosti ke schválení.

V průběhu února – 1. pol. března 2020 budou plošně zaměstnancům dotazníky rozeslány přes firemní e-mail. Od 2. poloviny března 2020 bude probíhat analýza dotazníkového šetření. Na základě sesbíraných dat budou navržena řešení a zpracována projektová část.

7.3 Respondenti výzkumu – výběrový soubor

Dle Kotlera a kolektivu (2007, s. 419) je výběrovým souborem reprezentativní vzorek osob. V ideálním případě je zvolen tak, aby naplnil očekávání a přinesl požadované informace.

Výběrový souborem pro tuto diplomovou práci byli zvoleni řadoví zaměstnanci společnosti VLTAVA LABE MEDIA a.s., z oddělení redakce a obchodu. Jsou to muži a ženy různorodého věku a vzdělání. Jde o vhodně zvolený soubor pro výzkum, jelikož je dostatečně obsáhlý (cca 400 zaměstnanců). Je tedy předpoklad, že na zasláný dotazník bude reagovat vhodný počet respondentů a výzkum tak bude relevantní. Předpokladem pro zpracování výzkumu je zhruba 100 ks vyplněných dotazníků.

7.4 Dotazník

Dotazníky budou vyplňovat zaměstnanci redakce a inzerce současně. Dotazníky budou rozděleny na tři části. V první části proběhne rozdělení na základě věku, dosaženého vzdělání a pohlaví. Druhá část bude věnována motivačním faktorům, kdy budou otázky v podstatě vždy v páru – první otázka bude zjišťovat současný stav a spokojenost s motivačními faktory a druhá otázka se bude zabývat tím, jak moc důležitý je daný motivační faktor pro zaměstnance. V poslední části dotazníku, budou zaměstnanci rozčleněni na základě rozdělovací otázky na oddělení redakce a obchodu. Porovnávání pak budou jak zvlášť za každé oddělení, tak společně jako zaměstnanci společnosti bez důrazu na rozdělení dle oddělení. Dotazníky budou anonymní.

7.5 Předvýzkum

Před celoplošným zasláním dotazníků všem zaměstnancům byl zvolen vzorek pěti zaměstnanců, kteří dostali k vyplnění zpracovaný dotazník. Po těchto zaměstnancích byla požadována zpětná vazba, jejímž účelem bylo zjistit případné chyby a nesrozumitelnosti v položených otázkách. Dále byla zjišťována jednoduchost vyplňování. Po tomto předvýzkumu byly otázky upraveny tak, aby byly co nejsrozumitelnější a nejjednodušší. Tím, že byl předvýzkum realizován, je vyšší předpoklad, že dotazník dotazovaný vyplní až do konce a tím zvýší jeho efektivitu.

7.6 Realizace výzkumu

Účelem dotazníkového šetření bylo získání informací, které budou sloužit jako podklad pro výzkum motivačních faktorů zaměstnanců ve společnosti.

Samotná realizace výzkumu dotazníkovým šetřením probíhala v období od 2/2020 do 3/2020. Realizace byla bohužel v závěrečné fázi zkomplikována vyhlášením nouzového stavu v České republice s návazností na pandemii viru SARS-CoV-2. Respondenti byli posláni zaměstnavatelem na home office, a zejména redaktoři byli vzhledem k situaci zavaleni prací. Předpokládaným množstvím vyplněných dotazníků bylo tedy původně 100, ale vzhledem k této situaci se jich podařilo nasbírat 89. Výzkum tedy odpovídá stavu ve společnosti před pandemií.

Vyhodnocení dotazníkového šetření probíhalo v měsících 6/2020 – 7/2020

50 respondentů uvedlo oddělení obchodu a 39 respondentů oddělení redakce.

Dotazník byl plně anonymní.

7.7 Struktura dotazníku

1. část dotazníku - rozdělení zaměstnanců dle pohlaví, věku a vzdělání

Pohlaví:

muž

žena

Věk:

do 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

50 a více let

Ukončené vzdělání:

základní

středoškolské bez maturity

středoškolské s maturitou

vysokoškolské

2. část dotazníku - spokojenost zaměstnanců s motivačními faktory a důležitost jednotlivých motivačních faktorů pro zaměstnance

Pro respondenty zde byla uvedena výběrová škála od 5 do 1 s tím, že nejdůležitější motivační faktory budou hodnoceny číslem 5, nejméně důležité číslem 1.

Tabulka 1 Výběrová škála hodnocení motivačních faktorů

5	4	3	2	1
velmi důležité	důležité	neutrální	málo podstatné	nepodstatné
<i>velmi spokojený</i>	<i>spokojený</i>	<i>neutrální</i>	<i>málo spokojený</i>	<i>nespokojený</i>

Zdroj: vlastní

Zaměstnanci přiřazovali motivačním faktorům dvě hodnocení, a to:

- skutečný stav tzn., jak jsou s motivačními formami ve společnosti spokojeni
- požadovaný stav

Seznam motivačních faktorů v dotazníku

1. Atmosféra na pracovišti
2. Dobrý pracovní kolektiv
3. Další finanční ohodnocení

4. Jistota pracovního místa
5. Komunikace na pracovišti
6. Jméno firmy
7. Možnost uplatnění vlastních schopností
8. Náplň a druh vykonávané práce
9. Seznámení se s dosaženým pracovním výsledkem
10. Pracovní doba
11. Pracovní prostředí
12. Pracovní výkon
13. Pracovní postup
14. Pravomoci
15. Prestiž
16. Přístup nadřízeného
17. Samostatné rozhodování
18. Seberealizace
19. Sociální výhody
20. Spravedlivé hodnocení zaměstnance
21. Psychická zátěž
22. Vize společnosti
23. Vývoj v regionu
24. Vzdělávání a osobní růst
25. Volný čas
26. Uznání (pracovní)

3. část dotazníku - rozdělující otázka redakce/obchod

Tato otázka byla rozdělující, rozčlenila zaměstnance na redakci a obchod. Na základě tohoto rozdělení byla zpracována analýza motivačních faktorů nejen u všech zaměstnanců, ale i u jednotlivých oddělení.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

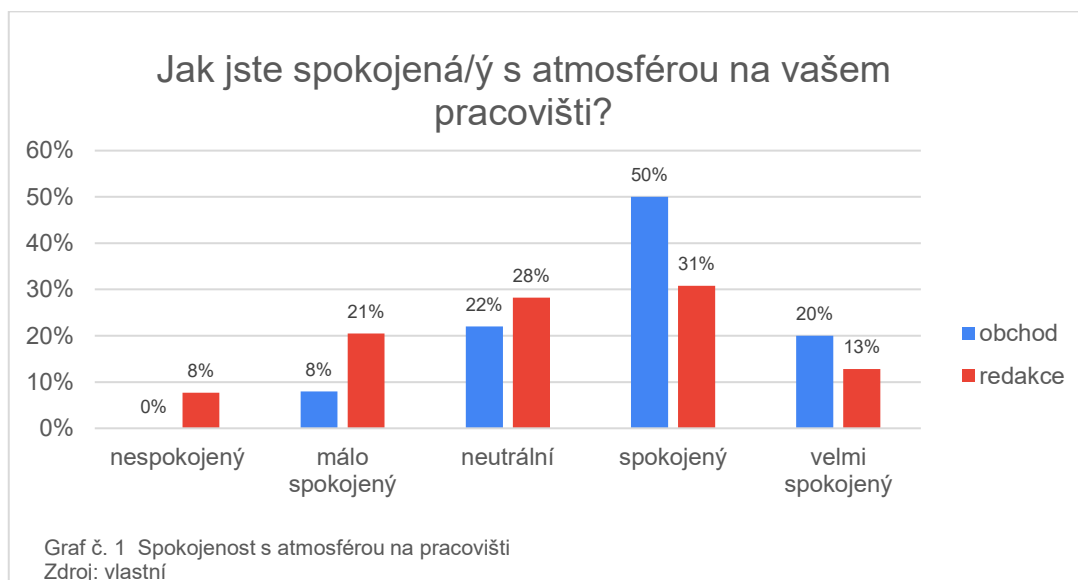
V této části jsou prezentovány výsledky kvantitativního výzkumu, který byl proveden formou anonymního dotazníkového šetření. Šetření probíhalo mezi řadovými zaměstnanci jak oddělení redakce, tak oddělení obchodu. Dotazníky byly zaměřeny na zkoumání motivačních faktorů ve společnosti. Každý motivační faktor, na který měl dotazovaný odpovídat, měl dvě části – v první části otázky byl zjišťován současný stav, kdy zaměstnanec vyjadřoval spokojenost či nespokojenost s určitým motivačním faktorem a v druhé části zaměstnanec hodnotil subjektivní důležitost tohoto faktoru.

- Atmosféra na pracovišti

Jak jste spokojený/á s atmosférou na vašem pracovišti?

Obchodní oddělení - v tomto oddělení převažuje kladný postoj k atmosféře na pracovišti. 50 % zaměstnanců tohoto oddělení je spokojeno a 20 % je velmi spokojeno. Celkem tedy 70 % všech zaměstnanců oddělení obchodu.

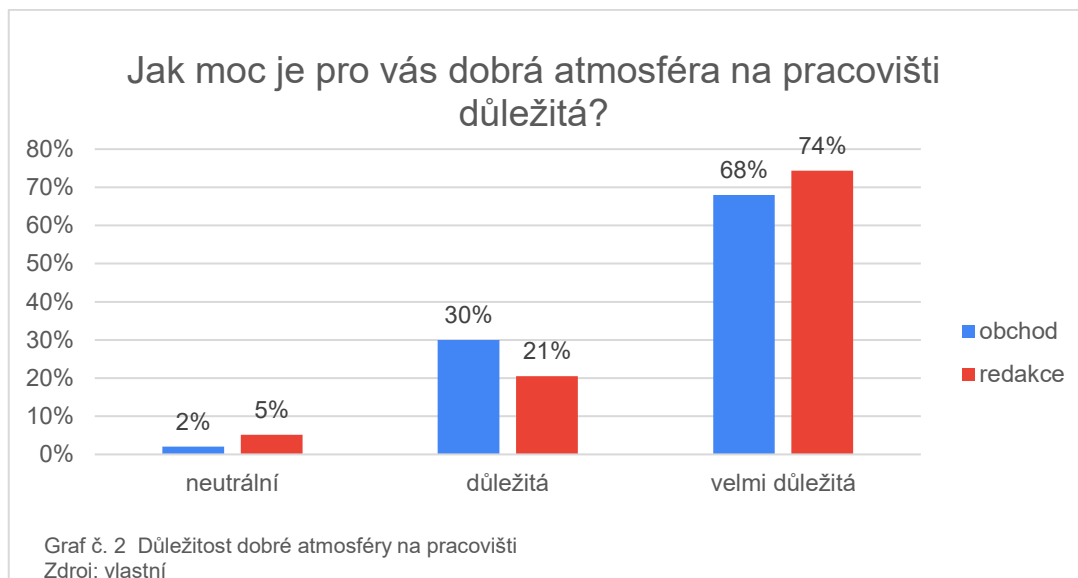
Redakce - u redakce je spokojených nebo velmi spokojených celkem 44 % zaměstnanců, ale na rozdíl od obchodu je 29 % zaměstnanců nespokojeno, či málo spokojeno.



Jak moc je pro vás dobrá atmosféra na pracovišti důležitá?

Obchodní oddělení – pro 30 % zaměstnanců tohoto oddělení je atmosféra na pracovišti důležitá. Velmi důležitá je pro 68 %.

Redakce – pro zaměstnance tohoto oddělení je dobrá atmosféra na pracovišti důležitá pro 21 % a velmi důležitá je pro 74 %.



Z odpovědí na tyto otázky vyplývá, že tomuto motivačnímu faktoru přikládají obě oddělení vysokou důležitost – celkem 63 zaměstnanců (71 %) z celkových 89 dotazovaných. Z odpovědí zaměstnanců oddělení redakce však vyplývá, že nejsou s atmosférou na pracovišti příliš spokojeni. Záporně odpovědělo 11 (29 %) dotazovaných z celkového počtu 39 dotázaných redaktorů. 35 (70 %) zaměstnanců obchodního oddělení hodnotí atmosféru na pracovišti pozitivně.

- Dobrý pracovní kolektiv

Jak jste spokojená/ý s pracovním kolektivem na vašem pracovišti?

Obchodní oddělení – v této otázce převazuje kladné hodnocení zaměstnanců s pracovním kolektivem, spokojených až velmi spokojených zaměstnanců je celkem 68 % dotazovaných.

Redakce – zaměstnanci tohoto oddělení hodnotí svůj pracovní kolektiv pozitivně. Spokojení a velmi spokojení jsou celkem z 61 %. Ostatní zaměstnanci mají postoj neutrální, a to v 28 % a 10 % je málo spokojených.

Jak moc je pro vás dobrý pracovní kolektiv důležitý?

Obchodní oddělení – v tomto oddělení je velmi důležitý dobrý pracovní kolektiv u 60 % zaměstnanců a důležitý u 36 %.

Redakce - pro zaměstnance redakcí je kolektiv velmi důležitý u 67 % dotazovaných a důležitý u 26 % dotazovaných.

U tohoto motivačního faktoru je zřejmé, že je zhruba stejně důležitý pro obě oddělení. Obchodní oddělení pro 48 (96 %) zaměstnanců a v redakci pro 36 (93 %) zaměstnanců. Tedy celkem pro 84 zaměstnanců z 89 celkově dotazovaných. Tento motivační faktor vyšel

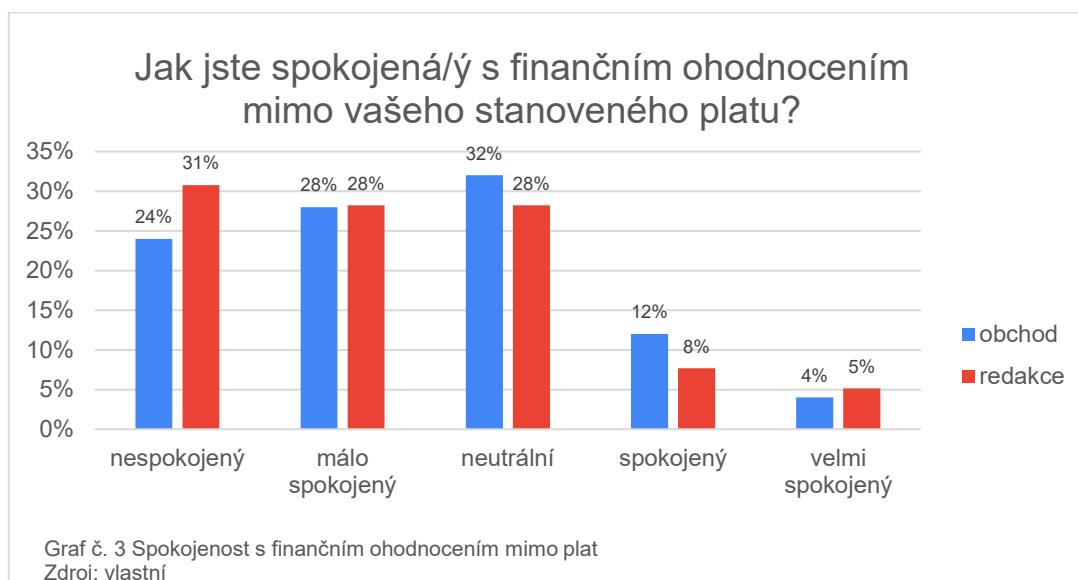
z hodnocení zaměstnanců, co se týká spokojenosti kladně. Spokojeno s pracovním kolektivem je celkem 58 (65 %) zaměstnanců.

