

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Spokojenost zaměstnanců v návaznosti na interní komunikaci a firemní kulturu

Bc. Kamila Kristína Szabóová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kamila Kristína Szabóová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Spokojenost zaměstnanců v návaznosti na interní komunikaci a firemní kulturu

Název anglicky

Employee Satisfaction in Connection with Internal Communication and Company Culture

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh doporučení na zlepšení v oblasti firemní komunikace v konkrétní organizaci, která povedou ke zlepšení komunikačního procesu a celkově ke zkvalitnění firemní kultury.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci, která prochází změnami v oblasti firemní kultury a především komunikace.

Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody opakovaného dotazníkového šetření. Výsledky šetření v letech 2019 a 2020 jsou komparovány a dle zjištěných poznatků jsou navrženy změny v problémových oblastech, případně doporučení na zlepšení.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Komunikace, firemní kultura, interní komunikace, pracovní vztahy, socializace

Doporučené zdroje informací

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1

KOŠIČIAROVÁ, Ingrida. Manažment obchodnej spoločnosti. Ostrava: Key Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-276-1

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 80-7261-288-3

KUCHERIAVY, Andrew. Results on internet (ROI): Secret of successful business websites. Bloomington: AuthorHouse, 2014. ISBN 978-1-4969-3353-9

NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ, Barbora. Etika (v) podnikání: Organizační kultura jako etická těžba kompetencí. Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-205-1

PEJMAN, Pirooz. Skype or Slack? SWOT analysis of online communication tools. Munich: Grin Publishing, 2016. ISBN 978-3-6682-6250-8

WRENCH, Jason. Workplace communication for the 21st century. Santa Barbara: Praeger, 2013. ISBN 978-0-313-39631-1

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Spokojenost zaměstnanců v návaznosti na interní komunikaci a firemní kulturu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11. 03. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za cenné rady, vedení, podporu a odborné vhledy, které mi poskytovala v průběhu psaní této diplomové práce. Moje díky také patří IT společnosti XY, která mi poskytla cenná data v dotazníkovém šetření, a především čas svých zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců v návaznosti na interní komunikaci a firemní kulturu

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců, která se odvíjí od komunikace a firemní kultury v konkrétní IT společnosti, která si přešla rozdělením na dvě samostatné entity. Cílem práce je analyzovat rozvojové oblasti týkající se komunikace a firemní kultury ve zvolené organizaci a zjistit tak celkový postoj a spokojenost zaměstnanců. V návaznosti na zjištění pak navrhnout konkrétní řešení, které budou rozšiřovat a doplňovat stávající komunikační kanály a komunikační formy ve zvolené organizaci tak, aby tato řešení byla v souladu s firemní kulturou

Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části se autorka věnuje rešerši odborné literatury nejen v knižní podobě, ale i v podobě internetových článků na téma komunikace, pracovní vztahy, rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě také důležitost firemní kultury. V praktické části autorka komparuje poznatky z části teoretické s výstupy z dotazníkového šetření. Na základě interpretace dat v závěru diplomové práce prezentuje návrhy řešení tak, aby se zlepšila komunikační strategie v souladu s firemní kulturou a tím i informovanost zaměstnanců, čím se také zvýší jejich spokojenost ve společnosti XY.

Klíčová slova: komunikace, psychologie, IT, vztahy na pracovišti, firemní kultura, spokojenost, zpětná vazba, potřeby, integrita, interní komunikace, management

Employee Satisfaction in Connection with Internal Communication and Company Culture

Abstract

This diploma thesis is focused on the approach of employee satisfaction, which is based on communication and corporate culture a specific digital agency, which went through the division into two separate entities. The aim of the work is to identify areas which needs improvement and are related to communication and corporate culture, find out the overall attitude and satisfaction of employees regarding the XY digital agency, and then to come up with solutions which help to solve the most crucial communication issues. The research is conducted via questionnaire survey. Following findings should improve the overall satisfaction regarding the communication and most importantly are adjusted to the corporate culture. Those suggestions are also provided to C-level of the XY digital agency.

The work is divided into two parts: theoretical and practical. In the theoretical part, the author conducted research within scientific literature not only in a book form but also inherited internet articles about the topic. Specifically, the reader can learn more about communication, work relationships and, last but not least, the importance of company culture. In the practical part, the author connects the findings from the theoretical part with the data from the questionnaire survey, which were provided to the author by the XY digital agency. Based on the data interpretation at the end of the thesis, the author presents proposals for new communication ways, which may increase the satisfaction of the employees in the agency.

Keywords: Communication, psychology, IT, work relationships, company culture, satisfaction, feedback, internal communication, needs, integrity, management

Obsah

1	Úvod	13
2	Cíl práce a metodika	15
2.1	Cíl práce	15
2.2	Metodika	15
3	Teoretická východiska	19
3.1	Komunikace	19
3.1.1	Druhy komunikace a vymezení pojmů	20
3.1.2	Komunikační funkce a bariéry	23
3.1.3	Firemní komunikace	24
3.2	Pracovní vztahy	30
3.2.1	Vznik pracovních vztahů ve spojení se socializací	30
3.2.2	Socializace na pracovišti	31
3.2.3	Konflikt	33
3.3	Firemní kultura	33
3.3.1	Typologie firemních kultur	35
3.3.2	Determinanty efektivního dosažení přerodu firemní kultury	39
3.4	Rozvoj zaměstnanců	40
4	Praktická část	43
4.1	Společnost XY	43
4.1.1	Popis společnosti XY	44
4.1.2	Organizační změny a aktuální situace	49
4.2	Provázání komunikace, firemní kultury a rozvoje zaměstnanců	51
4.2.1	Klíčové ukazatele výkonnosti	53
4.2.2	Individuální rozvoj	53
4.2.3	Polostrukturované rozhovory	54
4.2.4	Interní komunikační nástroje	57
4.2.5	Benefity	60
4.3	Satisfaction survey	60
4.3.1	Souhrn výsledků roků 2019/2020	61
4.3.2	Podrobná komparace výsledků jednotlivých otázek z dotazníkových šetření napříč všemi kvartály	70
4.3.3	Přehled souhrnných výsledků napříč kvartály a jejich komparace	99
5	Výsledky a diskuse	102
5.1	Návrhy na zlepšení v oblasti firemní komunikace a firemní kultury	107
6	Závěr	114
7	Seznam použitých zdrojů	116
8	Přílohy	120
8.1	Příloha 1: Odpovědi na otevřené otázky – Q1/2019	120
8.2	Příloha 2: Odpovědi na otevřené otázky – Q3/2019	121

8.3	Příloha 3: Odpovědi na otevřené otázky – Q1/2020	122
8.4	Příloha 4: Odpovědi na otevřené otázky – Q3/2020	123
8.5	Příloha 5: Ukázka škály v dotazníkovém šetření	126

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komunikačního kontextu	21
Obrázek 2: Schéma komunikačního procesu.....	21
Obrázek 3: Náhled webové aplikace Clockify	52
Obrázek 4: Šablona klíčových ukazatelů výkonnosti.....	53
Obrázek 5: Šablona individuálního rozvojového plánu.....	53
Obrázek 6: Návrh řešení – Kanban.....	110

Seznam tabulek

Tabulka 1: Diferenciace interní komunikace.....	28
Tabulka 2: Rozdělení kritických oblastí ve společnosti XY.....	108