- **Další finanční ohodnocení**

Jak jste spokojená/ý s finančním ohodnocením mimo vašeho stanoveného platu?

Obchodní oddělení – dotazovaní zaměstnanci hodnotí finanční ohodnocení mimo stanovený plat negativně. Nespokojených je 24 %, málo spokojených 28 %. Neutrálních odpovědí bylo zaznamenáno 32 %. Spokojených až velmi spokojených je v celkovém součtu jen 16 %.

Redakce – zaměstnanci tohoto oddělení hodnotili tento motivační faktor velmi podobně jako zaměstnanci obchodu – nespokojených je 31 %, málo spokojených 28 % a neutrálních odpovědí je také 28 %. Pouze 13 % zaměstnanců je v součtu spokojeno.



Jak moc je pro vás finanční ohodnocení mimo váš stanovený plat důležité?

Obchodní oddělení – tomuto faktoru přikládají zaměstnanci obchodu velkou důležitost, a to v celkovém součtu 82 %.

Redakce – zaměstnanci redakce hodnotí tento faktor jako důležitý dokonce v 92 %.

Ze zaznamenaných odpovědí tedy zcela jasně vyplývá, že zaměstnanci obou oddělení nejsou spokojeni s finančním ohodnocením mimo svůj stanovený plat, celkem 49 (55 %) je nespokojených a zároveň pokládají tento faktor za velmi důležitý, a to celkem 77 (87 %) z 89 dotazovaných.

- **Jistota pracovního místa**

Jak vnímáte jistotu svého pracovního místa?

Obchodní oddělení – 16 % dotazovaných necítí ve svém zaměstnání jistotu pracovního místa, 52 % se vyjádřilo neutrálně a pouze celkem 32 % je spokojeno a velmi spokojeno.

Redakce – 28 % zaměstnanců redakcí je nespokojeno, nebo málo spokojeno. Neutrálně se vyjádřilo 33 %, spokojeno je 23 % a velmi spokojeno je dokonce 15 %.

Jak moc je pro vás jistota pracovního místa důležitá?

Obchodní oddělení – pro 28 % zaměstnanců je jistota pracovního místa důležitá a pro 52 % je velmi důležitá. Zajímavé je 18 % neutrálních odpovědí.

Redakce – u zaměstnanců redakce je potřeba jistoty pracovního místa ještě výraznější než u zaměstnanců obchodního oddělení. Za důležitou ji považuje 38 % zaměstnanců a 56 % za velmi důležitou.

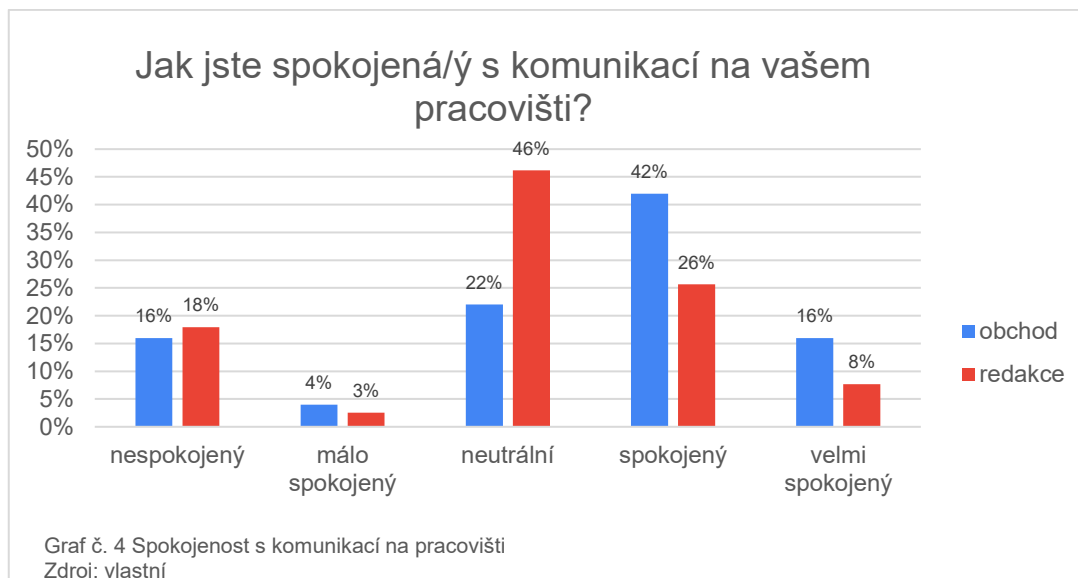
Z odpovědí na tyto otázky jasně vyplývá, že zaměstnanci přiřazují vysokou důležitost jistotě svého pracovního místa, a to celkem 77 (87 %) dotazovaných. Zajímavostí je vysoký počet neutrálních odpovědí u vnímání jistoty pracovního místa, a to v obchodním oddělení 26 (52 %) a u redakce 13 (33 %). Celkem 11 (28 %) zaměstnanců z oddělení redakce necítí jistotu pracovního místa.

- **Komunikace na pracovišti**

Jak jste spokojený/s s komunikací na vašem pracovišti?

Obchodní oddělení – zaměstnanci tohoto oddělení nejsou v součtu v 20 % spokojeni. Spokojení jsou v 42 % a v 16 % jsou velmi spokojeni.

Redakce – zaměstnanci redakce uvedli, že jsou v 18 % velmi nespokojeni. Zajímavý je vysoký počet neutrálních odpovědí – 46 %, které mohou být ovšem způsobeny tím, že redaktoři lokálních redakcí jsou obvykle na svém pracovišti sami. Spokojeno je 26 % a velmi spokojeno 8 % zaměstnanců.



Jak moc je pro vás dobrá komunikace na pracovišti důležitá?

Obchodní oddělení – důležitá je dobrá komunikace na pracovišti pro 42 % zaměstnanců a velmi důležitá pro 54 %.

Redakce – jako velmi důležitou označili zaměstnanci tohoto oddělení v 36 % a velmi důležitou v 49 %. Neutrálních odpovědí bylo 15 %.

Dobrá komunikace na pracovišti je pro téměř všechny zaměstnance velmi důležitá - 81 (91 %) kladných odpovědí. U obou oddělení je ale několik velmi nespokojených zaměstnanců s komunikací. V obchodním oddělení je 10 (16 %) zaměstnanců a v redakcích 9 (21 %) zaměstnanců.

U obchodního oddělení převažuje spíše spokojenost s komunikací na pracovišti, ale u oddělení redakce to není tak jednoznačné.

- Jméno firmy

Jak jste spokojená/ý s vnímáním firmy okolím?

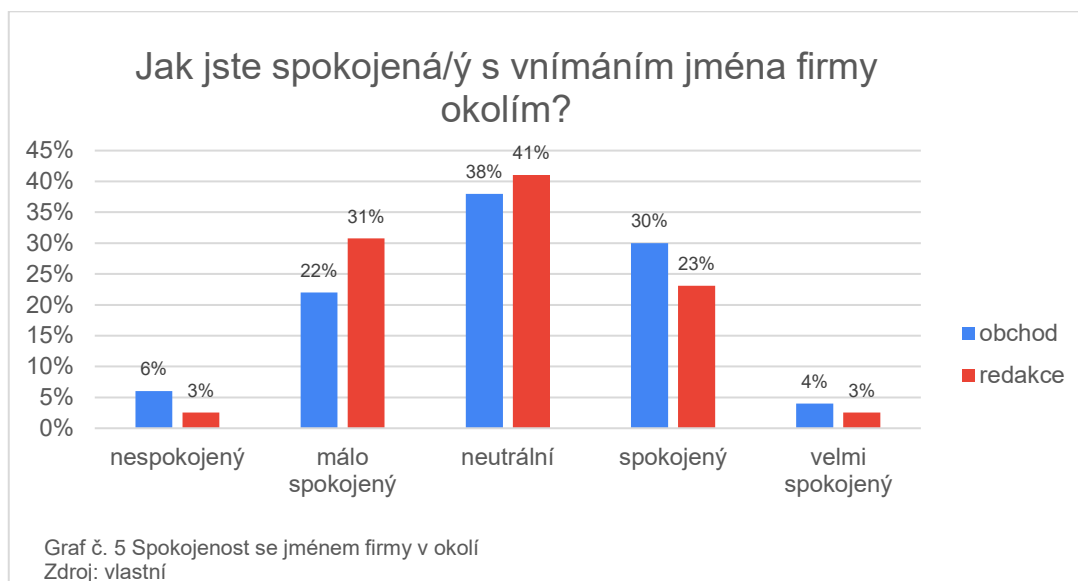
Obchodní oddělení – zaměstnanci v 6 % označili velkou nespokojenost, málo spokojených je 22 %. Spokojených je s vnímáním společnosti 30 % zaměstnanců.

Redakce – s vnímáním firmy okolím, je v tomto oddělení nespokojených a málo spokojených 34 %. Spokojených je v celkovém součtu 26 % zaměstnanců.

Jak moc je pro vás dobré jméno firmy důležité?

Obchodní oddělení – pro 18 % zaměstnanců je tato otázka důležitosti neutrální, pro 38 % je důležitá a pro 44 % je velmi důležitá.

Redakce – redaktori označili v 18 % důležitost vnímání firmy okolím jako neutrální, v 49 % jako důležitou a v 28 % jako velmi důležitou.



V těchto otázkách se názory obou oddělení téměř shodují, podobné procento je nespokojeno s vnímáním společnosti a stejně tak je tomu i u kladného hodnocení.

Zhruba stejný počet zaměstnanců je jak málo spokojených – 23 (26 %), tak spokojených 24 (27 %). Důležitost tohoto faktoru je také velmi podobná. Pro 38 (43 %) zaměstnanců je vnímání firmy okolím důležité a pro 33 (37 %) zaměstnanců velmi důležité. Celkem tedy pro 71 (80 %) dotazovaných z celkového počtu 89.

- Možnost uplatnění vlastních schopností

Jak jste spokojená/y s možnostmi uplatněním vašich schopností?

Obchodní oddělení – v tomto oddělení je zřejmá spíše spokojenost. V celkovém součtu kladných odpovědí je to 58 % zaměstnanců. Nespokojených či málo spokojených je celkem 14 % zaměstnanců.

Redakce – u zaměstnanců redakce označilo tuto otázku jako neutrální 41 % zaměstnanců, spokojených a velmi spokojených je v celkovém součtu 46 % zaměstnanců.

Jak moc je pro vás uplatnění vašich schopností důležité?

Obchodní oddělení – 58 % zaměstnanců považuje uplatnění svých schopností za důležité a 28 % za velmi důležité.

Redakce – u zaměstnanců redakce je uplatnění schopností v celkovém součtu kladných odpovědí důležité pro 77 % dotazovaných.

U tohoto motivačního faktoru se odpovědi zaměstnanců shodují. Spokojenost s uplatněním schopností byla označena u 30 (34 %) osob jako neutrální a 47 (53 %) dotazovaných ji hodnotilo kladně. Pro 16 (18 %) zaměstnanců byla důležitost uplatnění schopností neutrální a pro celkem 73 (82 %) zaměstnanců jako důležitá a velmi důležitá.

- **Pracovní náplň a druh vykonávané práce**

Jak jste spokojená/y s vaší pracovní náplní a druhem vykonávané práce?

Obchodní oddělení – celkem 6 % dotazovaných je velmi nespokojených, a 74 % zaměstnanců je spokojených a velmi spokojených.

Redakce – u zaměstnanců redakce bylo 21 % odpovědí negativních a 41 % odpovědí pozitivních. 38 % dotazovaných označilo neutrální odpověď.

Jak moc je pro vás náplň a druh vykonávané práce důležitý?

Obchodní oddělení – pro celkem 88 % zaměstnanců tohoto oddělení je náplň a druh vykonávané práce důležitý, či velmi důležitý.

Redakce – zaměstnanci redakci přiřazují důležitost náplni a druhu vykonávané práce celkem v 87 %.

I když je v celkovém součtu pro 78 (87 %) zaměstnanců obou oddělení náplň a druh vykonávané práce důležitý, ve spokojenosti se odpovědi obou oddělení liší. V obchodním oddělení je spokojeno s náplní a druhem vykonávané práce 37 (74 %) zaměstnanců, v oddělení redakce je to pouze 16 (41 %) zaměstnanců.

- **Seznámení se s dosaženým pracovním výsledkem**

Jak jste spokojená/y s předáváním informací o vašem dosaženém pracovním výsledku?

Obchodní oddělení – celkem 6 % dotazovaných je nespokojených, či málo spokojených, a v celkovém součtu je 52 % spokojených, nebo velmi spokojených zaměstnanců.

Redakce – u zaměstnanců redakce je zastoupena stejným poměrem jak nespokojenost 26 %, tak spokojenost 26 %. Vysoké procento bylo zaznamenáno u neutrální odpovědi, a to 49 % odpovědí.

Jak moc je pro vás seznámení s vaším pracovním výsledkem důležité?

Obchodní oddělení – pro 74 % zaměstnanců tohoto oddělení je seznámení s pracovním výsledkem důležité nebo velmi důležité. Pro 24 % zaměstnanců je neutrální.

Redakce – v tomto oddělení je důležité pro 49 % zaměstnanců a velmi důležité pro 18 % z nich.

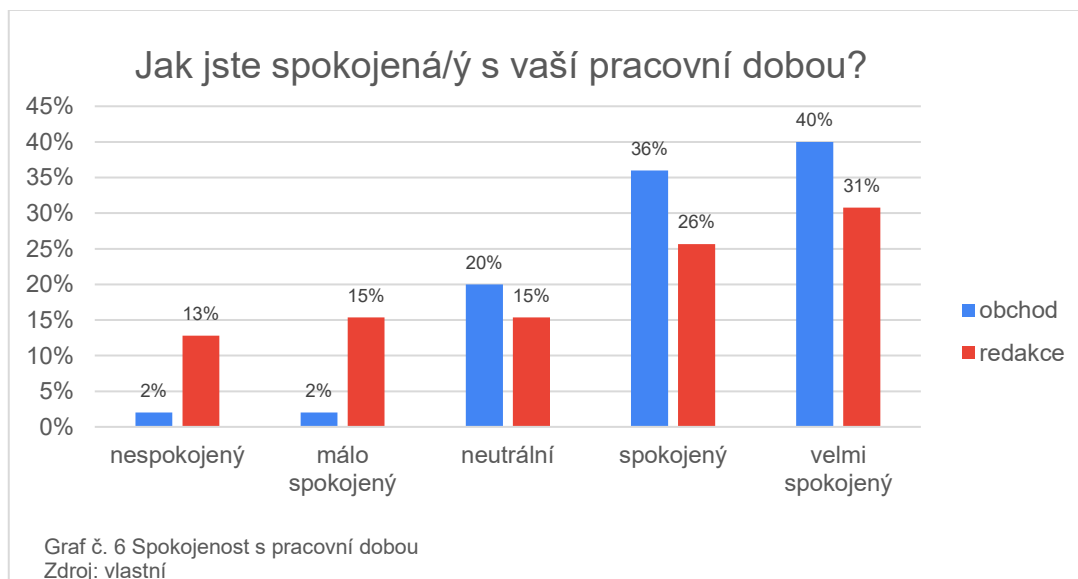
Zatímco v oddělení obchodu je spokojeno s předáváním informací o dosažených pracovních výsledcích více než polovina zaměstnanců, a to 27 (52 %) z 50 odpovídajících, v oddělení redakce je 10 (26 %) zaměstnanců nespokojeno a 10 (26 %) zaměstnanců spokojeno. Neutrální odpověď byla zaznamenána u 19 (49 %) z celkového počtu 39 odpovídajících zaměstnanců redakce. Nižší procento důležitosti bylo zaznamenáno u zaměstnanců z oddělení redakce.

- Pracovní doba

Jak jste spokojený/á s vaší pracovní dobou?

Obchodní oddělení – v oddělení obchodu jsou jen v součtu 4 % nespokojených s pracovní dobou a 76 % spokojených nebo velmi spokojených zaměstnanců.

Redakce – v oddělení redakce je nespokojených, či málo spokojených 28 % a spokojených 57 % zaměstnanců. Jde tedy o více nespokojených zaměstnanců než v oddělení obchodu.



Jak moc je pro vás vaše pracovní doba důležitá?

Obchodní oddělení – pro z celkem dotazovaných 50 zaměstnanců obchodního oddělení je jich 84 % důležitá pracovní doba.

Redakce – z 39 dotázaných zaměstnanců redakce je důležitá pracovní doba pro 90 % z nich.

Z odpovědí na tyto otázky jasně vyplývá, že z celkového počtu 89 dotázaných zaměstnanců je pracovní doba důležitým faktorem, a to přesně pro 77 (87 %) z nich. Dále je z otázky

týkající se spokojenosti s pracovní dobou zřejmé, že více jsou nespokojeni s pracovní dobou zaměstnanci oddělení redakce. Celkem 11 (28 %) zaměstnanců. 22 (57 %) zaměstnanců je s pracovní dobou spokojeno a velmi spokojeno.

- Pracovní prostředí

Jak jste spokojená/ý s vaším pracovním prostředím?

Obchodní oddělení – nespokojených s pracovním prostředím je 20 % zaměstnanců. Spokojených a velmi spokojených je celkem 52 %. Neutrálně odpovědělo 28 % zaměstnanců.

Redakce – v oddělení redakce je nespokojeno pouze 8 % zaměstnanců a 65 % je spokojeno a velmi spokojeno. Neutrální postoj ke spokojenosti s pracovním prostředím má 28 % zaměstnanců.

Jak moc je pro vás pracovní prostředí důležité?

Obchodní oddělení – pro 88 % zaměstnanců tohoto oddělení je pracovní prostředí velmi důležité a pouze 2 % se vyjádřila, že je pro ně málo podstatné.

Redakce – 69 % dotaz dotazovaných odpovědělo, že je pro ně pracovní prostředí důležité a velmi důležité, 31 % odpovědělo neutrálně.

V oddělení obchodu je s pracovním prostředím 10 (20 %) nespokojených zaměstnanců. Spokojených a velmi spokojených je celkem 26 (52 %). V redakcích je větší spokojenost s pracovním prostředím - celkem 25 (65 %) zaměstnanců a pouze 3 (8 %) jsou málo spokojeni.

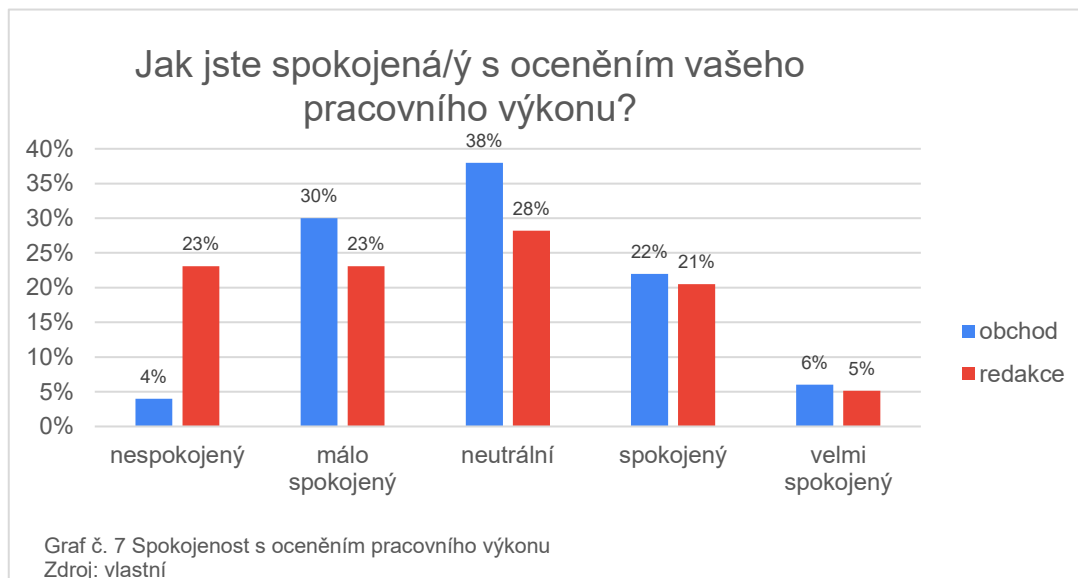
Pro zaměstnance z obchodního oddělení je důležitost pracovního prostředí vyšší než u zaměstnanců redakce. Pro 44 (88 %) zaměstnanců oddělení obchodu je důležité pracovní prostředí. V redakcích je to jen pro 27 (69 %) zaměstnanců.

- Pracovní výkon

Jak jste spokojená/ý s oceněním vašeho pracovního výkonu?

Obchodní oddělení – zaměstnanci tohoto oddělení jsou nespokojeni, nebo málo spokojeni s ohodnocením jejich pracovního výkonu v 34 %. Spokojených je 22 % a velmi spokojených je 6 %. Neutrálně se vyjádřilo 38 % zaměstnanců.

Redakce – 34 % redaktorů a redaktorek je nespokojeno s oceněním jejich pracovního výkonu. Spokojeno je 22 % a velmi spokojeno je 5 %. Jako neutrální označilo odpověď 28 % zaměstnanců tohoto oddělení.



Jak moc je pro vás ocenění vašeho pracovního výkonu důležité?

Obchodní oddělení – důležité a velmi důležité je ocenění pracovního výkonu pro 90 % všech dotazovaných z tohoto oddělení. Neutrálně se vyjádřilo pouze 10 %.

Redakce – pro zaměstnance tohoto oddělení je ocenění důležité v 85 %. Neutrálně odpovědělo 15 % dotazovaných.

U těchto otázek je zajímavé, že ohodnocení pracovního výkonu je neutrální otázkou u 30 (34 %) zaměstnanců, ale důležitost ocenění je hodnocena neutrálně pouze u 11 (12 %) zaměstnanců. V odpovědích se obě oddělení nijak výrazně neliší. Je zde vidět vysoký počet nespokojených zaměstnanců 35 (39 %) s ohodnocením pracovního výkonu.

- Pracovní postup

Jak jste spokojená/ý s možnostmi pracovního postupu?

Obchodní oddělení – nespokojených je celkem 22 % zaměstnanců. Možnost pracovního postupu není zásadní pro 58 % dotazovaných. Spokojených je 20 % zaměstnanců tohoto oddělení.

Redakce – zde je 26 % nespokojených zaměstnanců a 23 % málo spokojených. Celkem tedy 49 %. Položenou otázku hodnotilo jako neutrální 31 % zaměstnanců a spokojených je 21 %. Velmi spokojený není ani jeden zaměstnanec.

Jak moc je pro vás možnost pracovního postupu důležitá?

Obchodní oddělení – nepodstatná a málo podstatná je pro 10 % zaměstnanců, neutrální je pro 50 % zaměstnanců a důležitá je pro 40 % dotazovaných.

Redakce – pro zaměstnance redakce je pracovní postup nepodstatný pro 13 %, neutrální pro 41 %, důležitý pro 38 % a velmi důležitý pro 8 % zaměstnanců.

Z odpovědí na tyto otázky je zřejmé, že v oddělení redakce je velká většina nespokojených zaměstnanců, co se týká možností pracovního postupu. Jde o 19 (49 %) zaměstnanců z celkového počtu 39 dotazovaných. Oproti tomu v oddělení obchodu je nespokojených 11 (22 %) zaměstnanců, ale je zde také vysoké číslo neutrálních odpovědí, a to celkem 29 (58 %). Z hlediska důležitosti odpovídali zaměstnanci podobně. Opět je zajímavý vysoký počet neutrálních odpovědí. Z celkového pohledu je patrné, že zaměstnanci redakce jsou více nespokojeni s možnostmi postupu. Pro zaměstnance z obchodního oddělení není postup tak důležitý.

- **Pravomoci**

Jak jste spokojený/á s vašimi pravomocemi?

Obchodní oddělení – v tomto oddělení je 18 % zaměstnanců nespokojených či málo spokojených a 48 % je spokojených a velmi spokojených. Neutrálně se vyjádřilo 34 % zaměstnanců.

Redakce – zde je 28 % nespokojených zaměstnanců. 31 % je spokojených a velmi spokojených. Neutrálně odpovědělo 41 % dotazovaných.

Jak moc jsou pro vás pravomoci důležité?

Obchodní oddělení – pravomoci jsou důležité pro 64 % všech dotazovaných zaměstnanců tohoto oddělení.

Redakce – pro zaměstnance redakcí jsou pravomoci důležité a velmi důležité u 49 % dotazovaných. Neutrálně odpověď označilo 51 % dotazovaných.

U otázek ohledně pravomocí se odpovědi obou oddělení liší. V obchodním oddělení je velká část zaměstnanců spokojená 24 (48 %) a jen malá část je nespokojená 9 (28 %). Dále je také vysoký počet zaměstnanců 32 (64 %) přesvědčen o důležitosti pravomocí.

V redakci je oproti obchodnímu oddělení zhruba stejný počet nespokojených zaměstnanců 11 (28 %) a spokojených zaměstnanců 12 (31 %). Pro 16 (41 %) zaměstnanců je otázka

spokojenosti s pravomocemi neutrální. Pravomoci jsou celkově důležité pro více než polovinu zaměstnanců všech zaměstnanců 51 (57 %).

- **Prestiž**

Jak jste spokojená/ý s prestiží vašeho pracovního zařazení?

Obchodní oddělení – 26 % dotazovaných z tohoto oddělení je nespokojených nebo málo spokojených s prestiží svého pracovního zařazení. 40 % odpovědělo neutrálně a celkem 34 % zaměstnanců je spokojených a velmi spokojených.

Redakce – zaměstnanci tohoto oddělení jsou nespokojeni s prestiží pracovního zařazení v celkem 23 %. Neutrálně se vyjádřilo 33 % zaměstnanců. Spokojených a velmi spokojených zaměstnanců je celkem 43 %.

Jak moc je pro vás prestiž vašeho pracovního zařazení důležitá?

Obchodní oddělení - málo podstatná je prestiž pro 8 % zaměstnanců. Neutrálně odpovědělo 34 % zaměstnanců. Důležitá a velmi důležitá je pro 58 % zaměstnanců.

Redakce – stejně jako v oddělení obchodu je prestiž pracovního zařazení málo podstatná pro 8 % zaměstnanců. Neutrálně odpovědělo 38 % dotazovaných a důležitá, či velmi důležitá je pro 54 % zaměstnanců.

V odpovědích ohledně prestiže pracovního zařazení zaměstnanci obou oddělení odpovídali u všech otázek velmi podobně. Nespokojených s prestiží je celkem 23 (25 %) zaměstnanců. Spokojených je 34 (39 %) dotazovaných. Důležitost prestiže pracovního zařazení je málo podstatná pouze pro 7 (8 %) zaměstnanců a důležitost ji přikládá 50 (57 %) odpovídajících.

- **Přístup nadřízeného**

Jak jste spokojená/ý s přístupem vašeho nadřízeného?

Obchodní oddělení – v tomto oddělení je s přístupem nadřízeného nespokojeno 10 % zaměstnanců. Spokojeno je 28 % a velmi spokojeno je dokonce 48 % zaměstnanců.

Redakce – zaměstnanci oddělení redakce jsou nespokojeni v 13 %, málo spokojeni v 23 %. S přístupem nadřízeného je spokojeno 26 % dotazovaných a velmi spokojeno 8 %.

Jak moc je pro vás dobrý přístup vašeho nadřízeného důležitý?

Obchodní oddělení – přístup nadřízeného je důležitý celkem pro 96 % obchodníků.

Redakce – pro dotazované z oddělení redakcí je důležitý přístup nadřízeného v 87 %.

U tohoto motivačního faktoru je jednoznačná jeho důležitost. A to pro celkem 82 (92 %) dotazovaných. Spokojenost je ovšem spíše v oddělení obchodu. V tomto oddělení je spokojeno a velmi spokojeno celkem 38 (76 %) dotazovaných. Spokojených redaktorů je pouze 13 (34 %). Nespokojených a málo spokojených s přístupem nadřízeného je 14 (36 %).

- **Samostatné rozhodování**

Jak jste spokojená/ý s možností samostatného rozhodování ve vaší pozici?

Obchodní oddělení – zaměstnanci tohoto oddělení jsou málo spokojeni pouze v 8 %. Spokojenost s možností samostatného rozhodování označovali v 64 % a velkou spokojenost označilo 16 % zaměstnanců.

Redakce – nespokojených a málo spokojených zaměstnanců s možností samostatného rozhodování je celkem 29 %. Celkem 49 % je spokojených, nebo velmi spokojených.

Jak moc je pro vás možnost samostatného rozhodování důležitá?

Obchodní oddělení – možnost samostatného rozhodování je důležitá pro 92 % obchodníků. Zbývajících 8 % označilo neutrální odpověď.

Redakce – pro 82 % redaktorů je samostatné rozhodování v jejich pozici důležité. 15 % se vyjádřilo neutrálně a pro 3 % je tento faktor málo podstatný.

V oddělení obchodu je vysoká spokojenost s možností samostatného rozhodování, a to celkem u 40 (80 %) dotazovaných. V oddělení redakce je více nespokojených zaměstnanců. Celkem je nespokojených 13 (29 %) dotazovaných. Spokojených je zhruba polovina.

Důležitost samostatného rozhodování je stejná u všech zaměstnanců. 78 (88 %) z nich uvedlo, že je pro ně samostatné rozhodování důležité a velmi důležité.

- **Seberealizace**

Jak jste spokojená/ý s možnostmi seberealizace?

Obchodní oddělení – 58 % zaměstnanců obchodního oddělení odpovědělo, že je spokojeno či velmi spokojeno s možnostmi seberealizace v zaměstnání. Pouze 8 % bylo málo spokojeno. 34 % dotazovaných odpovědělo neutrálně.

Redakce – v oddělení redakcí je 23 % dotázaných zaměstnanců nespokojených a málo spokojených. Spokojených a velmi spokojených je 41 % zaměstnanců. Pro 36 % zaměstnanců je tato otázka neutrální.

Jak moc je pro vás seberealizace v zaměstnání důležitá?

Obchodní oddělení – o důležitosti seberealizace v zaměstnání je přesvědčeno 80 % všech dotazovaných. Pouze 4 % označila možnost, že seberealizace je nepodstatná.

Redakce – pro 65 % zaměstnanců tohoto oddělení je seberealizace v zaměstnání důležitá, pro 33 % neutrální a pouze pro 3 % je nepodstatná.

Spokojenost se seberealizací v zaměstnání převažuje spíše v oddělení obchodu. Kladně odpovědělo 29 (80 %) zaměstnanců. Oproti tomu v redakci je spokojeno pouze 16 (41 %) zaměstnanců. Nespokojených je 9 (26 %) zaměstnanců.

Seberealizace je důležitá také více pro obchodníky, než pro redakci.