Seznam grafů

Graf 1: Návrh návratnosti odpovědí dotazníkového šetření Q1/2019	62
Graf 2: Návrh návratnosti odpovědí dotazníkového šetření Q3/2019	64
Graf 3: Návrh návratnosti odpovědí dotazníkového šetření Q1/2020	66
Graf 4: Návrh návratnosti odpovědí dotazníkového šetření Q3/2020	68
Graf 5: Otázka 1 – Q1/2019.....	70
Graf 6: Otázka 1 – Q3/2019.....	71
Graf 7: Otázka 1 – Q1/2020.....	71
Graf 8: Otázka 1 – Q3/2020.....	72
Graf 9: Otázka 2 – Q1/2019.....	73
Graf 10: Otázka 2 – Q3/2019.....	73
Graf 11: Otázka 2 – Q1/2020.....	74
Graf 12: Otázka 2 – Q3/2020.....	74
Graf 13: Otázka 3 – Q1/2019.....	75
Graf 14: Otázka 4 – Q1/2019.....	76
Graf 15: Otázka 4 – Q3/2019.....	76
Graf 16: Otázka 4 – Q1/2020.....	77
Graf 17: Otázka 4 – Q3/2020.....	77
Graf 18: Otázka 5 – Q1/2019.....	78
Graf 19: Otázka 5 – Q3/2019.....	78
Graf 20: Otázka 5 – Q1/2020.....	79
Graf 21: Otázka 5 – Q3/2020.....	79
Graf 22: Otázka 6 – Q1/2019.....	80
Graf 23: Otázka 7 – Q1/2019.....	81
Graf 24: Otázka 7 – Q3/2019.....	81
Graf 25: Otázka 7 – Q1/2020.....	82
Graf 26: Otázka 7 – Q3/2020.....	82
Graf 27: Otázka 8 – Q1/2019.....	83
Graf 28: Otázka 8 – Q3/2019.....	83
Graf 29: Otázka 8 – Q1/2020.....	84
Graf 30: Otázka 8 – Q3/2020.....	84
Graf 31: Otázka 9 – Q1/2019.....	85

Graf 32: Otázka 10 – Q1/2019.....	86
Graf 33: Otázka 10 – Q3/2019.....	86
Graf 34: Otázka 10 – Q1/2020.....	87
Graf 35: Otázka 10 – Q3/2020.....	87
Graf 36: Otázka 11 – Q1/2019.....	88
Graf 37: Otázka 12 – Q1/2019.....	89
Graf 38: Otázka 13 – Q1/2019.....	90
Graf 39: Otázka 14 – Q1/2019.....	91
Graf 40: Otázka 14 – Q3/2019.....	91
Graf 41: Otázka 14 – Q1/2020.....	92
Graf 42: Otázka 14 – Q3/2020.....	92
Graf 43: Otázka 15 – Q1/2019.....	93
Graf 44: Otázka 15 – Q3/2019.....	93
Graf 45: Otázka 15 – Q1/2020.....	94
Graf 46: Otázka 15 – Q3/2020.....	94
Graf 47: Otázka 16 – Q1/2019.....	95
Graf 48: Otázka 16 – Q3/2019.....	95
Graf 49: Otázka 16 – Q1/2020.....	96
Graf 50: Otázka 16 – Q3/2020.....	96
Graf 51: Otázka 17 – Q3/2019.....	97
Graf 52: Otázka 17 – Q1/2020.....	97
Graf 53: Otázka 17 – Q3/2020.....	98
Graf 54: Přehled výsledků – Q1/2019.....	99
Graf 55: Přehled výsledků – Q3/2019.....	99
Graf 56: Přehled výsledků – Q1/2020.....	99
Graf 57: Přehled výsledků – Q3/2020.....	99

1 Úvod

Když jsme se měli poprvé zamýšlet nad výběrem tématu diplomové práce, tak komunikace, firemní kultura a spokojenost zaměstnanců byly pro mě jasnou volbou. Vnímám, že spokojenost zaměstnanců je čím dál tím víc horkou položkou mnoha diskusí na schůzkách pro vedení firmy a je to tak správně. Je také hodně úzce spjata právě s komunikací a spokojeností zaměstnanců. Žijeme v době, kde je komunikace důležitou složkou života každé lidské bytosti. Tato důležitou se také promítá ve firmách a jejich firemních kulturách. Je možné pozorovat tento trend nejen v start-upové a korporátní firemní kultuře, ale i ve výrobních podnicích tzv. „pásově výroby“, které se snaží držet krok s modernizací. Komunikace a spokojenost jsou důležitou proměnnou každého jednoho prosperujícího podniku. Jen spokojení zaměstnanci totiž dokážou táhnout za jeden provaz, mají vyšší integritu vůči zaměstnavateli a celkově cítí větší harmonii nejen v pracovním životě, ale i v tom soukromém.

Work-life balance je totiž také tématem, které se dostává na vrchní příčky různých diskusí. Nemálo mladých lidí, pokud se bavíme zejména o mileniálech, má tendenci nevykreslovat hranici mezi soukromým a pracovním životem nebo má tuto hranici vytyčenou, ale je hodně tenká. Prolínání soukromého a pracovního života se také značně podpisuje na spokojenosti zaměstnanců. Proč tomu tak je? Pokud se bavíme o start-upech, tak ty jsou zejména tvořené mladými lidmi, kteří se spolu rádi setkávají po práci, ve svém volném čase. Tam kromě soukromého života také řeší ten pracovní. Problematika work-life balance se také promítá v možnosti spolupráce plně na dálku nebo možnosti mít home-office. Na přelomu let 2020 a 2021 jsme měli možnost zažít krizi a přemostili jsme se do doby koronavirové, kde byl home-office nařízen pro ty, které náplň práce nenutila chodit mimo obydlí. Mnoho mých přátel, včetně mě, si prošlo izolací a zhodnotilo, že najít balanc mezi zdravým poměrem práce a soukromým bylo poněkud náročné. Tím, že naše domácí prostředí se stává pracovním, může mít za následek pokles pracovní morálky, spokojenosti a kontaktu s ostatními členy týmu. Začali jsme komunikovat z větší části online a osobní kontakt se okřesal jen na ten nejvíce vyhnutný.

Zaměstnavatelé stojí před nelehkou zkouškou. Je totiž na nich, jak budou o své zaměstnance pečovat a od toho se také bude odvíjet prosperita jejich podniku na trhu. Firma je úspěšná jen tak, jak její nejslabší článek. Bohužel ne každé firmě se povedlo přerod do online fungování přežít. Nejen já, ale i hodně vrstevníků z mého okolí vnímá, že jasná

a transparentní komunikace v této krizové době je klíčová, a to hlavně pokud se jedná o zaměstnavatele a jejich komunikaci vůči zaměstnancům. Moje pracovní zaměření je personalistika a HR, a téma transparentní komunikace je pro mě něco, co řešíme v týmu téměř denně. Snažíme se nacházet stále nové cesty, jak udělat zaměstnance informovanějšími a tím i spokojenějšími.

V této diplomové práci se autorka bude snažit čtenářům přiblížit komunikační nástroje a kulturní prostředí bývalé start-upové digitální agentury, která se soustředí zejména na IT a na online marketing, přičemž se jedná o B2B (business to business) a B2C (business to customer) segment. Tato agentura si v průběhu let od jejího založení přešla (a stále přechází) poněkud turbulentními změnami. To se promítá také na spokojenosti zaměstnanců s komunikací a informovaností. Tyto změny mají také dopad i na firemní kulturu. Všechny zmíněné faktory determinují motivaci a chuť zaměstnanců pro tuto agenturu nadále pracovat. Autorka sama byla její součástí po dobu tří let a odešla v létě roku 2020.