- Sociální výhody***Jak jste spokojená/ý se sociálními výhodami v zaměstnání?***

Obchodní oddělení – v oddělení obchodu je se sociálními výhodami nespokojeno 18 % dotázaných a 28 % je jich málo spokojeno. 30 % zaměstnanců je spokojených a velmi spokojených.

Redakce – v tomto oddělení je 23 % nespokojených a 18 % málo spokojených zaměstnanců. Se sociálními výhodami je spokojeno 13 % a velmi spokojeno 5 % zaměstnanců.

Jak moc jsou pro vás sociální výhody důležité?

Obchodní oddělení – pro 78 % dotázaných jsou sociální výhody důležité a velmi důležité. Pouze 4 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou málo podstatné.

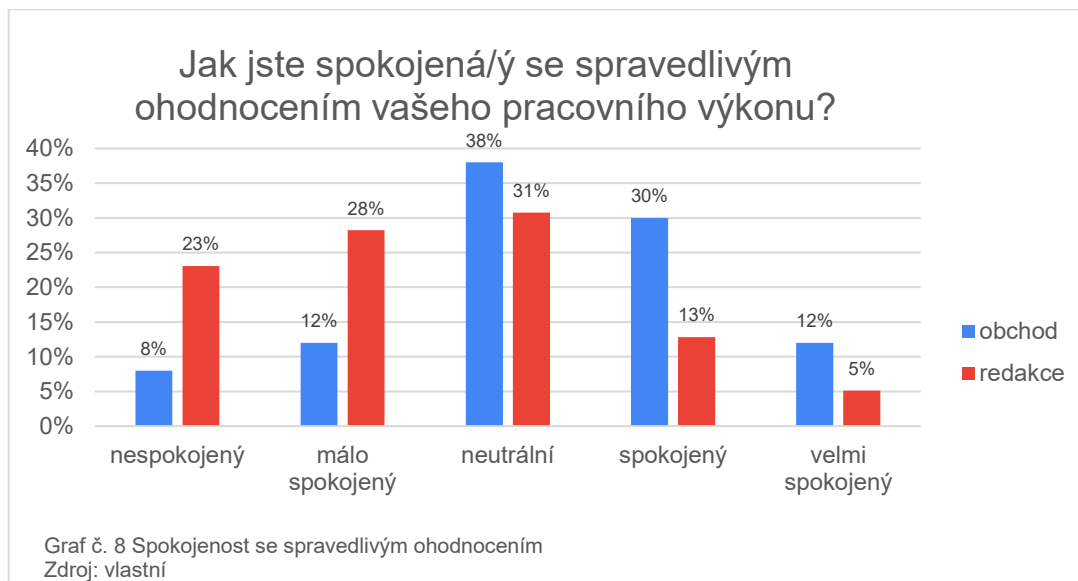
Redakce – zaměstnanci oddělení redakce označili důležitost tohoto faktoru v 72 %. Málo podstatný je pro 5 % dotazovaných.

V těchto otázkách se zaměstnanci obou oddělení shodují. 39 (54 %) zaměstnanců není se sociálními výhodami v zaměstnání spokojeno. Spokojeno je 22 (25 %) dotazovaných. 28 (31 %) zaměstnanců se ovšem v otázce spokojenosti vyjádřilo neutrálně. Důležitost u tohoto motivačního faktoru připsalo 67 (75 %) zaměstnanců.

- Spravedlivé ohodnocení***Jak jste spokojená/ý se spravedlivým ohodnocením vašeho pracovního výkonu?***

Obchodní oddělení – zaměstnanců tohoto oddělení je nespokojeno a málo spokojeno 20 %. Neutrální hodnocení dalo 38 % dotazovaných. Spokojených a velmi spokojených se spravedlivým ohodnocením své práce je 42 % zaměstnanců.

Redakce – v tomto oddělení je celkem 51 % nespokojených a málo spokojených zaměstnanců. 31 % se vyjádřilo neutrálně. Se spravedlivým ohodnocením pracovního výkonu je spokojeno a velmi spokojeno celkem 18 % zaměstnanců.



Jak moc je pro vás spravedlivé ohodnocení pracovního výkonu důležité?

Obchodní oddělení – pro 94 % dotázaných z tohoto oddělení je spravedlivé hodnocení důležité a velmi důležité.

Redakce – spravedlivé ohodnocení pracovního výkonu je důležité a velmi důležité pro celkem 82 % všech dotázaných zaměstnanců redakce.

Odpovědi v první části otázky tj. spokojenosti s motivačním faktorem spravedlivého ohodnocení pracovního výkonu je výsledek u obou oddělení různý. Mnohem více jsou nespokojeni s ohodnocením zaměstnanci redakce, a to konkrétně 20 (51 %) zaměstnanců. V oddělení obchodu je nespokojených pouze 10 (20 %) zaměstnanců.

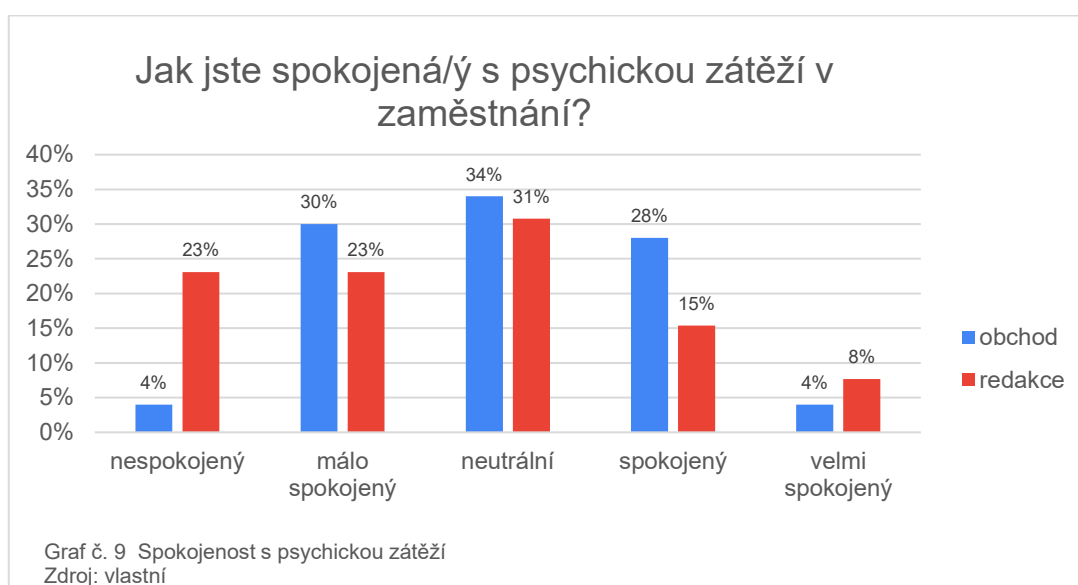
Důležitost je pro obě oddělení velmi podobná. Celkem 79 (89 %) zaměstnanců ze všech dotazovaných se vyslovilo pro důležitost a velkou důležitost tohoto motivačního faktoru.

- Psychická zátěž

Jak jste spokojená/ý s psychickou zátěží v zaměstnání?

Obchodní oddělení – celkem 34 % zaměstnanců je nespokojeno, či málo spokojeno s hladinou psychické zátěže v zaměstnání. Dalším 34 % se vyjádřilo neutrálně. Celkem 32 % je spokojeno a velmi spokojeno.

Redakce – v oddělení redakcí je celkem 46 % dotázaných zaměstnanců s psychickou zátěží v zaměstnání nespokojených nebo málo spokojených. Neutrální odpověď označilo 31 % dotázaných. Spokojených a velmi spokojených s psychickou zátěží je celkem 23 % zaměstnanců oddělení redakce.



Jak moc je pro vás otázka psychické zátěže v zaměstnání důležitá?

Obchodní oddělení – pro 24 % zaměstnanců je důležitost málo podstatná a neutrální. Důležitá je otázka psychické zátěže pro 76 % dotazovaných.

Redakce – pro celkem 74 % zaměstnanců tohoto oddělení je tento faktor důležitý a velmi důležitý.

Důležitost otázky psychické zátěže v zaměstnání je důležitá a velmi důležitá shodně pro obě oddělení. Celkem pro 67 (75 %) zaměstnanců.

V otázce spokojenosti s psychickou zátěží se odpovědi obou oddělení mírně rozcházejí. Více nespokojených je zaměstnanců v oddělení redakce 18 (43 %) a méně je jich také spokojených. Celkem 9 (23 %). V oddělení obchodu je zhruba stejný počet spokojených 16 (32 %) jako nespokojených zaměstnanců 17 (34 %).

- Vize společnosti

Jak jste spokojená/y s vizemi společnosti?

Obchodní oddělení – v tomto oddělení je v součtu 26 % zaměstnanců nespokojených a málo spokojených s vizemi společnosti. Vysoké procento, tj. 52 % dotazovaných, označilo odpověď na tuto otázku jako neutrální. Spokojených a velmi spokojených je s vizemi společnosti pouze 22 % zaměstnanců.

Redakce – celkem 51 % zaměstnanců redakcí označilo, že je s vizemi společnosti nespokojených či málo spokojených. Neutrálně odpovědělo 31 %. Spokojených a velmi spokojených s vizemi společnosti je jen 16 % zaměstnanců.

Jak moc je pro vás znalost vizí společnosti důležitá?

Obchodní oddělení – pro 6 % zaměstnanců je tento faktor málo podstatný. Znalost vizí společnosti je důležitá pro 48 % dotazovaných a velmi důležitá pro 20 %.

Redakce – 13 % zaměstnanců tohoto oddělení odpovědělo, že znalost vizí společnosti je pro ně nepodstatná a málo podstatná. Pro 54 % je důležitá a pro 13 % velmi důležitá.

V otázce důležitosti znalostí vize společnosti se obě oddělení zhruba v odpovědích shodují. Celkem pro 60 (68 %) zaměstnanců je znalost vize důležitým faktorem.

V otázce spokojenosti s vizemi společnosti, se odpovědi obou oddělení liší. Více nespokojených zaměstnanců, zhruba polovina, s vizemi společnosti je v oddělení redakce. Celkem 20 (51 %). V oddělení je to 13 (26 %) zaměstnanců. Zajímavých je 26 (52 %) zaměstnanců oddělení ochodu, kteří se vyjádřili k otázce spokojenosti s vizemi společnosti neutrálně.

- Vývoj v regionu

Jak jste spokojená/ý s vývojem společnosti ve vašem regionu?

Obchodní oddělení – celkem 36 % zaměstnanců je nespokojených a málo spokojených s vývojem společnosti v jejich regionu. Spokojených je 26 %. Neutrálně odpovědělo 36 %.

Redakce – necelá polovina – 49 % zaměstnanců oddělení redakce odpovědělo, že s vývojem společnosti v regionu není spokojeno. 18 % dotazovaných je spokojeno.

Jak moc je pro vás správný vývoj společnosti ve vašem regionu důležitý?

Obchodní oddělení – Vývoj společnosti v regionu je důležitý pro 54 % zaměstnanců a velmi důležitý pro 28 % dotazovaných.

Redakce – pro 6 % zaměstnanců není vývoj společnosti v regionu důležitý. Dotazovaní odpověděli, že je pro ně vývoj společnosti důležitý v 36 % a velmi důležitý v 28 %.

Zaměstnanci redakce jsou více nespokojeni s vývojem společnosti v regionu, než zaměstnanci obchodního oddělení. Jde o zhruba o polovinu dotazovaných. Co se týká spokojenosti, jsou odpovědi obou oddělení podobné. Spokojených je pouze 20 (22 %) všech zaměstnanců.

Z odpovědí vyplynulo, že důležitý je vývoj společnosti v regionu mírně více pro obchodní oddělení. Celkem pro 41 (82 %) zaměstnanců. V redakcích je důležitý pro 25 (69 %) zaměstnanců.

- Vzdělávání a osobní růst

Jak jste spokojená/ý s možnostmi vzdělávání a osobního růstu ve společnosti?

Obchodní oddělení – v tomto oddělení je celkem 28 % zaměstnanců nespokojených a málo spokojených. 33 % označilo neutrální možnost odpovědi. 38 % dotazovaných je s možnostmi vzdělávání a osobním růstem ve společnosti spokojených a velmi spokojených.

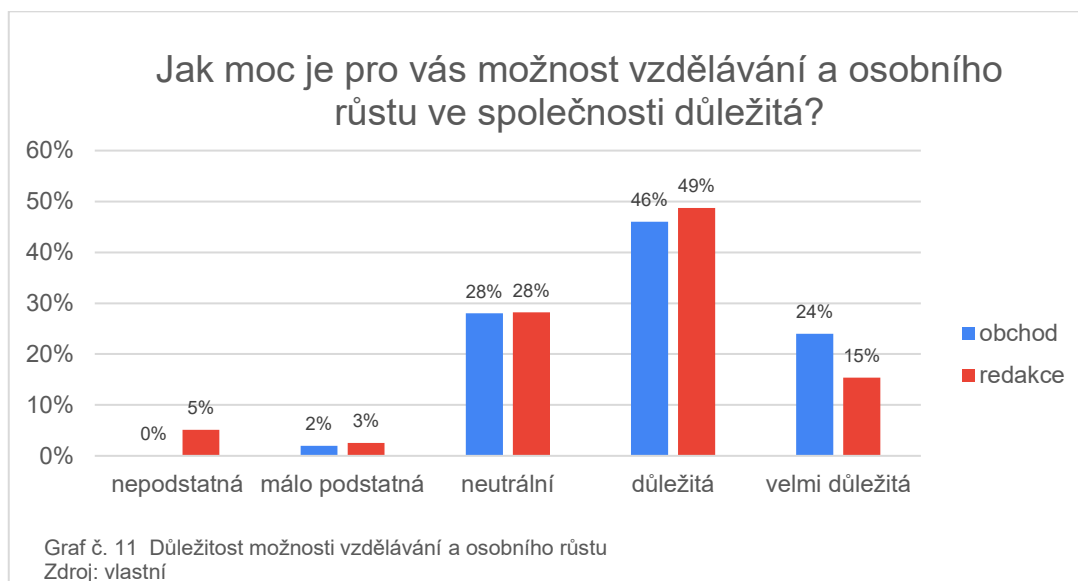
Redakce – v oddělení redakce je nespokojeno a málo spokojeno s možnostmi vzdělávání a osobního růstu ve společnosti 43 % zaměstnanců. 38 % se vyjádřilo neutrálně a pouze 18 % je spokojeno či velmi spokojeno.



Jak moc je pro vás možnost vzdělávání a osobního růstu ve společnosti důležitá?

Obchodní oddělení – důležitost vzdělávání a osobního růstu v zaměstnání označilo celkem 70 % zaměstnanců tohoto oddělení. Jako málo podstatnou ji označily pouze 2 % dotazovaných.

Redakce – pro zaměstnance redakce je tento faktor důležitý a velmi důležitý pro 64 % zaměstnanců. Jako nepodstatný jej označilo pouze 8 % redaktorů.



Jak je z odpovědí zaměstnanců patrné, je vzdělávání, které poskytuje zaměstnavatel a osobní růst ve společnosti pro zaměstnance velmi důležitý. Celkem 60 (67 %) všech dotázaných zaměstnanců se vyjádřilo pro důležitost tohoto motivačního faktoru.

Z šetření vyplývá, že celkem 31 (35 %) zaměstnanců je nespokojených s možnostmi vzdělávání a osobního růstu ve společnosti. Spokojených je pouze 26 (30 %) zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců se vyjádřil neutrálně.

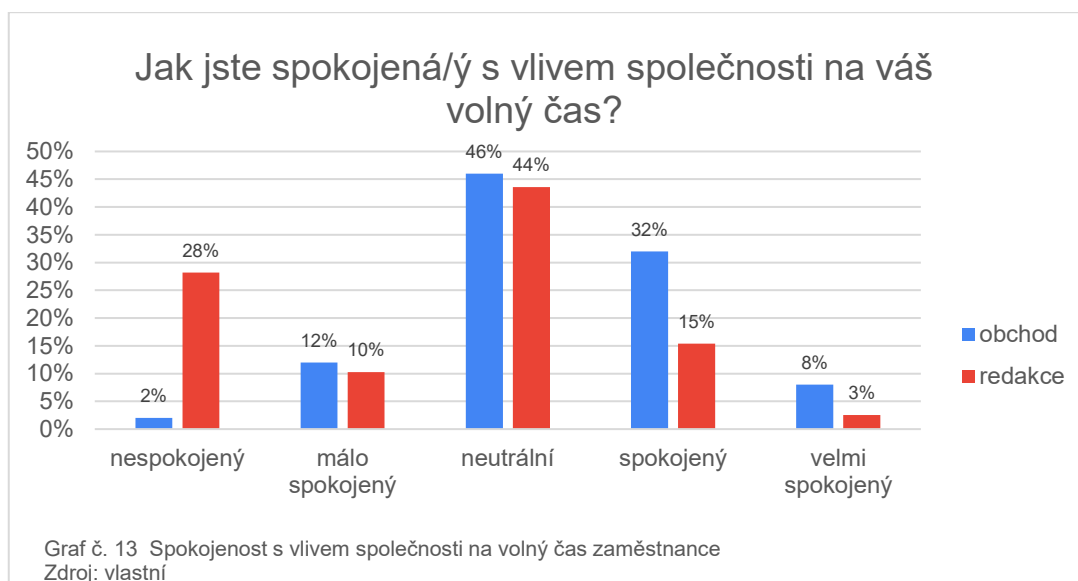


- Vývoj v regionu

Jak jste spokojená/ý s vlivem společnosti na váš volný čas?

Obchodní oddělení – v tomto oddělení je celkem 14 % dotazovaných nespokojeno s vlivem společnosti na jejich volný čas. 46 % zaměstnanců odpovědělo neutrálně. Spokojených zaměstnanců je 32 % a velmi spokojených je 8 %.

Redakce – celkem 38 % zaměstnanců z oddělení redakce je nespokojeno s vlivem společnosti na jejich volný čas. Neutrální odpověď zvolilo 44 %. Pouze 15 % je spokojených a velmi spokojených jsou 3 % dotazovaných.



Jak moc je pro vás volný čas důležitý?

Obchodní oddělení – 4 % zaměstnanců označilo možnost, že je pro ně volný čas nepodstatný. Pro 34 % je volný čas důležitý a pro 50 % dokonce velmi důležitý.

Redakce – pro 28 % zaměstnanců tohoto oddělení je volný čas důležitý a pro 59 % velmi důležitý. Ani jeden zaměstnanec neoznačil možnost, že není podstatný a málo podstatný.

V otázce důležitosti se odpovědi obou oddělení liší jen minimálně. Z šetření vyplývá, že pro 76 (85 %) zaměstnanců je jejich volný čas důležitým faktorem.

V otázce spokojenosti s vlivem společnosti na volný čas zaměstnanců se odpovědi obou oddělení liší. Mnohem více nespokojených zaměstnanců je v redakcích. Celkem 15 (38 %) nespokojených k 7 (18 %) spokojeným. Spokojenost s volným časem je výrazně vyšší u oddělení obchodu. Celkem 20 (40 %) zaměstnanců se vyjádřilo kladně.

- Pracovní uznání

Jak jste spokojená/ý s uznáním vaší práce ve společnosti?

Obchodní oddělení – zaměstnanci tohoto oddělení jsou nespokojení či málo spokojeni s uznáním jejich práce ve společnosti z 16 %. Neutrálně položenou otázku vnímá 40 % dotazovaných. Spokojeno a velmi spokojeno je celkem 44 % dotazovaných.

Redakce – 28 % zaměstnanců z oddělení redakce je nespokojeno a málo spokojeno s uznáním jejich práce. Neutrálně odpovědělo 36 % dotazovaných. Spokojených a velmi spokojených s uznáním je celkem 36 % zaměstnanců.

Jak moc je pro vás pracovní uznání důležité?

Obchodní oddělení – uznání pracovního výkonu ve společnosti je důležité pro celkem 68 % zaměstnanců tohoto oddělení. Pro 2 % zaměstnanců je málo podstatné.

Redakce – pro celkem 74 % dotazovaných je uznání pracovního výkonu důležité. Záporná odpověď nebyla zaznamenána.

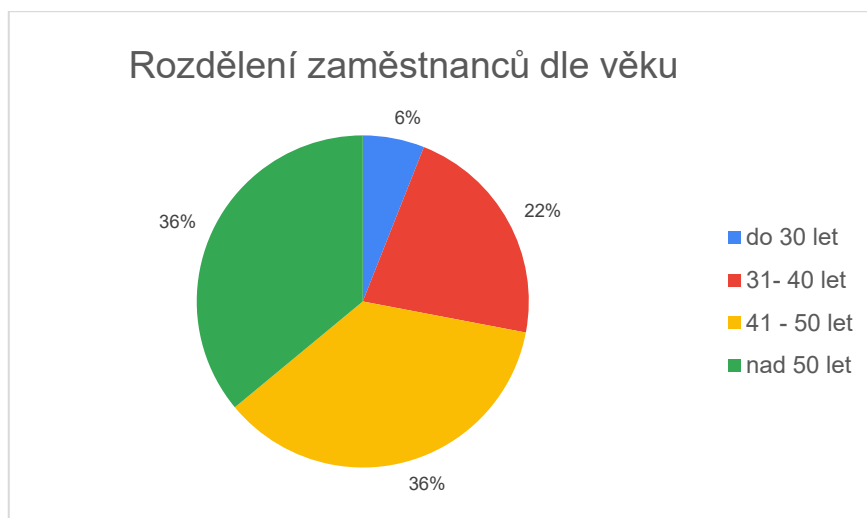
Pracovní uznání je pro zaměstnance obou oddělení téměř stejně důležité. 63 (70 %) jich hodnotilo důležitost kladně.

Více nespokojených s uznáním pracovního výkonu je mezi zaměstnanci redakce. 11 (28 %) je jich nespokojených, zatímco v oddělení obchodu je jich 8 (16 %). Spokojenost s uznáním pracovního výkonu je také vyšší u oddělení obchodu než v oddělení redakce.

9 SHRNUÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 89 zaměstnanců společnosti. Z toho 50 jich bylo z oddělení obchodu a 39 z oddělení redakce. Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců bylo 64 žen a 25 mužů.

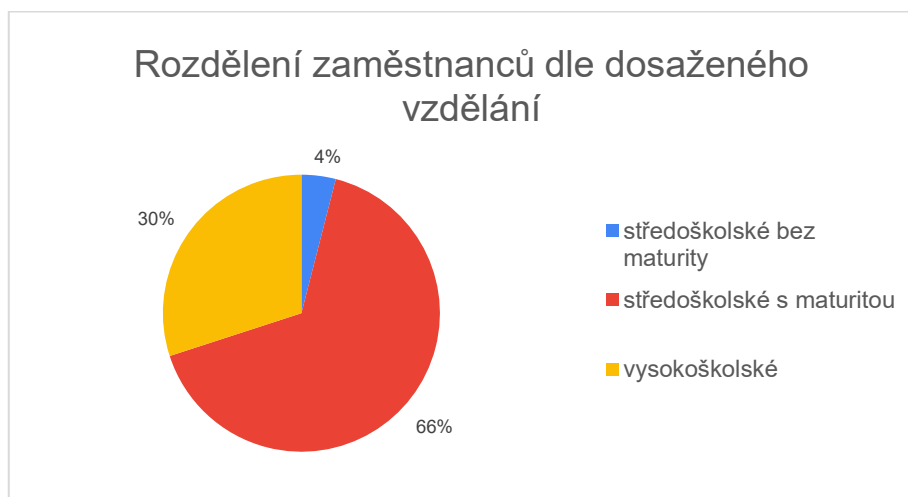
Rozdělení zaměstnanců dle věku:



Graf č. 14 Rozdělení zaměstnanců dle věku

Zdroj: vlastní

Rozdělení zaměstnanců dle ukončeného vzdělání:



Graf č. 15 Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní

Dotazníky byly zcela anonymní a byly vytvořeny v Google forms. Odkazy k vyplnění byly zasílány zaměstnancům na pracovní e-maily. Sběr dotazníků probíhal v období 2 – 7/2020.

Otázek bylo celkem 56. Poslední 4 otázky byly rozdělující, dle věku, pohlaví, vzdělání a pracovního zařazení. V dotazníkovém šetření bylo celkem 26 motivačních faktorů, které byly vždy rozděleny na za sebou jdoucí 2 otázky. První otázka se týkala spokojenosti s určitým faktorem v reálném čase a v druhé otázce měli dotazovaní možnost dát určitému motivačnímu faktoru důležitost. Dotazníky vyplňovali zaměstnanci redakce i obchodu současně. Účelem dotazníkového šetření bylo získání informací, které sloužily jako podklad pro zpracování analýzy motivačních faktorů ve společnosti.

Motivační faktory

1. Atmosféra na pracovišti

Zaměstnanci obchodního oddělení jsou s atmosférou na pracovišti ve velké míře spokojeni. Celkem 11 (29 %) zaměstnanců redakce není s atmosférou na pracovišti spokojeno. Dobrou atmosféru na pracovišti hodnotí všichni zaměstnanci podobně, a to jako důležitou. Úhrnem 63 (71 %) zaměstnanců.

2. Dobrý pracovní kolektiv

Obě oddělení měly pro tento motivační faktor zhruba stejné hodnocení. Spokojených s pracovním kolektivem je celkem 58 (65 %) zaměstnanců. Dohromady 84 (94 %) dotázaných hodnotí tento motivační faktor jako důležitý.

3. Další finanční ohodnocení

Zaměstnanci obou oddělení nejsou spokojeni s finančním ohodnocením mimo stanovený plat. Celkem 49 (55 %) zaměstnanců není spokojeno. Tento faktor pokládá za důležitý 77 (87 %) dotazovaných.

4. Jistota pracovního místa

V oddělení redakce je více nespokojených zaměstnanců než v oddělení obchodu. Neobvykle vysoký počet neutrálních odpovědí bylo u zaměstnanců obchodu, a to 52 %. Spokojených je 32 % zaměstnanců obchodu a 38 % redakce. Zaměstnanci obou oddělení vyjádřili podobně vysokou důležitost jistotě pracovního místa, a to celkem 77 (87 %) dotazovaných.

5. Komunikace na pracovišti

U obou oddělení bylo několik velmi nespokojených zaměstnanců. V oddělení obchodu 10 (16 %) a v oddělení redakce 9 (21 %) zaměstnanců. V obchodním oddělení, ale i přes to, převažuje spokojenost s komunikací. V oddělení redakce není spokojenost jednoznačná.

Komunikace je důležitá pro obě oddělení zhruba stejně. Bylo zaznamenáno 81 (91 %) kladných odpovědí.

6. Jméno firmy

Se jménem firmy tak jak ji vnímá okolí je zhruba stejný počet zaměstnanců jak spokojen, tak nespokojen. I důležitost tohoto faktoru je pro obě oddělení podobná. Celkem pro 71 (80 %) dotazovaných.

7. Možnost uplatnění vlastních schopností

Zde se odpovědi zaměstnanců téměř shodují. Malé procento je nespokojeno a vcelku vysoký počet zaměstnanců je spokojen. Pro 73 (82 %) zaměstnanců je možnost uplatnění schopností důležitá.

8. Náplň a druh vykonávané práce

V oddělení redakce byla zjištěna vyšší nespokojenost s náplní a druhem vykonávané práce než v oddělení obchodu. Spokojeno je pouze 16 (41 %) zaměstnanců. V obchodním oddělení je spokojeno 37 (74 %) zaměstnanců. V celkovém součtu přikládá důležitost v obou odděleních tomuto motivačnímu faktoru 78 (87 %) zaměstnanců.

9. Seznámení se s dosaženým pracovním výsledkem

V oddělení obchodu převládá spokojenost s předáváním informací, ale v oddělení redakce tomu tak není. Stejný počet zaměstnanců je spokojen 10 (26 %), ale i nespokojen 10 (26 %). Také důležitost tohoto faktoru je pro obě oddělení různá. Pro redaktory je důležitá jen pro polovinu dotazovaných. V obchodním oddělení je to 84 %.

10. Pracovní doba

S pracovní dobou je nespokojeno více zaměstnanců z oddělení redakce, a to celkem 11 (28 %). V obchodním oddělení jsou zaměstnanci s pracovní dobou spíše spokojeni. Pracovní doba je důležitá pro všechny zaměstnance, konkrétně pro 77 (87 %) ze všech dotazovaných.

11. Pracovní prostředí

V oddělení obchodu je více nespokojených zaměstnanců než v oddělení redakce. Jde celkem o 10 (20 %) zaměstnanců. Spokojená je nadpoloviční většina všech zaměstnanců. Pro zaměstnance obchodního oddělení je tento faktor také důležitější, než pro redaktory.

12. Pracovní výkon

V odpovědích se obě oddělení výrazně nelišily. U tohoto motivačního faktoru je zajímavé, že zaměstnanci, co se týká spokojenosti, často odpovídali neutrálně, celkem 30 (34 %). Značný počet zaměstnanců je také s ohodnocením pracovního výkonu nespokojeno. Pro 78 (88 %) zaměstnanců je tento faktor důležitý.

13. Pracovní postup

Téměř polovina zaměstnanců 19 (49 %) oddělení redakce je s možností pracovního postupu nespokojená. Nespokojených obchodníků je pouze 11 (22 %). Tento faktor, oproti jiným, nemá pro zaměstnance velmi vysokou důležitost. Mírně důležitější je pro zaměstnance redakce.

14. Pravomoci

Spokojenost s pravomocemi se u obou oddělení různí. Zatímco v oddělení obchodu jsou zaměstnanci s pravomocemi spíše spokojeni, v oddělení redakce je zhruba stejný počet zaměstnanců spokojen jako nespokojen. Důležitost tohoto faktoru je celkově pro zaměstnance spíše nízká. Pravomoci, jako důležité, označilo pouze 51 (57 %) zaměstnanců.

15. Prestiž

Zde se obě oddělení téměř shodují. Spokojenost s prestiží jejich pracovního zařazení vyjádřilo 34 (39 %) zaměstnanců. Nespokojenost 23 (25 %). Důležitost tomuto faktoru přikládá 50 (57 %) z dotazovaných.

16. Přístup nadřízeného

Větší nespokojenost byla zaznamenána u oddělení redakce. V obchodním oddělení převládá spokojenost. Tento faktor je pro všechny zaměstnance velmi důležitý. Souhrnně pro 82 (92 %) dotazovaných.

17. Samostatné rozhodování

Zaměstnanci oddělení obchodu jsou ve většině spokojeni s možností samostatného rozhodování. Celkem 40 (80 %) zaměstnanců. Oproti tomu, v oddělení redakce, bylo zaznamenáno 13 (29 %) negativních odpovědí. Důležitost tohoto faktoru hodnotili zaměstnanci obou oddělení podobně. Důležitý je pro 78 (88 %) z nich.