Co za organizační změny se událo? Přes téměř raketový start v roce 2009, otevření pobočky v srbském Novem Sadu, více než 110 zaměstnanci, udržování unikátní firemní kultury až po následnou vysokou fluktuaci, finanční krizi, vstup investora jako finančního polštáře, následnou akvizici s investorem, zrušení srbské pobočky a rozpadem agentury na dvě samostatné entity – marketingovou a IT, přes jejich opětovné sjednocení v jednu, už pod jménem investora. Jak se měnila firma, tak se měnila i spokojenost zaměstnanců, kteří tyto změny prožívali velmi intenzivně. Vzhledem k tomu, že jde o citlivé téma, které se týká názorů zaměstnanců a jejich transparentnosti vůči autorce jako bývalé zaměstnankyni, je korektní vyslyšet prosbu vedení firmy a ponechat jméno této digitální agentury anonymizované. Dále se o ní bude psát jako o společnosti XY a o firmě, která vystupuje v roli investora, zase jako o společnosti XX.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh doporučení na zlepšení v oblasti firemní komunikace v konkrétní organizaci, která povedou ke zlepšení komunikačního procesu a celkově ke zkvalitnění firemní kultury.

2.2 Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce, přičemž je využita komparace názorů autorů a následně jsou tato zjištění provázána s praktickou částí. Názory různých autorů zabývajících se problematikou komunikace a firemní kultury jsou mezi sebou komparovány a v kapitole „Diskuse“ pak provázány na data, které byla zjištěna v dotazníkovém šetření.

Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci, která si v posledních měsících prochází změnami týkajícími se komunikace a přerodu firemní kultury.

Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza a syntéza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření prostřednictvím nástroje Google Forms a je komparována s výsledky ze stejného dotazníkového šetření, které bylo provedeno k začátku roku 2020, tedy v Q1/2020. To je pak komparováno s výsledky dotazníkového šetření, které se konalo ke konci roku 2019. Výsledky z tohoto šetření jsou zase porovnány s výsledky z dotazníkového šetření ze začátku roku 2019.

Autorka tedy sleduje vývoj změn v rozmezí Q1/2019 versus Q3/2019, Q3/2019 versus Q1/2020 a Q1/2020 versus Q3/2020. Data z Q1/2019, Q3/2019 a Q1/2020 měla autorka už k dispozici před zahájením svého vlastního výzkumu, který probíhal v Q3/2020. Autorka vlastním výzkumem navazuje na výzkumy předešlé.

Dále je využita metoda přímého zúčastněného pozorování v návaznosti na působení autorky práce v dané organizaci jako zaměstnankyně po dobu tří let.

Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení v oblasti firemní komunikace, případně změny v jiných problémových oblastech.

Jako metodiku byla zvolena forma online dotazníkové šetření pomocí Google Forms s interním názvem Společnosti XY tzv. Satisfaction Survey, kterého název se dá přeložit jako dotazník spokojenosti. Tento dotazník byl rozeslán zaměstnancům na jejich pracovní

emails. V návaznosti na historické působení autorky v personálním oddělení této společnosti se naskytuje možnost nahlédnout nejen do dat aktuálních, ale i historických, které tak umožňují sledovat vývoj spokojenosti zaměstnanců s komunikací a informovaností v průběhu času.

Naskytuje se tak možnost komparovat data z minulých dotazníkových šetření se šetřením aktuálním a na jejich základě pak vyvodit závěry a navrhnout konkrétní řešení pro operativní vedení firmy, které budou vést ke zlepšení informovanosti zaměstnanců a tím i zvýšení jejich spokojenosti.

Zjištěná data jsou vyhodnocena, popsána, zkomparována s minulými daty a následně poskytnuta vedení firmy prostřednictvím prezentace, spolu s konkrétními návrhy řešení aktuální situace.

Otázky jsou kladené dvojjazyčně, a to s využitím jazyka anglického. Je to z důvodu, že ne všichni zaměstnanci společnosti XY rozumí českému jazyku. Společnost XY v době dotazníkových šetření zaměstnávala osoby z Austrálie, Běloruska, Ukrajiny, Srbska a Vietnamu. Proto je také možné pozorovat v otevřených otázkách i odpovědi anglické. Navržená řešení aktuální situace jsou také přizpůsobená jazykovým schopnostem zaměstnanců a je v nich využito žargonu typicky pro IT odvětví.

Satisfaction Survey je cirka dvouminutový anonymní online dotazník, který zkoumá, jak si firma stojí v oblastech majících vliv na spokojenost lidí. Prozkoumává oblasti týkající se podpory, týmové spolupráce, otevřené komunikace, kvality práce, vedení, možnosti rozvíjet se, radosti z práce, týmovosti, férovosti a nadšení. Tyto oblasti byly vytyčeny historicky v návaznosti na soulad s celofiremními hodnotami a kompetencemi.

Dotazník byl vytvořen za účelem důležitosti vědět s čím jsou a nejsou zaměstnanci spokojeni. Na každý průzkum se firma snaží navázat akčními kroky vedoucími ke zlepšení. Průzkum spokojenosti sleduje obecné trendy a nálady ve firmě. Díky anonymitě umožňuje upozornit i na problémy, o kterých se obtížně mluví a zároveň udržet to, co mají lidé rádi a je pro ně důležité. Respondenti hodnotí dané otázky pomocí škály, ve které absentuje středová hodnota z důvodu vyhnutí se neurčitým odpovědím.

Data bychom měli získávat ideálně jednou za kvartál. V tomto případě bylo dotazníkové šetření provedeno v Q1/2019, Q3/2019, Q1/2020, Q3/2020.

V průběhu kvartálů je možné sledovat pokles počtu respondentů. Tento pokles nastal ze dvou důvodů. Prvním je odtrhnutí marketingového oddělení firmy, které se stalo

samostatnou entitou a druhým je postupný odchod zaměstnanců vzhledem k jejich neztotožnění se s odlišnou firemní kulturou a nedostatkem informací. V dotazníkovém šetření za Q1/2019 je také vyšší počet otázek, a to konkrétně s celkovým počtem 16. Ty se ale v návaznosti na zpětnou vazbu zaměstnanců poupravily – některé se odstranily úplně a některé se sloučily. V následujících šetřeních je už používán snížený počet otázek s konkrétním počtem 11.

I když je počet otázek v prvním dotazníkovém šetření vyšší a jejich znění se tím pádem neshoduje s dalšími dotazníkovými šetřeními na 100 %, je považováno za důležité jej do výzkumné části zahrnout, a to z důvodu sledování vývoje spokojenosti s komunikací a firemní kulturou v rozmezí jednoho roku a tedy zachování relevance všech dat. Respondenti totiž v dalších šetřeních hodnotí záporně absenci marketingového oddělení jako součástí Společnosti XY, a proto je potřeba zahrnout do výzkumu i dotazníkové šetření (Q1/2019), kterého se marketingové oddělení ještě historicky zúčastnilo. Autorka tento krok považuje za klíčový, aby čtenář pochopil všechny potřebné souvislosti. Pokud by bylo provedeno ještě další dotazníkové šetření v Q1/2021, tak by bylo marketingové oddělení zahrnuto opět do respondentů, poněvadž se opět (i právně) sloučilo se společností XY, a stalo se tak součástí kolosu společnosti XX.