18. Seberealizace

Spokojených s možnostmi seberealizace je mnohem vyšší u zaměstnanců z oddělení ochodu, a to celkem 29 (80 %) z dotázaných. V oddělení redakce bylo zaznamenáno pouze 16 (41 %) kladných odpovědí. Důležitost seberealizace je mnohem vyšší pro obchodníky, než pro redaktory.

19. Sociální výhody

V otázkách sociálních výhod se obě oddělení shodují. Více než polovina ze zaměstnanců není spokojená. Důležitost tomuto faktoru přikládá 67 (75 %) zaměstnanců.

20. Spravedlivé hodnocení zaměstnance

Zhruba polovina zaměstnanců redakce není spokojena se spravedlivým ohodnocením svého pracovního výkonu. Dohromady jde o 20 (51 %) zaměstnanců. V oddělení obchodu je nespokojeno pouze 10 (20 %) zaměstnanců. Důležitost spravedlivého hodnocení je u všech zaměstnanců stejná. Pozitivně odpovědělo 79 (89 %) dotázaných.

21. Psychická zátěž

Více nespokojených je v oddělení redakce, a to celkem 18 (43 %) zaměstnanců. V oddělení je zhruba stejný počet nespokojených jako spokojených zaměstnanců. Faktor psychické zátěže je důležitý pro zaměstnance obou oddělení zhruba stejně. Důležitost mu připsalo 67 (75 %) pracovníků.

22. Vize společnosti

Zhruba polovina dotázaných z oddělení redakce je nespokojených s vizemi společnosti. Polovina zaměstnanců obchodu se vyjádřila neutrálně. Znalost vizí společnosti je důležitá pro 60 (68 %) dotazovaných.

23. Vývoj v regionu

Více nespokojených zaměstnanců bylo zaznamenáno v oddělení redakce. Jde zhruba o polovinu z dotazovaných. Spokojených je pouze 20 (22 %) ze zaměstnanců obou oddělení. Vývoj společnosti v regionu je více důležitý pro zaměstnance obchodu, a to celkem pro 41 (82 %) zaměstnanců. V oddělení redakce je to 25 (69 %).

24. Vzdělávání a osobní růst

Odpovědi obou oddělení se výrazně neliší. Dohromady 31 (35 %) zaměstnanců není spokojeno s možnostmi vzdělávání a osobního růstu ve společnosti. Spokojených je jen

26 (30 %) dotázaných. Důležitost tohoto faktoru hodnotilo kladně celkem 60 (67 %) zaměstnanců.

25. Volný čas

Z šetření vyplynulo, že mnohem více jsou s vlivem společnosti na jejich volný čas spokojeni zaměstnanci oddělení obchodu. V oddělení redakce je celkem 15 (38 %) zaměstnanců nespokojených. Důležitost tomuto faktoru přikládá celkem 76 (85 %) zaměstnanců.

26. Uznání (pracovní)

Spokojenost s pracovním uznáním je nižší v oddělení redakce. Obchodníci hodnotili spokojenost spíše kladně. Tento faktor je důležitý pro obě oddělení podobně. Úhrnem 63 (70 %) zaměstnanců jej hodnotilo kladně.

10 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V metodické části byly položeny celkem tři výzkumné otázky. Na základě kvantitativního výzkumu, který byl proveden formou anonymního dotazníkového šetření, je možno nyní na tyto otázky odpovědět.

10.1 Výzkumná otázka č. 1 - Které motivační faktory jsou pro zaměstnance nejvýznamnější?

Z analýzy vyplývá, že nejdůležitějšími motivačními faktory jsou mezilidské vztahy na pracovišti a komunikace. Jako nejvýznamnější motivačními faktory označili zaměstnanci tyto: atmosféra na pracovišti, dobrý pracovní kolektiv, přístup nadřízeného a komunikace na pracovišti.

Poté následuje skupina faktorů radící se spíše do pracovního procesu, který ovlivňuje zaměstnavatel, a to zejména: pracovní doba, druh a náplň práce, jistota pracovního místa, ocenění pracovního výkonu, spravedlivé ohodnocení a vliv společnosti na volný čas zaměstnance.

10.2 Výzkumná otázka č. 2 - Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem společnosti?

Na tuto otázku nelze najít jednoznačnou odpověď. Z analýzy vyplynulo, že spokojenost s různými faktory se u obou oddělení nezřídka velmi liší. S čím je spokojeno jedno oddělení, nemusí obvykle znamenat, že je tomu stejně u oddělení druhého. I přesto, lze najít několik motivačních faktorů, u kterých se zaměstnanci v odpovědích lišili jen minimálně. Mezi tyto faktory, s nejvyšší zaznamenanou spokojeností všech zaměstnanců, patří například následující: uplatnění schopností, pracovní prostředí, seberealizace a pracovní uznání. K motivačním faktorům, u kterých byla zaznamenána nejnižší spokojenost, náleží tyto: spravedlivé ohodnocení, ocenění pracovního výkonu, sociální výhody, vize společnosti a vývoj společnosti.

Společné motivační faktory jsou pro zaměstnance jako celek poměrně těžko definovatelné. Spíše je potřeba rozdělit zaměstnance obou oddělení na dvě různorodé skupiny.

10.3 Výzkumná otázka č. 3 – Je rozdíl mezi vnímáním důležitosti jednotlivých motivačních faktorů rozdílný u zaměstnanců redakce a obchodu?

Na základě šetření bylo zjištěno, že mezi zaměstnanci redakce a zaměstnanci obchodu existují značné rozdíly ve vnímání spokojenosti u jednotlivých motivačních faktorů. Co se týká důležitosti motivačních faktorů, obvykle dominovala shoda mezi oběma odděleními. Jako nejrozdílněji vnímané motivační faktory, ve smyslu spokojenosti, byly zaznamenány tyto: pracovní doba, pracovní postup, pravomoci, přístup nadřízeného, samostatné rozhodování, spravedlivé ohodnocení a volný čas.

10.4 Návrhy a doporučení

Na základě kvantitativního výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek lze navrhnout, či doporučit následující.

Rozdílnost motivačních faktorů pro obě oddělení

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že co se týká spokojenosti s různými motivačními faktory, jsou názory v obou odděleních někdy i velmi rozdílné. Doporučením pro vedení společnosti, personalisty a nadřízené manažery a šéfredaktory je nehledat jen společné motivační faktory plošně pro všechny zaměstnance, ale zaměřit se také na ty, které jsou rozdílné. Na základě podrobné analýzy dat, lze tyto faktory přesně definovat a zamyslet se nad potřebnou a hlavně rozdílnou strategií k zaměstnancům oddělení.

Společné motivační faktory

Na základě analýzy výzkumu vyplynulo, že spokojenost s motivačními faktory se u obou oddělení mnohdy liší. Dají se najít ovšem i některé společné. Vysoká nespokojenost byla zaznamenána u těchto faktorů: spravedlivé ohodnocení, ocenění pracovního výkonu mimo stanovený plat, sociální výhody, vize společnosti a vývoj společnosti.

Tři z výše uvedených faktorů jsou hmotné povahy a doporučením společnosti je tedy zamýšlení nad stávajícími programy a jejich nastavením. Protože má společnost vcelku propracovaný systém firemních benefitů, je možné, že co se týká sociálních výhod, jde jen o špatné komunikování jejich existence. Spravedlivé ohodnocení a ocenění pracovního výkonu (myšleno například speciální odměny a podobně) je zpětnou vazbou pro vedení společnosti.

V čem by mohl být nejvíce spatřován problém, je komunikace vizí, poslání a cílů společnosti. Zaměstnanci tento faktor celkově nehodnotili pozitivně. Zde je doporučením více komunikovat se zaměstnanci a podporovat je v komunikaci s vedením společnosti, a to tak, aby měli pocit, že je jejich hlas vyslyšen a mohou se na cílech, posláních a vizích společnosti osobně podílet.

Důležitost motivačních faktorů

Nejdůležitějšími motivačními faktory pro všechny zaměstnance se ukázaly být mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti. Také komunikace nadřízeného k zaměstnancům. Doporučením tedy je podpora dobré atmosféry na pracovišti a utužování přátelského ducha v kolektivu. K tomu patří snaha o co nejefektivnější komunikaci nadřízeného k podřízeným s co nejlepší zpětnou vazbou.

Z provedené analýzy se ukázalo, že zaměstnanci obou oddělení přiřazovali podobnou důležitost téměř všem motivačním faktorům. Nebyl zjištěn žádný motivační faktor, který by pro zaměstnance nebyl nějakým způsobem důležitý.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 PROJEKT VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Na základě studia odborné literatury a provedeného výzkumu byly vybrány klíčové motivační faktory zaměstnanců společnosti VLM a.s. Mezi jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů pro zaměstnance společnosti patří potřeba osobního růstu a vzdělávání. Tento motivační faktor byl vybrán jako základ pro tvorbu projektu diplomové práce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celkem 31 (35 %) zaměstnanců je nespokojených s možnostmi vzdělávání a osobního růstu ve společnosti, spokojených je pouze 26 (30 %) zaměstnanců. Přitom z analýzy vyplynulo, že vzdělávání a osobní růst v zaměstnání jsou důležité pro 67 % dotázaných zaměstnanců.

Jelikož je pro autorku této práce známější prostředí obchodu, bude projekt směřován na zaměstnance obchodního oddělení.

11.1 Cíle projektu

Cílem projektu vzdělávání zaměstnanců je efektivní proces vedoucí ke zvýšení kompetencí, znalostí a posílení osobního růstu zaměstnanců. Jde především o doplnění chybějících znalostí a zvýšení efektivity zaměstnance v pracovním procesu. Dále je cílem zvýšení motivace, angažovanosti zaměstnance a posílení loajality vůči zaměstnavateli.

Dle přesně daného plánu bude probíhat systematické školení zaměstnanců, a to ve dvou vzdělávacích úrovních. První úroveň bude pro začínající a mírně pokročilé obchodníky, druhá úroveň pro pokročilé obchodníky.

11.2 Cílová skupina projektu

Cílovou skupinou byli zvoleni zaměstnanci obchodního oddělení.

Cílová skupina bude rozdělena na dvě podskupiny, a to na:

- začátečníky a mírně pokročilé
- pokročilé

11.3 Kritéria rozdělení zaměstnanců a náplň vzdělávacího programu

Obchodníky je potřeba rozdělit do dvou skupin. Školení pro začátečníky by nemělo pro pokročilé obchodníky žádný užitek, naopak by mohlo způsobit demotivaci u pracovních starších zaměstnanců, kteří by mohli takovéto školení bojkotovat a vnímat jako dehonestující.

Takže na základě předem jasně daných kritérií budou zaměstnanci rozděleni do dvou skupin. Tato kritéria budou tvořit zejména: počet odpracovaných let na obchodní pozici, zkušenosti z předchozích zaměstnání, osobní potřeba zaměstnance.

Každá skupina bude školená v zásadě na podobná témata, ovšem s důrazným přihlédnutím k jejich schopnostem a odpracovaným letům. Začátečnickům a mírně pokročilým je například potřeba vštípit základní principy navazování kontaktu s novými klienty, vedení osobních schůzek a klást důraz na znalost produktů společnosti. U skupiny pokročilých obchodníků, je potřeba tyto dovednosti dále rozvíjet, podporovat a motivovat je k práci, jelikož u této skupiny zaměstnanců je obecně vyšší obava z demotivace a vyhoření.

Společným základem školení v obou skupinách budou cíle, vize a poslání společnosti. V této části by měl být kladen vysoký důraz na pochopení předávaných informací a pozitivní přístup a tím zvýšení motivace zaměstnanců účastnit se na posílení postavení společnosti na trhu.

11.3.1 Skupina Začátečníci a mírně pokročilí

Pro tuto skupinu bude důležité vést školení na základních úrovních znalostí všech potřebných kompetencí a dovedností. Školitel by měl být ideálně z vyšších manažerských pozic v obchodním oddělení společnosti. Samozřejmě musí být bráno na zřetel, zda má školící manažer potřebné schopnosti vést takovýto druh školení, což je velmi důležité pro efektivitu školení.

Kritéria pro skupinu Začátečníci a mírně pokročilí

- naprostý začátečník v obchodním oddělení, bez výrazné znalosti produktů vydavatelství a technik prodeje
- počet odpracovaných let: 0 - maximálně 2 roky
(pokud zaměstnanec pracoval na podobné pozici v jiném zaměstnání, musí na to být brán zřetel)
- osobní preference obchodníka zúčastnit se tohoto typu školení

Náplň vzdělávacího programu pro skupinu Začátečníci a mírně pokročilí

- vize, mise, cíle a poslání společnosti
- motivace zaměstnanců, snaha podpořit angažovanost a posílit loajalitu ke společnosti
- podpora znalosti základních produktů společnosti

- cenotvorba
 - typologie zákazníka
 - vedení obchodních schůzek
 - servis
- a další

11.3.2 Skupina Pokročilí

U této skupiny je předpokladem vysoká znalost základních a dalších produktů společnosti. Dalšími dispozicemi jsou znalosti z oblasti obchodních dovedností na pokročilé úrovni. Skupina pokročilých by měla být tvořena ze samostatně se rozhodujících a vysoce kompetentních zaměstnanců. Tuto skupinu by měli vést dva školitelé. V úvodní části by to měl být zaměstnanec vydavatelství, a to ve vyšší funkci spadající pod obchodní oddělení. Nejlépe obchodní ředitel či manažer obchodu. Jeho funkcí v tomto vzdělávacím procesu je informování zaměstnanců o aktuálních cílech společnosti, a to jak krátkodobých tak dlouhodobých. Také je důležité znovu zopakovat cíle, vize, mise a poslání společnosti. Dále je potřeba pozitivně motivovat zaměstnance, vyjádřit vděčnost za jejich pracovní úsilí a snažit se podpořit jejich angažovanost a loajalitu. Tyto body ve školení nesmí chybět, protože mohou zvýšit efektivitu pracovního výkonu zaměstnanců a podpořit chuť se školení zúčastnit.

Pro další školení, například novinky z oblasti obchodu, time management, chyby při osobních jednáních a tak dále, by bylo dobré použít školitele mimo společnost a to z důvodu nového pohledu na obchod jako celek. Školitel mimo společnost může mít pozitivní vliv na zaměstnance a přinést nové přístupy k náplni práce. Musí jít samozřejmě o osvědčeného odborníka s dobrými referencemi z jiných školení ve firmách.

Kritéria pro skupinu Pokročilí

- zaměstnanec, který je zaměstnán ve společnosti na pozici obchodníka dva roky a více
- obchodník, který je zaměstnán na pozici méně než dva roky, ale pracoval na podobné pozici u jiného vydavatele
- vysoká znalost základních a ostatních produktů celého vydavatelství

Náplň vzdělávacího programu pro skupinu Pokročilí

- vize, mise, cíle a poslání společnosti

- motivace zaměstnanců, snaha podpořit angažovanost a posílit loajalitu ke společnosti
- rozšíření a podpora znalosti všech produktů společnosti
- cenotvorba – limity a požadavky
- novinky v oblasti obchodní sféry
- time management, organizace práce
- nejčastější chyby při telefonických a osobních jednáních
- pracovní motivace
- další dle zjištění potřeb zaměstnanců

12 PLÁN PROJEKTU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Následující část se věnuje přesnému naplánování procesu školení zaměstnanců obchodního oddělení. Zaměstnanci budou rozděleni do dvou pracovních skupin, a to na Začátečníky a mírně pokročilé a Pokročilé. Aby školení probíhalo co nejefektivněji, je důležité přesné rozplánování jednotlivých položek kurzu.