Od prvního dotazníkového šetření v prvním kvartálu roku 2019 až po poslední dotazníkové šetření v třetím kvartálu roku 2020 bylo zaznamenáno dohromady 131 odpovědí.

Metodika dotazníkového šetření Q1/2019

- 16 otázek (Podpora, Týmová spolupráce, Otevřená komunikace, Kvalita práce, Vedení, Možnost rozvíjet se, Radost z práce, Týmovost, Férovost, Nadšení)
- Škála (absence středové hodnoty)
- Počet zaměstnanců = 79 (k únoru)
- Počet respondentů = 51 = 65 % návratnost dotazníkového šetření

Metodika dotazníkového šetření Q3/2019

- Snížený počet otázek
- 11 otázek (Podpora, Týmová spolupráce, Otevřená komunikace, Kvalita práce, Vedení, Možnost rozvíjet se, Radost z práce, Týmovost, Férovost, Nadšení)

- Bez marketingového oddělení
- Škála (absence středové hodnoty)
- Počet zaměstnanců = 51 (k září)
- Počet respondentů = 32 = 63 % návratnost dotazníkového šetření

Metodika dotazníkového šetření Q1/2020

- Snížený počet otázek
- 11 otázek (Podpora, Týmová spolupráce, Otevřená komunikace, Kvalita práce, Vedení, Možnost rozvíjet se, Radost z práce, Týmovost, Férovost, Nadšení)
- Bez marketingového oddělení
- Škála (absence středové hodnoty)
- Počet zaměstnanců = 40 (k únoru)
- Počet respondentů = 27 = 67,5 % návratnost dotazníkového šetření

Metodika dotazníkového šetření Q3/2020

- Snížený počet otázek
- 11 otázek (Podpora, Týmová spolupráce, Otevřená komunikace, Kvalita práce, Vedení, Možnost rozvíjet se, Radost z práce, Týmovost, Férovost, Nadšení)
- Přidány otevřené otázky na Covid-19 situaci
- Bez marketingového oddělení
- Škála (absence středové hodnoty)
- Počet zaměstnanců = 35 (k říjnu)
- Počet respondentů = 21 = 60 % návratnost dotazníkového šetření

3 Teoretická východiska

V teoretické části této diplomové práce bude možno nalézt hlavně informace v obecné rovině. Je zde podrobně popsáno a rozebráno, co komunikace je, jaké jsou její klíčové funkce a typy. Dále se v této sekci budou moci čtenáři dočíst o vnitřní komunikaci a náborové komunikaci. Důležité je určitě zmínit pracovní vztahy v návaznosti na socializaci pracovníků. Se socializací a vztahy, ale také mohou vzniknout konflikty, proto je teoretická část přiblíží také. Na komunikaci, pracovní vztahy a spokojenost se můžeme dívat jako na proměnné, které jsou značně tvořeny a ovlivňovány firemní kulturou. Je rozdíl mezi korporátní a start-upovou, přičemž v této diplomové práci bude kladen důraz primárně na přerod z určitého typu firemní kultury do jiného, poněvadž i firma, které se věnuje praktická část, prochází procesem obdobné změny. V neposlední řadě je důležité zmínit také rozvoj zaměstnanců – ten se totiž také podepisuje na spokojenosti zaměstnanců spolu s finančním ohodnocením a benefity.

3.1 Komunikace

Proces komunikace je procesem velmi brzkým. První komunikace totiž nastává záhy po narození jedince. Nolen-Hoeksema popisuje tento proces jako schopnost novorozence využívat primární komunikační procesy (verbální i neverbální) směrem na matku a uspokojit tím své potřeby. V počátcích života se jedná zejména o pláč, který je vývojem jedince střídán smíchem, nebo gestikou (Nolen-Hoeksema, 2012, s. 376).

Komunikace nás provází celý život, nikdy nezanimkuje. Je nedílnou součástí pro každého jedince a působí na jeho další fungování a začlenění se do společnosti. Z myšlenky, kterou uvádí Nolen-Hoeksema tak můžeme usuzovat, že komunikace je výměna informací a je procesem dvoustranným, ve kterém dochází k transakci konkrétní, nebo vícero informací. Proces komunikace je dále definován kooperací a interakcí mezi subjekty, mezi kterými probíhá komunikační interakce a také tím, v jakém společenském vztahu se vůči sobě nachází (Nolen-Hoeksema, 2012, s. 376). Avšak podle Druckera, ne každý jedinec je schopen správně komunikovat. Co je ale podle Druckera správně? Správnost spočívá zejména v ovládnutí základních znalostí komunikačního procesu a jeho celkové struktury. Efektivní komunikace je jistým druhem umění, které nemusíme zpravidla ovládat všichni (Drucker, 2016, s. 220). Zich zase rozumí komunikaci jako sdílení konkrétních druhů

informací. Sociální interakce by se bez komunikace nemohly uskutečňovat (Zich, 2005, s. 41).

Efektivní komunikace se promítá také ve sféře profesní, nejen v té osobní. Proto by se měly organizace soustředit nejen na tu, ale také zabezpečit svým zaměstnancům takové prostředí, které bude formovat zdravé pracovní vztahy. Oba tyto aspekty jdou ruku v ruce a jsou neopominutelnou součástí každé organizace, které záleží na tom, aby byli zaměstnanci spokojeni, podávali požadované výkony a podíleli se na nárůstu zisku firmy. Spokojení zaměstnanci jsou totiž nejlepší reklamou pro svého zaměstnavatele a mohou tak přes své osobní recenze přilákat talenty ze svého okolí (Cappelli, 2008, s. 10).

3.1.1 Druhy komunikace a vymezení pojmů

V komunikaci rozlišujeme dva základní typy. Jde o komunikaci verbální, pomocí které používáme slova. Jako druhá je komunikace nonverbální, která je formována mimikou a gestikou. Nonverbální komunikace je primárním nástrojem pro dorozumívání lidí trpící sluchovým postižením (Knapp a kol., 2013, s. 4).

Hausenblas definoval komunikaci jako „společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“ a odvolával se na latinský původ tohoto slova (Vybíral, 2009, s. 25). Naopak Mikuláščík označuje komunikaci jako proces přesunu myšlenek, postojů, informací, pocitů atd. od jedné osoby ke druhé osobě (Mikuláščík, 2010, s. 11). Je možné pozorovat podobný pohled obou autorů, kteří vnímají pojem komunikace jako pojem, který má poněkud široké použití. Naopak Holá (2011, s. 19) a Donnelly (2011, s. 507) vnímají komunikaci poněkud shodně a přesněji. Konkrétně jako přenos oboustranného porozumění přes symboly podle Donnellyho, a jako proces, který má konečný cíl se dorozumět podle Holé.

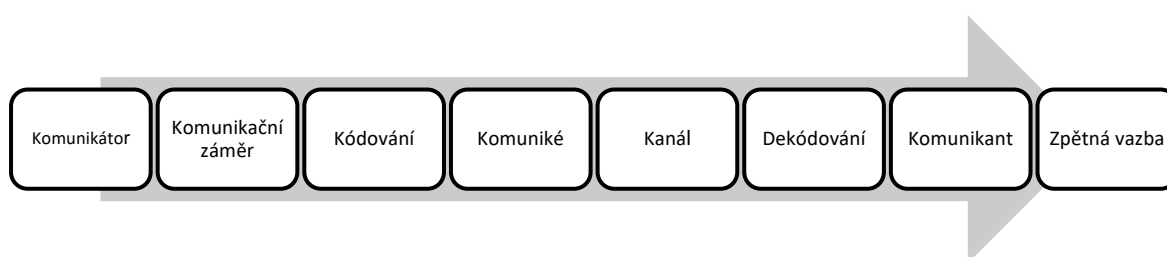
Komunikace je procesem složeným z vícero prvků a má tedy strukturu. Tato struktura pozůstává z vymezení účastníků a způsobů, jakými tito účastníci informaci přenášejí (Nakonečný, 2009, s. 289). Nakonečný popisuje komunikační složení následovně:

- Kdo (komunikátor – odesílá informaci),
- Co je sdělováno (komuniké),
- Komu (recipient – přijímá informaci),
- Způsob (slova, gesta, signály...),
- Médium (osobní rozhovor, video rozhovor, dopis, telefon),

- Proč (důvod, záměr a motivace k rozhovoru),
- Účinek (chápání účelu, vyvolání emoce, posílení jednání).

Tudíž Nakonečný vnímá komunikaci jako komplementární jev, ve kterém se role účastníků mění. Komunikátor je na jednom konci a sděluje recipientovi své sdělení, které kóduje. Recipient neboli komunikant, pak takové sdělení dekóduje. Komuniké je obsah daného sdělení, je zakódovanou informací, která putuje komunikačním kanálem (Nakonečný, 2009, s. 290).

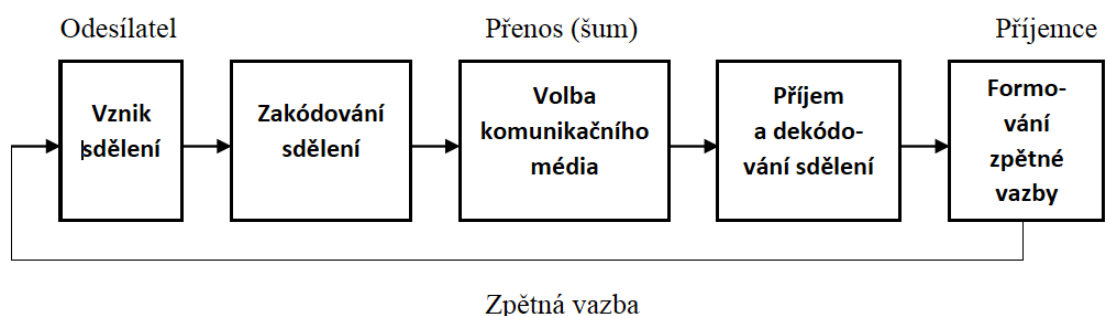
Obrázek 1: Schéma komunikačního kontextu



Zdroj: Nakonečný (2009, s. 289), upraveno autorkou práce

Podobný pohled na komunikační proces má i Vymětal (2008, s. 29) s rozdílem, že některé úseky nazývá odlišně. Viz. obrázek č. 2:

Obrázek 2: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Vymětal, (2008, s. 30)

Z výše uvedeného tak vyplývá, že komunikační proces je komplexní, vede ke vzniku komunikačních situací a prostřednictvím něj nepředáváme jen konkrétní informaci, ale také naše pocity, postoje, nebo nálady. Důležitou součástí je také zpětná vazba, která sděluje odesílateli informaci o tom, jak přijímatel daný předmět komunikace pochopil a interpretoval. Přijímání a odevzdávání zpětné vazby je obzvlášť důležité pro vedení

podniku, které by mělo brát v potaz vzdělání komunikantů a jejich schopnosti porozumět danému sdělení (Armstrong, 2014, s. 661).

Nejstarším lineárním modelem, ve kterém je popsán proces lidské komunikace vznikl v roce 1949 a popsali ho Claude Shannon a Warren Weaver. Tento model pozůstával ze čtyř částí – odesílatel (také zdroj), příjematel, zpráva a komunikační kanál. Odesílatel má na starosti vybrat vhodný typ komunikačního kanálu tak, aby příjematel dostal danou informaci (Wrench, 2013, s. 13).

Verbální komunikace

Primárně prostřednictvím řeči nastává mezi lidmi proces komunikace. Tento typ komunikace nazýváme verbální (Zich, 2005, s. 41).

Základním stavebním prvkem verbální komunikace je řeč (**parole**), která potřebná ke předání sdělení, budování mezilidských vztahů a vzniku sociálních interakcí (Nolen-Hoeksema, 2012, s. 376).

Pokud jsme zahajovateli komunikačního procesu, tak je v našem zájmu, aby byla námi vedená komunikace srozumitelná a přímo úměrná mentální úrovni komunikantů. Je poměrně důležité dbát na tyto zásady. V opačném případě by totiž mohlo dojít ke „komunikačnímu šumu“, který má za následek dezinformovanost obou zúčastněných stran. Tato skutečnost vede k narušení samotné podstaty komunikačního procesu. V případě, že recipient, kterému vysíláme sdělení nerozumí požadavkům, není možno nazývat takový proces komunikačním (Janda, 2004, s. 13).

S Jandou souhlasí i Jiřincová (2010, s. 36), která zdůrazňuje, že při kódování – tedy převádění myšlenky či konkrétního záměru do slov, záleží nejen na znalosti jazyka, slovní zásobě a znalosti signálů, ale také na schopnosti umět komunikaci přizpůsobit komunikantovi.

Nonverbální komunikace

Do této sekce patří veškerý projev, který není vyjádřen verbálně. Do nonverbální komunikace řadíme gestiku i mimiku. Poloha našich rukou, úsměv, mračení se, poloha sezení – to vše dává druhé osobě nějakou informaci, a tak se tyto aspekty řadí do neverbální komunikace (Zich, 2005, s. 41).

Giddens (2013, s. 96) přibližuje rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací. Neverbální komunikace se děje poněkud podvědomě a chce to pro jedince velkou dávkou energie, aby ji mohl ovládat. Naše řeč těla dokáže prozradit to, jak se skutečně cítíme i když naše ústa tvrdí něco odlišné. Jako dobrý příklad slouží překřížené ruce, které mohou signalizovat uzavření, nepochopení nebo odměření vůči druhé straně (Giddens, 2013, s. 96).

Košičiarová (2017, s. 253-254) neverbální projevy komunikace blíže popisuje a specifikuje. Řadí sem:

- Posturiku – postoj těla, držení hlavy,
- Proxemiku – vyjádření vztahu mezi komunikanty pomocí vzájemné vzdálenosti,
- Haptiku – haptika navazuje na proxemiku a rozšiřuje ji o tělesný kontakt a doteky,
- Gestiku – oznamování pohybem nebo gestem, zejména k vyjádření postojů,
- Mimiku – pohyb v obličeji v návaznosti na psychické rozpoložení komunikačního subjektu,
- Kineziku – zahrnuje spontánní i chtěné pohyby, které se vážou na temperament osoby.

3.1.2 Komunikační funkce a bariéry

Na komunikační proces můžeme nahlížet dvěma způsoby. Jde o hledisko axiologické neboli hodnotové. Pauknerová (2012, s. 108) popisuje složku konotát, ve které analyzujeme to, co pro nás sdílená informace znamená. Dále se axiologické hledisko skládá také z denotátu, tedy hlediska popisného/sémantického. Denotátem je konkrétní předmět, věc, nebo jev.