Je potřeba zajistit dostupné a vyhovující prostory pro každou spádovou oblast. Dále musí dojít k časovému rozplánování jednotlivých kurzů, vyhledat a oslovit externího školitele a nalézt vhodného interního lektora. Na základě těchto položek bude sestaven finanční rozpočet.

Důležité je také stanovit metodu ověření míry úspěšnosti této série školení. Důležitá je nejen zpětná vazba zaměstnanců, ale také ekonomický výsledek obchodního oddělení v daném časovém horizontu. Pokud po odečtení vnějších vlivů bude mít vzestupnou tendenci, můžeme proces školení považovat za úspěšný. Není dobré zapomínat také na posílení motivace zaměstnanců.

Sérií školení by vzdělávací proces neměl skončit. Na základě měření úspěšnosti a zpětné vazby by mělo být uvažováno o dalším postupu ve vzdělávacím procesu zaměstnanců obchodního oddělení.

12.1 Místo školení

Protože společnost VLTAVA LABE MEDIA a.s. působí v celé České republice, byla jako nejvhodnější prostory pro realizaci školení zvolena její spádová sídla. Všechny pobočky Deníku spadají pod určitou oblast, která má dle dostupných informací vždy vhodnou místnost, kterou lze využít jako místnost školící. V tomto případě, tak společnost ušetří náklady na pronájem jiných vhodných prostor.

Spádové oblasti: Střední Čechy, Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava, Vysočina, Střední Morava, Severní Morava.



Obrázek č. 2 Školící místnost ve spádovém sídle společnosti

Zdroj: vlastní

12.2 Rozdělení zaměstnanců do skupin

Zaměstnanci budou rozděleni dle spádových oblastí působení Deníku do skupin, které budou následně rozděleny dle odpracovaných let a ostatních předem jasně stanovených kritérií do dvou finálních skupin, a to na 1) Začátečníky a mírně pokročilé a 2) Pokročilé.

12.3 Školitelé

Interní školitel – interním školitelem je myšlen zaměstnanec společnosti VLM a.s., který je odborníkem na danou problematiku a spadá pod oddělení obchodu. Může jít jak o obchodního ředitele, tak některého z obchodních manažerů. Interní školitel bude školit skupinu č. 1 Začátečníky a mírně pokročilé. Ve skupině č. 2 Pokročilí je účast nutná pouze při prvním termínu školení, a to z důvodu interpretace informací z vnitřního prostředí společnosti. Jde konkrétně o vize, mise, cíle a poslání společnosti. Také je potřeba motivovat zaměstnance ke školení a projevit vděk za jejich dosavadní pracovní činnost. Tím lze

dosáhnout správné atmosféry na školení a pozitivně motivovat zaměstnance svým zájmem o jejich činnost.

Externí školitel – musí být odborníkem ve svém oboru s prokazatelnou praxí a dobrými referencemi z jiných firem. Výběr osoby externího školitele je velmi důležitý, neboť nerozumí vnitřnímu prostředí firmy, ale musí najít způsob, jak předá obchodníkům důležité informace tak, aby pro ně byly relevantní a důvěryhodné.

12.4 Realizace školení - časový plán

Školení zaměstnanců bude probíhat v roce 2021. Bude rozděleno na čtyři části, a to jarní, letní, podzimní a zimní. Z důvodu vytíženosti školitele, případně školitelů, je potřeba rozplánovat důkladně termíny školení tak, aby byly obslouženy všechny spádové oblasti Deníku a co nejefektivněji využít čas školitelů.

Návrh termínů školení

Termíny jsou navrženy vždy na dva po sobě jdoucí dny. Z důvodu efektivnějšího rozdělení zaměstnanců dvou pracovních skupin a plánovaného využití místnosti, není možné využít jen jeden pracovní den. První školící den budou vždy školení začátečníci, druhý den pokročilí.

Tabulka č. 2 Termíny školení

	ZIMA		JARO		LÉTO		PODZIM	
	leden		březen		červen		říjen	
	začátečníci	pokročilí	začátečníci	pokročilí	začátečníci	pokročilí	začátečníci	pokročilí
Střední Čechy	6.1.	7.1.	2.3.	3.3.	1.6.	2.6.	1.10.	2.10.
Jižní Čechy	9.1.	10.1.	5.3.	6.3.	4.6.	5.6.	5.10.	6.10.
Západní Čechy	13.1.	14.1.	9.3.	10.3.	8.6.	9.6.	12.10.	13.10.
Severní Čechy	16.1.	17.1.	12.3.	13.3.	11.6.	12.6.	15.10.	16.10.
Východní Čechy	20.1.	21.1.	16.3.	17.3.	15.6.	16.6.	19.10.	20.10.
Jižní Morava	23.1.	24.1.	19.3.	20.3.	18.6.	19.6.	22.10.	23.10.
Vysočina	27.1.	28.1.	23.3.	24.3.	22.6.	23.6.	26.10.	27.10.
Střední Morava	30.1.	31.1.	26.3.	27.3.	25.6.	26.6.	29.10.	30.10.
Severní Morava	3.2.	4.2.	30.3.	31.3.	29.6.	30.6.	2.11.	3.11.

Zdroj: vlastní

12.5 Rozvržení témat školení

Každá skupina tedy absolvuje čtyři dny školení v průběhu roku rozdělené následujícím způsobem:

1. část ZIMA – Začátečníci a mírně pokročilí

- úvodní část, představení lektora
- představení celoročního školícího plánu
- představení účastníků školení
- navození správné motivační atmosféry
- vize, mise, poslání a cíle společnost
- školení základních produktů společnosti

1. část ZIMA – Pokročilí

- úvodní část, představení školitele
- seznámení s celoročním školícím plánem
- představení účastníků školení
- navození správné motivační atmosféry
- vize, mise, poslání a cíle společnosti
- rozšíření a podpora znalostí všech produktů společnosti do hloubky
- novinky z oblasti obchodu a obchodování
- školení na téma jak správně napsat e-mail s obchodní nabídkou tak, aby zaujal příjemce

2. část JARO – Začátečníci a mírně pokročilí

- navození motivační atmosféry
- zjištění efektivity naučených dovedností z minulé lekce školení
- analýza úspěchů a neúspěchů obchodníka
- školení na téma jak domluvit schůzku po telefonu a realizace schůzky – vše osobní nácviky se školitelem
- zvládání námitek

2. část JARO – Pokročilí

- podpora správné motivační atmosféry, podpora chuti obchodníků naučit se novým dovednostem, případně osvěžit stávající znalosti
- školení na téma time management a organizace práce obchodníka
- nejčastější chyby při telefonických a osobních jednáních

3. část LÉTO – Začátečníci a mírně pokročilí

- navození motivační atmosféry
- zjištění efektivity naučených dovedností z minulé lekce školení
- úspěchů a nezdarů obchodníků ve sjednávání schůzek po telefonu a osobních jednáních
- zjištění potřeb a doškolení
- školení na téma typologie zákazníka

3. část LÉTO – Pokročilí

- podpora správné atmosféry,
- úspěchy a nezdary obchodníků – analýza situací s následným nalezením řešení
- školení - nahrávání simulovaných situací, např. osobní schůzka s klienty, na záznamové zařízení s rozbořem negativ a pozitiv obchodníka

4. část PODZIM – Začátečníci a mírně pokročilí

- zjišťování úspěchů a nezdarů obchodníků
- doškolení potřebných dovedností na základě zjištění potřeb účastníků školení
- školení na téma time management
- servis u zákazníka
- závěrečný test
- poděkování za účast na školících kurzech a rozloučení

4. část PODZIM – Pokročilí

- zjištění potřeb účastníků

- seznámení s úspěchy a neúspěchy obchodníků při aplikaci dovedností z minulých částí školení
- školení z oblasti pracovní motivace a osobnost obchodníka
- závěrečný test
- poděkování za účast na kurzech a rozloučení

12.6 Rozpočet

Velmi důležitou položkou důkladného procesu naplánování školení zaměstnanců je jeho rozpočet. Nesmí zatížit společnost nad únosnou míru. Podpora vzdělávání zaměstnanců by měla být zahrnuta v celoročním plánu hospodaření společnosti. Vzdělávání zaměstnanců má pozitivní vliv na jejich pracovní výkon a tudíž zvyšuje v konečném důsledku pozitivní hospodářské výsledky firmy. Investice do vzdělávání zaměstnanců jsou tedy nezbytnou součástí výdajů společnosti, které mají za úkol mimo jiné také vysokou míru návratnosti. Ucelený proces efektivního vzdělávání by měl zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu úsilí, měl by podporovat jejich loajalitu ke společnosti a pocit sounáležitosti s výsledky hospodaření.

V níže uvedené Tabulce č. 3 je rozplánován rozpočet na školení zaměstnanců.

Položky rozpočtu školení

- **Prostory ke školení** - v tomto případě jde o běžné výdaje, které se nepromítnou v nákladech společnosti výrazným zvýšením, protože jde o místnosti, které společnost vlastní a jsou v běžném užívání. Položce tedy nebyla přiřazena žádná částka.
- **Interní školitel** – jelikož půjde o interního zaměstnance společnosti, není potřeba platit nějakou smluvní odměnu. V tomto případě, by mohla být odměna symbolická, a to například 1.000,- Kč za jeden školící den. Samozřejmě záleží na domluvě interního lektora se zaměstnavatelem.
- **Externí školitel** – zde již musí být částka dopředu smluvně dohodnuta. Obvyklá cena za jeden školící den (6 - 8 hodin školení) je zhruba 10.000,- Kč. V této částce je již zahrnuta vlastní doprava školitele na místo školení, vlastní ubytování a další případné položky.

- **Občerstvení** – i když nejde o vysokou položku, je potřeba ji také zahrnout do nákladů na školení. Působí dobrým dojmem, když mají účastníci školení k dispozici jednodušší občerstvení, kávu, vodu a podobně. Částka byla předběžně stanovena na 500,- Kč za den, záleží ovšem na počtu účastníků a formě občerstvení.

Tabulka č. 3 Rozpočet školení zaměstnanců

Začátečníci a mírně pokročilí	1 den	Celkem 36 dnů
prostory ke školení	běžné náklady	běžné náklady
interní školitel	odměna 1.000,- Kč	36.000,- Kč
občerstvení	500,- Kč	18.000,- Kč
celkem		54.000,-
Pokročilí	1 den	Celkem 36 dnů
prostory ke školení	běžné náklady	běžné náklady
externí školitel	odměna 10.000,- Kč	360.000,- Kč
občerstvení	500,- Kč	18.000,- Kč
celkem		378.000,- Kč
Náklady celkem za obě skupiny	12.000,- Kč	432.000,- Kč

Zdroj: vlastní

12.7 Měření úspěšnosti

Měření úspěšnosti bude provedeno následujícími způsoby:

Závěrečný test

1) Začátečníci a mírně pokročilí - při poslední čtvrté části školení, bude mezi zaměstnance této skupiny distribuován jednoduchý test, obsahující otázky týkající se témat, která se na školení probírala. Na základě vyhodnocení těchto testů může být posouzena úspěšnost předávání informací mezi školitelem a zaměstnanci.

2) Pokročilí – v této skupině půjde spíše o informativní test formou jednoduchých otázek směřujících k probíraným tématům. Sledována bude, spíše než znalost odpovědí na otázky, míra věnované pozornosti školiteli.

V závěrečné části obou testů budou otevřené otázky, které budou mít za úkol zjistit spokojenost zaměstnance se školitelem a celkově s úrovní školení. Vzhledem k tomu, že bude zasílán zaměstnancům i anonymní dotazník, lze posoudit relevantnost odpovědí zaměstnanců v reálném čase, s odpověďmi anonymními.

Anonymní dotazník – po ukončení školení zhruba v odstupu jednoho týdne bude zaslán zaměstnancům anonymní dotazník, ve kterém budou mít možnost vyjádřit se k osobě školitele, celkovému školení a přínosu školení pro ně samotné. Při té příležitosti budou také dotazováni na téma, které by chtěli při dalším školení se školitelem probrat. Analýza těchto dotazníků bude mít za účel měření spokojenosti jak celkově se školením, s osobou školitele, tak s přínosem pro zaměstnance.

Ekonomický průzkum – doporučením je provést nejpozději za tři měsíce po proběhnutí školení ekonomickou analýzu výsledků zaměstnanců obchodního oddělení. Pokud došlo k výraznějšímu nárůstu obrátu obchodníků, lze prokázat efektivitu a přínos tohoto školení. Musíme ovšem počítat s různými okolnostmi, které mohou výsledky zkreslit. Například vnější vlivy působící na trh.

12.8 Rizika a limity

Školitel – výběr špatného školitele z vnitřního prostředí i vnějšího prostředí společnosti. Školitel pocházející ze společnosti by měl mít vlastnosti vhodné pro školení zaměstnanců. Ne každý manažer, je schopen školit zaměstnance. Limitem mohou být jeho osobnostní rysy. Takovýto školitel by měl být schopen motivovat zaměstnance, způsobit u nich chuť spolupracovat, měl by být vstřícný, empatický a komunikativní. Pokud tyto vlastnosti školiteli chybí, může způsobit fatální demotivaci zaměstnanců zúčastnit se dalšího ze série školení.

Školitel pocházející z vnějšího prostředí musí být odborníkem s praxí nejlépe v pozici obchodního zástupce a výše. Pokud není, nedokáže se vcítit do pracovní pozice obchodníka a tím v očích školených zaměstnanců klesne jeho důvěryhodnost. Externí školitel musí najít téma společné pro všechny obchodníky bez důrazu na produkt.

Zaměstnanci – zejména služebně starší zaměstnanci mohou být nedůvěřiví k sérii školení. O to více, pokud již prošli školením, které nesplňovalo zdaleka jejich očekávání. Dalším důvodem může být pocit ztráty času, který mohli věnovat své práci. Zaměstnanci také mohou při špatné motivaci k účasti pocítovat nechuť účastnit se takového školení, mohou šířit

špatnou atmosféru na pracovišti a znechutit tak další zaměstnance. Potom bude následovat těžší výchozí pozice pro školitele, který musí s těmito zaměstnanci vynaložit mnohem více energie a pozitivně je motivovat.

Nedostatek financí na realizaci – v dnešní době jsou zejména díky pandemii SARS-CoV-2 redukovány náklady ve společnosti. Existuje zde riziko, že vedení společnosti odmítne návrh na realizaci projektu z tohoto důvodu.

Nemožnost fyzické účasti zaměstnanců – může také nastat situace, která znemožní fyzickou účast na školení z důvodu pandemie SARS-CoV-2 a zaměstnanci budou nuceni pracovat z domova na home office. V tomto případě je nutné školení odložit, protože přesun na nějakou online firemní platformu není z důvodů technických překážek v takovéto intenzivní komunikaci ideální.

Závěrečné testy – v otevřených otázkách, které budou směřovány ke spokojenosti s osobou školitele a úrovni školení, hrozí riziko neupřímných odpovědí, dané přítomností školitele. Zaměstnanec může neupřímně odpovídat, protože nebude chtít školitele zklamat, nebo nebude mít možnost anonymní odpovědi a bude se bát reakce vedení společnosti. Z tohoto důvodu, bude rozeslán mezi účastníky školení anonymní dotazník s otevřenými otázkami, kde budou mít zaměstnanci možnost zpětné vazby bez obav.