Co vše se však považuje za funkce komunikace? Patří sem funkce informovat, instruovat, zaujmout, přesvědčit a zabavit. Nesmíme pak zapomenout na motivace, které jsou také důležitou složkou komunikačního procesu. Motivace pak rozpoznáváme požitkářské, kognitivní, adaptační, sebepotvrzovací, přesilové, existenciální nebo sdružovací (Pauknerová, 2012, s. 108).

Pauknerovou pak doplňuje Wrench (2013, s. 13), který říká, že komunikace je jedním z nejvíce a nesprávně používaných pojmů v jazyce. Říká, že komunikace se odehrává vždy v přítomnosti, teda v čase a prostoru. Obdobně se o komunikaci vyjadřuje i Nakonečný (2009, s. 289), který ji chápe jako řetězec logických, po sobě jdoucích dějů.

Ovšem, komunikace ne vždy probíhá hladce. V průběhu jejího procesu se mohou objevit i překážky – bariéry. Ty vznikají z různých důvodů, jako například zkreslené vnímání určité skutečnosti zainteresovanými stranami, nepochopení danému sdělení anebo osobní vybavenost příjemce. Faktory, které snižují účinek komunikace je však možno odstranit nebo alespoň regulovat. Samozřejmostí je co největší srozumitelnost, zvolení vhodného média, prostřednictvím kterého je skutečnost komunikována a zanalyzování, zdali bylo vše odkomunikováno zřetelně. K tomu primárně slouží zpětná vazba. Dále je možno využít metodu prověřování – zjištění, zda byla informace pochopena tak jak si komunikátor míní. Regulování informačních kanálů se může také hodit, poněvadž touto metodou dochází k jejich optimalizaci a kontroluje se jejich kvalita a relevance (Koščiarová, 2017, s. 266-268).

3.1.3 Firemní komunikace

V názvu „firemní komunikace“ se skrývá hned několik různých oblastí. Firma může komunikovat jak na venek ke svým potenciálním i stávajícím klientům, budoucím zaměstnancům, médiím a veřejnosti, tak může (a měla by) komunikovat i interně o změnách, novinkách a událostech tak, aby byli zaměstnanci vždy včas informováni. Pro vedení firmy je obzvlášť důležité zvolit správné firemně-komunikační nástroje, protože právě pomocí nich si tvoříme o podniku celistvý obraz. Přibližuje nám totiž svou kulturu, organizační strukturu a celkově tak pomáhá distribuovat informace, s kterými pak komunikanti operují. Je důležité podotknout, že korporátní giganti volí odlišné komunikační nástroje než firmy start-upové. V obou variantách by ale firma měla myslet tak, aby jasně komunikovala své vize a cíle (Horáková a kol., 2008, s. 112-115).

Muema (2012, s. 12) rozšiřuje komunikační téze o apelaci na controlling a motivaci. Má totiž zato, že důsledky kvalitní firemní komunikace mají značný podíl na ekonomických ukazatelích firmy, jakým je ku příkladu zisk.

Postupem času se možnosti organizací, jak komunikovat s veřejností rozšiřují spolu s rozvojem médií, prostřednictvím kterých taková komunikace probíhá. Tyto média propojují různé sociální skupiny. Je nutné vědět co a proč je předmětem komunikace, poněvadž tyto skupiny dávají přednost různým médiím a různé intenzitě informací. Pro organizaci je pak klíčové dané sdělení správně zacílit a zvolit vhodný prostředek, prostřednictvím kterého se komuniké předává. Aby mohla organizace prosperovat, nabízet

a prodávat své produkty, dostávat zpětnou vazbu a rozvíjet se, potřebuje komunikovat s okolím – komunikace je pro ni klíčovým determinantem její vlastní existence (Košíčiarová, 2017, s. 263)

Webové stránky

Jedním z nejdůležitějších zdrojů pro získávání informací o firmě jsou právě webové stránky. Měly by obsahovat základní informace jako adresu, kontaktní údaje, orientaci na trhu, jaké služby společnost poskytuje a případně může informace rozšířit o příběhy svých zaměstnanců. Samozřejmě je zapotřebí komunikaci na webových stránkách také přizpůsobit tomu, zda je firma spíše start-upová nebo jestli má už dlouhou korporátní historii (Donelan a kol., 2010, s. 226-231).

Na webových stránkách firmy není důležitý jen obsah, ale také to, jak daný web vypadá, jak rychle se v něm návštěvník dokáže zorientovat a rychle najít to, co hledá. Tady se promítá také pohled Kucheriaveho (2014, s. 05), který rozšiřuje zainteresované strany o projektové manažery, kteří by měli dohlížet na obsah a o marketingové specialisty, kteří dokážou sledovat návštěvnost, pobyt na stránkách a také nastavovat SEO (search engine optimization) a SMO (social media optimization). Tyto dva nástroje online marketingového mixu pomáhají správně zacílit klíčová slova na konkrétní skupiny osob, které by mohly mít zájem rozvíjet spolupráci s danou společností.

Firemní blog

V posledních letech zažívají právě blogy obrovský boom, což se týče komunikace firem. Firemní blog je dobrým nástrojem nato, aby přiblížil fungování a vize firmy veřejnosti a rovněž se do jeho tvorby mohou zapojovat i zaměstnanci, čímž se zvyšuje jejich seberealizace a angažovanost vůči firmě. Informace z blogu mohou být sdíleny napříč internetem, komentovány čitateli a celkově firma může získávat zpětnou vazbu na svou práci a stávat se tak ještě atraktivnější nejen pro potenciální uchazeče o zaměstnání, ale také pro budoucí klienty. Podle Flynn (2012, s. 231) by měli být blogy psané poutavou formou, ale také je dobré dávat pozor na to, aby se vypouštění některých citlivých informací regulovalo, poněvadž jejich zneužití by mohlo vést k poškození dobrého jména firmy.

Flynn (2012, s. 231) také klade důraz na možnost kladení otázek, které by se měly nacházet v daném článku. Čitatelé pak mohou vyvíjet interakce v komentářích a rozvíjet konverzaci buď mezi sebou nebo právě s někým, kdo má v dané firmě na starosti ORM

(online reputation management). S Flynnem se ztotožňuje i Horáková a kol. (2006, s. 152-163) a přizvukuje, že psaní firemního blogu je dobrým nástrojem pro předávání informací hravější formou, která doplňuje oficiální tón webové stránky. Blogy, jako mladé, sociální média, prozatím nemají žádnou regulaci a doposud neexistují žádné etická pravidla, které stanovují pravidla pro jejich obsah.

Vnitrofiremní komunikace

Každá firma, organizace nebo společnost je tvořena lidmi. Základem úspěšného fungování a dalšího rozvoje je komunikace. Komunikace je totiž základem a hybnou silou, stimulem a formou stability, kterou zaměstnanci reflektují. Je možné ji využívat také jako nástroj loajality zaměstnanců, a proto je potřeba, aby byla dobře fungující (Sperandio, 2008, s. 9-11).

Na vhodně zvolené komunikační strategii závisí celkové fungování konkrétního podniku. S její absencí by totiž zaměstnanci nemohli efektivně vykonávat pracovní činnost. Veškeré manažerské funkce spojuje vnitrofiremní komunikace a pomáhá tak předejít různým nedorozuměním (Janda, 2004, s. 10).

Co vše můžeme řadit do vnitrofiremní komunikace? Horáková a kol. (2008, s. 125) se odkazuje zejména na vývěsky, nástěnky, intranet, různé společenské události (meetupy, teambuildingy, interní konference, workshopy, večírky), zápisy ze schůzek a jiné, které jakýmkoliv způsobem ovlivňují chování pracovníků a jejich vnímání firmy. Stále víc je možno pozorovat to, že zaměstnanci reflektují i vybavení kanceláří. Klade se důraz na kvalitní židle, polohovatelné stoly, oddechové koutky a jiné. Do interní komunikace také spadá občerstvení na pracovišti a atraktivita dalších výhod spojených s prací v dané firmě. Zaměstnanci mají tendenci být spokojenější ve firmě, která podporuje jejich seberealizaci, otevřenou diskusi, výměnu názorů a také pečuje o ochranu životního prostředí (Horáková a kol., 2008, s. 125).

Aby byla komunikace mezi managementem a pracovníky firmy funkční, měla by splňovat předpoklady jako záměrnost, kognitivnost, smysluplnost a racionalitu. Podle Mohelské (2012, s. 183-184) přijímáme informace na základě osobních znalostí, emoční inteligence a interpretací minulých zkušeností. Manažer by proto měl přizpůsobovat svůj projev a chování při sdělování čehokoliv okolnostem, pokud chce očekávat spolupráci těch, kterým je toto nařízení sdělováno.

Podle Wrenche (2013, s. 190) by zase management měl být kompetentní k tomu, aby správně užíval tři hlavní složky, které se nacházejí v jádru komunikace. Jde o strategii, psaný projev a mluvený projev. Pokud leader správně odhadne publikum, tak pak může rovněž zvolit ten nejvhodnější komunikační nástroj. Verbální komunikace je jednou z nejpoužívanějších druhů, pokud se bavíme o sféře vedení lidí. Proto by měl leader umět správně volit slova, umět vystupovat před publikem, umět přesvědčit i nadchnout jak pracovníky, tak případně i klienty.

Důležité je také zmínit jaké funkce komunikace v organizaci rozlišujeme. Jde o pět základních funkcí, které popisuje Mikuláščík (2010, s. 118):

- **Inovační** – pokud mají zaměstnanci prostor inovovat, vnášet své vlastní nápady a myšlenky a je také chování kladně hodnoceno a podporováno vedením, pak jsou tito zaměstnanci markantně spokojenější. V čem spočívá jejich spokojenost? V tom, že mohou mít vliv na organizaci jako na celek.
- **Motivační** – v hodně firmách ještě vládne stigma, že finanční ohodnocení je to nejdůležitější. Toto tvrzení je poněkud mylné, i když je relevantní finanční ohodnocení také důležité. Pokud je ale komunikace efektivní a nastavená správně, tak může pracovníka, nebo celou skupinu stimulovat ještě víc než finanční odměna.
- **Úkolová pracovní** – komunikace musí probíhat oboustranně rovněž mezi zaměstnanci a managementem. Objem kvalitně a efektivně odvedené práce je přímo úměrný na komunikaci, stejně tak jako dodržování termínů.
- **Sociálně podporující** – harmonické prostředí v podniku je obzvlášť důležité. Má totiž za následek to, že se zaměstnanci cítí potřební a mají pak vyšší míru integrity. Proto také vnímají, že jejich role v podniku je nepostradatelná a pomáhá tak dosahovat dílčí cíle společnosti.
- **Integrační** – tady se jedná o tzv. sžití se s organizací. Různé týmové akce, porady, celofiremní schůzky zvyšují a vzbuzují v zaměstnancích pocit sounáležitosti. Tuto funkci značně ovlivňuje typ firemní kultury konkrétní společnosti.

Pokud všechny tyto funkce fungují, tak bychom se mohli bavit o ideálním podniku. Bohužel ne všude to tak je funguje. Pokud komunikace nefunguje tak, jak by měla, může takový stav zaměstnance uvést do demotivace a celkově zapříčinit nevhodnou koordinaci procesů. Proto je důležité, aby měla společnost sebereflexi a veškeré nedostatky odstraňovala v předstihu, aby si mohla nadále zachovat konkurenceschopnost (Výrost, 2008, s. 224).

Košičiarová (2017, s. 265) pak pojmenovává několik hledisek odlišnosti interní komunikace:

Tabulka 1: Diferenciace interní komunikace

Diferenciace podle:	Název	Forma	Charakteristika
Směru	1.) Vertikální	- Nadřízení - Podřízení	- Respekt - Závazek
	2.) Horizontální	- Kolegové	- Důvěra - Spontánní
Situace	1.) Operativní	- Improvizace - Vychází z aktuální situace	- Flexibilní - Pohotová
	2.) Institucionalizovaná	- Porady - Instrukce	- Racionálnost - Připravenost
Kontaktu	1.) Přímá	- Osobní kontakt	- Spontánnost - Rychlost - Zpětná vazba
	2.) Nepřímá	- Telefon - Fax - Média - Internet	- Přesný záznam dat

Zdroj: (vlastní zpracování podle KOŠIČIAROVÁ, I. *Manažment obchodnej spoločnosti*, 2017, s. 265.)

Skype a Slack jsou nástroje, které jsou čím dále tím více populární mezi firmami v rámci interní komunikace mezi zaměstnanci a podle výše zmíněné tabulky je můžeme zařadit do komunikace nepřímé. Tyto platformy jsou založeny na online bázi a jejich výhoda spočívá hlavně v rychlosti. Dalším benefitem je možnost zakládat skupinové nebo týmové konverzace a kanály, kde mohou aktéři komunikovat v jednotném čase, a to i z pohodlí domova. Popularitě se také těší používání emotikonů, které dokreslují aktuální rozpoložení komunikátora. Slack i Skype nabízejí také možnost videohovorů, pro případ, že by bylo potřeba komunikovat tváří v tvář (Pejman, 2016, s. 07).

Komunikace v návaznosti na nábor

Jako člověk, který se už téměř 4 roky zabývá problematikou náboru, personalistiky a human resources, vnímám, že komunikace, která se pojí s náborem nových členů je stejně důležitá, jako ta interní. V praktické části této diplomové práce je možné vidět to, jak zaměstnanci společnosti XY reflektují to, že nemají dostatek seniorních kolegů, od kterých by se mohli učit.

I v této sekci je možno se dívat na náborovou komunikaci dvěma pohledy. Jeden je směrem dovnitř – k zaměstnancům a druhý směrem ven, ke kandidátům.

Pokud se bavíme o komunikaci orientované do firmy, je vhodné nastavit takzvaný referral program, kde už stávající zaměstnanci mohou doporučit své známé jako potenciální kandidáty na danou otevřenou pozici a následně pak obdržet referral bonus v podobě finanční odměny, kterou si každá firma nastavuje podle svých preferencí a interních pravidel. V tomto případě je potřebné zaměstnance, kterým nám někoho doporučuje co nejvíce informovat o vývoji situace a být transparentní. V podstatě mohou být sociální sítě využívané místo intranetu a to tak, že je účet firmy soukromý a zveřejňuje obsah pouze svým zaměstnancům (Horváthová, 2016, s. 308).

Komunikace směrem ven, ke kandidátům, by měla být také transparentní. Měla by informovat o tom, co potenciálního zájemce napříč výběrovým procesem čeká a také slouží k tomu, aby firma ukázala něco víc ze svojí firemní kultury. Okrem své vlastní webové stránky je vhodné používat také různá sociální média jako LinkedIn, YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, Behance, Dribbble nebo TikTok. S tím se pojí také sociální sítě zaměstnanců, nebo i bývalých zaměstnanců, které jsou pro kandidáty dobrým ukazatelem a také pomáhají budovat firemní značku. Potenciální kandidáti vnímají bývalé zaměstnance

objektivněji, protože už nejsou vázání šířením dobrého jména v návaznosti na integritu vůči bývalému zaměstnavateli (Horváthová, 2016, s. 319).