12.9 Analýza 1. části školení

K analýze školení byla vybrána z jeho čtyř termínů úvodní část, která může v konečném důsledku být částí nejdůležitější. Už jen z důvodu naplnění očekávání, a to jak v pozitivním tak negativním smyslu. Předpokladem je, že začátečníci a mírně pokročilí budou spíše pozitivně naladěni. Důvodem může být například těšení se na seznámení s novými lidmi, poznání nového prostředí a celková motivace nového zaměstnance. U pokročilých obchodníků hrozí spíše negativní přístup. Důvodem může být předchozí špatná zkušenost se školeními, pocit ztráty času, který by mohli věnovat práci apod.

První část školení je tedy také tou nejdůležitější a hodně záleží na školiteli, zda dokáže zaměstnance správně pozitivně motivovat a vzbudit v nich chuť něčemu novému se naučit.

1. část ZIMA – začátečníci a mírně pokročilí

Úvodem

Pro začátečníky a mírně pokročilé je doporučen interní školitel. Takovýto lektor má znalost interního prostředí společnosti, zná její cíle, vize, mise a poslání. Nikdo jiný z vnějšího

prostředí společnosti nemůže plnohodnotně předat tyto informace zaměstnancům. Skupina Začátečnicků a pokročilých potřebuje mít znalost těchto firemních hodnot a správně komunikované hodnoty mohou posílit jejich motivaci a zvýšit pracovní úsilí. Školení pro začátečníky také nesmí postrádat část o produktech společnosti a nikdo nemůže tyto informace předat lépe, než někdo, kdo jim sám výborně rozumí. Každá oblast obchodu má svá specifika, na které je nováčky potřeba upozornit a vést školení v tomto duchu. Interní školitel rozumí pochybám obchodníka a dokáže vysvětlit případné nejasnosti. Samozřejmě je důležité, aby měl interní školitel vlastnosti požadované ke školení. Obvykle jsou nováčci v obchodním oddělení pozitivně naladěni k získávání nových informací a tím je výchozí pozice lektora o poznání jednodušší, než u pokročilých.

Časový rozvrh školícího dne

8.30 sraz účastníků, zahájení školení

8.40 – 12.00 představení interního školitele, seznámení se s účastníky, vize, cíle, mise a poslání společnosti, školení o produktech společnosti – v této části například tisk

12.00 – 13.00 přestávka na občerstvení

13.00 – 16.00 pokračování školení o produktech společnosti – zpravodajský web

16.00 – 16.30 ukončení školícího dne, volná diskuse, rozloučení

1. část ZIMA – pokročilí

Úvodem

U skupiny pokročilých je důležité, aby se úvodní části školení zúčastnil ideálně interní školitel, to znamená někdo z vedení obchodního oddělení, popřípadě alespoň manažer obchodu spádové oblasti. Důležité je to z důvodu nastavení správné atmosféry na počátku školícího kurzu. Interní školitel by měl být pozitivně naladěný, poděkovat za úspěchy obchodníků, představit, či osvěžit cíle a vize společnosti, znovu dostat do povědomí mise a poslání společnosti. S takovýmto úvodem je mnohem vyšší šance na odbourání počáteční nechuti k účasti na školení. Poté interní školitel předá vedení kurzu externímu školiteli, kterého uvede a podpoří jej v jeho úsilí.

Časový rozvrh školícího dne

8.30 sraz účastníků, zahájení školení

8.40 – 10.00 interní školitel - poděkování za odvedenou práci, vize, cíle, mise a poslání společnosti, nové produkty ve společnosti, či hloubkové analýza stávajících produktů, cenotvorba – požadavky a limity společnosti

10.00 – 12.00 představení školitele, představení účastníků, seznámení s celoročním školícím plánem, zjištění potřeb obchodníků, novinky ze světa obchodu a obchodování

12.00 – 13.00 přestávka na občerstvení

13.00 – 16.00 školení na téma jak napsat obchodní e-mail, aby zaujal příjemce a přiměl ho k aktivitě, efektivní organizace práce obchodníka

16.00 – 16.30 ukončení školícího dne, volná diskuse, rozloučení

12.10 Doporučení pro další postup

Po dokončení série školení je doporučením provést po určité době opět kvantitativní výzkum formou anonymního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci obchodního oddělení. Tento výzkum by měl mít za cíl zjištění aktuálních potřeb zaměstnanců ohledně vzdělávání a jejich dalšího růstu. Z analýzy výzkumu, vyplyne co, a v jaké formě zaměstnanci upřednostňují. Na základě tohoto šetření může být zpracován návrh na další sérii školení zaměstnanců.

Školení by mělo probíhat periodicky a ne jen náhodně. Vybudováním systematického firemního školení, které by bylo sestaveno na základě analýzy potřeb zaměstnanců, podporujeme motivaci k efektivnímu výkonu zaměstnání, angažovat a loajalitu zaměstnanců.

ZÁVĚR

Zaměstnanci tvoří firmu. Aby byla firma úspěšná a měla dobrou pověst, je potřeba mít loajální a motivované zaměstnance, kteří dobrou pověst firmě budují. Aby byli zaměstnanci spokojeni a motivovaní pro společnost efektivně pracovat, je potřeba pochopit a poznat jejich motivace. Zaměstnanec motivovaný správnými motivačními faktory cítí sounáležitost s výsledky společnosti a je k ní loajální.

Tato diplomová práce měla za úkol zjistit vnímání a spokojenost s motivačními faktory používanými ve společnosti VLTAVA LABE MEDIA a.s. Na základě dotazníkového šetření proběhl sběr dat, který sloužil jako podklad k analýze motivačních faktorů zaměstnanců společnosti. Bylo analyzováno, jak jsou zaměstnanci s motivačními faktory spokojeni, a také jakou jim přiřkládají důležitost. Z šetření vyplynulo, že jednoznačně nejdůležitějšími motivačními faktory jsou pro zaměstnance mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti. Vysokou důležitost také zaměstnanci přiřkládali faktorům týkajícím se spíše pracovního procesu, a to například pracovní době, druhu a náplni práce, jistotě pracovního místa a podobně. Co se týká spokojenosti s motivačními faktory, z analýzy vyplynulo zajímavé zjištění, a to, že se odpovědi zaměstnanců obou oddělení často velmi liší. Pro zaměstnavatele by měla být tato informace velmi důležitá a měla by pomoci při sestavování plánu například firemních benefitů a vůbec celkového přístupu k zaměstnancům. Faktory, u kterých byla zaznamenána podobná spokojenost, byly například seberealizace, pracovní prostředí, pracovní uznání a uplatnění schopností. Nejvyšší nespokojenost byla zaznamenána u spravedlivého ohodnocení, ocenění pracovního výkonu, sociálních výhod a vývoje a vizí společnosti.

Na základě zjištěných informací byly navrženy a doporučeny postupy, které by aplikací mohly zlepšit situaci ve společnosti. V projektové části byl vybrán jeden z motivačních faktorů a zpracován podrobný návrh realizace. Vybraným motivačním faktorem bylo vzdělávání a osobní růst zaměstnanců. Naplánovaný projekt má za úkol nejen zaměstnance efektivně vzdělávat a zvýšit tak jejich pracovní výkon, ale také zvýšit jejich motivaci, loajalitu ke společnosti a angažovanost. Dále byly do projektu zařazeny položky mající za úkol zvýšení povědomí o cílech, vizích, misi a poslání společnosti.

Výzkumné otázky byly zodpovězeny, cíl práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-5258-7

BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4323-3

BOTEK, Marek, 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, ISBN 978-80-7598-102-8

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB-TU, ISBN 978-80-248-3829-8

DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0254-1

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 80-251-1250-0

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978-80-251-2636-3

HORŇÁK, Pavel, 2010. *Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingové komunikace*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, ISBN 978-80-904273-3-4

KERN, Hans, Christine MEHLOVÁ, Hellfried NOLZ, Martin PETER a Regina WINTERSPERGEROVÁ, 1999. *Přehled psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, s.r.o., ISBN 80-7178-240-8

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 4. Praha: Management Press, s.r.o., ISBN 978-80-7261-168-3

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost*. Vyd. 1. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1545-2

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3527-6

KRÁSNA, Slávka, 2016. *Pracovní spokojenost jako specifický komponent interního marketingu*. Vyd. 1. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií ISBN 978-80-87472-96-5

MARCIANO, Paul L., 2007. *Cukr a bič nefungují*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press s.r.o., ISBN 978-80-904133-9-9

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, ISBN 978-80-7494-382-9

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-5515-1

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-271-0787-2

ŘÍČAN, Pavel, 2005. *Psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, s.r.o., ISBN 80-7178-923-2

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing cesta k trhu*. Vyd. 1. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, ISBN 978-80-86723-80-8

ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-3058-5

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, ISBN 978-80-7357-925-8

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-271-2841-9

Internetové zdroje

azcentral © 2019 [online]. [cit. 2020-29-07]. Dostupné z:

<https://yourbusiness.azcentral.com/external-marketing-communication-12310.html>

E-15 © 2001-2020 [online]. [cit. 2020-26-06]. Dostupné z:

<https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>

Fabrik Brands © 2018 [online]. [cit. 2020-26-06]. Dostupné z:

<https://fabrikbrands.com/external-communication-strategies/>

Firemní sociolog © 2020 [online]. [cit. 2020-28-07]. Dostupné z:

<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

Hearst Newspaper, LLC © 2020 [online]. [cit. 2020-26-07]. Dostupné z:

<https://work.chron.com/external-marketing-communication-8182.html>

Management Study Guide © 2020 [online]. [cit. 2020-01-08]. Dostupné z:

<https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm>

Medium.com@TomSladeczek © 2017 [online]. [cit. 2020-15-07]. Dostupné z:

<https://medium.com/@TomSladeczek/employer-branding-65b88f737dd9>

MenSeek © 2020 [online]. [cit. 2020-20-07]. Dostupné z:

<https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

Publi © 2020 [online]. [cit. 2020-21-07]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

VLTAVA LABE MEDIA a.s. © 2005 – 2020 [online]. [cit. 2020-30-07]. Dostupné z: <https://www.vlmedia.cz/o-nas>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VLM a.s. VLTAVA LABE MEDIA a.s.

SARS-CoV-2 Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Spokojenost s atmosférou na pracovišti	46
Graf č. 2 Důležitost dobré atmosféry na pracovišti	47
Graf č. 3 Spokojenost s finančním ohodnocením mimo plat.....	48
Graf č. 4 Spokojenost s komunikací na pracovišti.....	50
Graf č. 5 Spokojenost se jménem firmy v okolí	51
Graf č. 6 Spokojenost s pracovní dobou	53
Graf č. 7 Spokojenost s oceněním pracovního výkonu	55
Graf č. 8 Spokojenost se spravedlivým ohodnocením	60
Graf č. 9 Spokojenost s psychickou zátěží	61
Graf č. 10 Spokojenost se vzděláváním a osobním růstem	63
Graf č. 11 Důležitost vzdělávání a osobního růstu	64
Graf č. 12 Spokojenost se vzděláváním a osobním růstem – všichni zaměstnanci	64
Graf č. 13 Spokojenost s vlivem společnosti na volný čas zaměstnance	65
Graf č. 14 Rozdělení zaměstnanců dle věku	66
Graf č. 15 Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výběrová škála hodnocení motivačních faktorů	44
Tabulka 2 Termíny školení	83
Tabulka 3 Rozpočet školení zaměstnanců	87

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Hierarchie společnosti VLM, a.s. (Deník).....	41
Obrázek č. 2 Školící místnost ve spádovém sídle společnosti.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření - otázky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ OTÁZKY

Jak jste spokojená/ý s atmosférou na vašem pracovišti?

Jak moc je pro vás dobrá atmosféra na pracovišti důležitá?

Jak jste spokojená/ý s pracovním kolektivem na vašem pracovišti?

Jak moc je pro vás dobrý pracovní kolektiv na vašem pracovišti důležitý?

Jak jste spokojená/ý s finančním ohodnocením mimo vašeho stanoveného platu?

Jak moc je pro vás finanční ohodnocení mimo stanovený plat důležité?

Jak vnímáte jistotu svého pracovního místa?

Jak moc je pro vás jistota pracovního místa důležitá?

Jak jste spokojená/ý s komunikací na vašem pracovišti?

Jak moc je pro vás dobrá komunikace na pracovišti důležitá?

Jak jste spokojená/ý s vnímáním jména firmy okolím?

Jak moc je pro vás dobré jméno firmy důležité?

Jak jste spokojená/ý s možnostmi uplatnění vašich schopností?

Jak moc je pro vás uplatnění vašich schopností důležité?

Jak jste spokojená/ý s vaší pracovní náplní a druhem vykonávané práce?

Jak moc je pro vás náplň a druh vámi vykonávané práce důležitý?

Jak jste spokojená/ý s předáváním informací o vašem dosaženém pracovním výsledku?

Jak moc je pro vás seznámení s vaším dosaženým pracovním výsledkem důležité?

Jak jste spokojená/ý s vaší pracovní dobou?

Jak moc je pro vás pracovní doba důležitá?

Jak jste spokojená/ý s vaším pracovním prostředím?

Jak moc je pro vás pracovní prostředí důležité?

Jak jste spokojená/ý s oceněním vašeho pracovního výkonu?

Jak moc je pro vás ocenění vašeho pracovního výkonu důležité?

Jak jste spokojená/ý s možnostmi pracovního postupu?

Jak moc je pro vás možnost pracovního postupu důležitá?

Jak jste spokojená/ý s vašimi pravomocemi?

Jak moc jsou pro vás pravomoci důležité?

Jak jste spokojená/ý s prestiží vašeho pracovního zařazení?

Jak moc je pro vás prestiž vašeho pracovního zařazení důležitá?

Jak jste spokojená/ý s přístupem vašeho nadřízeného?

Jak moc je pro vás dobrý přístup vašeho nadřízeného důležitý?

Jak jste spokojená/ý s možností samostatného rozhodování ve vaší pozici?

Jak moc je pro vás možnost samostatného rozhodování důležitá?

Jak jste spokojená/ý s možnostmi seberealizace?

Jak moc je pro vás seberealizace v zaměstnání důležitá?

Jak jste spokojená/ý se sociálními výhodami v zaměstnání? (např. délka dovolené, různé benefity, penzijní připojištění apod.)

Jak moc jsou pro vás sociální výhody důležité? (např. délka dovolené, různé benefity, penzijní připojištění apod.)

Jak jste spokojená/ý se spravedlivým ohodnocením vašeho pracovního výkonu?

Jak moc je pro vás spravedlivé ohodnocení vašeho pracovního výkonu důležité?

Jak jste spokojená/ý s psychickou zátěží v zaměstnání?

Jak moc je pro vás otázka psychické zátěže v zaměstnání důležitá?

Jak jste spokojená/ý s vizemi společnosti?

Jak moc je pro vás znalost vizí společnosti důležité?

Jak jste spokojená/ý s vývojem společnosti ve vašem regionu?

Jak moc je pro vás správný vývoj společnosti ve vašem regionu důležitý?

Jak jste spokojená/ý s možnostmi vzdělávání a osobního růstu ve společnosti?

Jak moc je pro vás možnost vzdělávání a osobního růstu ve společnosti důležitá?

Jak jste spokojená/ý s vlivem společnosti na váš volný čas?

Jak moc je pro vás volný čas důležitý?

Jak jste spokojená/ý s uznáním vaší práce ve společnosti?

Jak moc je pro vás pracovní uznání důležité?

Jste muž, žena?

Váš věk je...

Vaše ukončené vzdělání je...

Jste zaměstnancem oddělení (redakce, obchodu)