Ve společnosti XY se náborový proces skládá z několika kol a také se jej účastní hiring manažeři, tedy potenciální nadřízení daného kandidáta. Tento postup schvaluje i Hroník (2008, s. 38), podle kterého je náborový proces nejvíce spravedlivý a efektivní, když se ho účastní několik zaměstnanců firmy, a nejen samotný personalita. Na pohovoru je důležité zvolit správnou formu komunikace. Ve společnosti XY se vedli pohovory prostřednictvím behaviorálních otázek, které na základě situací odehraných v minulosti predikují chování dané osoby v budoucnu. Tyto otázky jsou často voleny v souladu s celofiremními kompetencemi a demonstrují tak to, jestli daný uchazeč pasuje do firemní kultury (Hroník, 2008, s. 41-42).

3.2 Pracovní vztahy

Vztahy na pracovišti jsou důležitým aspektem každé firmy. Právě díky nim se tvoří kolektiv a formuje se integrita každého jejího člena. Otevřená komunikace a vlídné vztahy přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a pomáhají tak budovat harmonické pracovní prostředí.

V této kapitole se autorka práce zaměřila na analýzu vztahů, a to nejen na profesní úrovni, ale také na úrovni soukromé, a to z toho důvodu, že se tyto dva typy vztahů na pracovišti prolínají. Pro začátek čtenář najde informace o tom, jak vztahy vznikají, kým jsou tvořeny a jak vypadají jejich primární struktury.

Dále je v kapitole popsán vznik vztahů pracovních, jejich vliv na pracovní výkony a to, jakým způsobem je udržovat ve zdravé rovině pro všechny zainteresované strany.

Součástí každého vztahu bývá také konflikt, a proto je přiblíženo, co konflikt je a jak ho řešit v návaznosti na komunikační schopnosti zúčastněných stran.

3.2.1 Vznik pracovních vztahů ve spojení se socializací

Willerton (2012, s. 55) definuje vztah jako formu pouta, které je tvořeno dvěma nebo vícero lidmi během procesu socializace. Jsou také chápány jako pravidelné setkávání se v průběhu určitého časového rozhraní.

Jak ale socializace vzniká? Giddens (2013, s. 44) jí popisuje jako proces, který je započat narozením dítěte. Dítě si tvoří vazby směrem k matce, otci a jiným příbuzným, kteří

ho postupně socializují. V návaznosti na komunikaci je vhodné podotknout, že bez komunikace, řeči a jazyka by člověk jen ztěžka přišel do stádia sebeuvědomění a tvořivosti. Komunikace a socializace jsou úzce spjaté.

Prostředí, ve kterém vyrůstáme silně ovlivňuje náš budoucí život, a to buď pozitivně, nebo negativně. Veškeré vrozené a získané předpoklady se podepisují na sociálních procesech na pracovišti a podílí se tak na tvorbě pracovních vztahů. Tyto vztahy pak mohou mít dopad nejen na pracovní výkon jedince ale také na výkon celého týmu, nebo společnosti (Bednář, 2013, s. 17).

3.2.2 Socializace na pracovišti

Socializace v úrovni organizace vzniká podle Výrosta (2008, s. 54) už při prvním kontaktu uchazeče pracovní místo, a to při procesu komunikace se zástupci personálního oddělení. Proto je kladen důraz na to, aby byla komunikace od začátku vlídná a přátelská a byly tak tvořeny příznivé pracovní vztahy už od prvotního dne. Proč Výrost považuje prvotní kontakt za klíčový? Je to z důvodu, že už v raných stádiích komunikace se začínají vytvářet základní sociální vazby.

Zaměstnanci personálního oddělení mají důležitý úkol, a to zvolit ten nejvhodnější komunikační styl a udržovat pravidelný kontakt s osobou, která se buď přihlásila se zájmem o práci v dané společnosti, nebo byla napřímo oslovena s nabídkou zaměstnání. Začleňování nováčků do chodu společnosti, do týmů a do firemní kultury je také součástí socializace. K tomu, aby byl proces začleňování co nejhladší, může dopomoci správně nastavený onboarding a samozřejmě angažovanost teamleadera. Pokud jsou procesy socializace nastaveny správně, tak je možno pozorovat vyšší výkonnost a produktivitu práce nového zaměstnance a v neposlední řadě také lepší psychickou pohodu nejen nováčka, ale i zaměstnanců stávajících (Výrost, 2008, s. 54).

Novotná (2008, s. 62) poukazuje na to, že sociální interakce potřebují ke své činnosti dvě proměnné. První proměnnou je přítomnost aktérů a druhou proměnnou je sociální prostor ve kterém sociální interakce mezi aktéry probíhají. Aktéři svou činností zabezpečují dynamiku, která se v daném prostoru odehrává. Z toho plyne, že aktéry se myslí kolegové, nadřízení, podřízení interagující v budově, která je sídlem organizace = sociální prostor.

Pracovní vztahy v organizaci mají formální i neformální stránku, přičemž se obě stránky prolínají napříč každou skupinou, ve které se variuje jenom jejich poměr. Koubek (2015, s. 305) dělí pracovní vztahy na:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením,
- Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem,
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- Vztahy k zákazníkovi a k veřejnosti,
- Vztahy mezi spolupracovníky.

Dosahování cílů organizace ale také dosahování cílů jednotlivců je formováno kvalitou těchto vztahů. Harmonie na pracovišti vytváří produktivní atmosféru, která se podepisuje na celopodnikových, individuálních a týmových výkonech. Vztahy na pracovišti determinují všechny ostatní personální činnosti a efektivnost organizace (Koubek, 2015, s. 305).

Ke Koubkovi se přidává i Bednář (2013, s. 17), který pracovní vztahy vnímá jako determinant výrazně ovlivňující pracovní výkonnost jednotlivců a pracovní výkonnost organizace jako celku. Z toho můžeme usoudit, že sociální vztahy mají bezprostřední vliv na kvalitu vykonané práce a na ochotu pomáhat a naslouchat pokynům managementu. Z velké míry bývá však management přesvědčen, že skutečnost pracovních vztahů definuje jejich formálnost. Formální vztahy je možno chápat jako vztahy, ve kterých jsou zřetelně vyčleněny kompetence aktérů a je v nich jasně dáno, kdo je nadřízený a kdo naopak podřízený. Tyto vztahy pak využívají nástroje kontroly.

Dnes se však začínají firmy soustředit spíše na vztahy neformální, které mají na chod organizace také značný vliv. Čím dále tím více začíná být populární plochá organizační struktura, kde je poněkud náročné jasně vymezit roli nadřízeného a podřízeného. Tento trend je možno pozorovat hlavně ve start-upové firemní kultuře. Takové vztahy se mohou korigovat a utužovat právě různými firemními akcemi, teambuildingy, dotazníky spokojenosti a jinými nástroji, které se organizace rozhodne pro tyto účely využívat (Bednář, 2013, s. 17).

Zich (2005, s. 78) dodává, že neformální struktura vzniká spontánně. Tato struktura je pak koncipovaná na hodnotách, interakcích, zájmech, vztazích a subjektivních psychologických kvalitách jedinců, kteří jsou její součástí. Skupinová solidarita bývá

zpravidla založená na uznání autority a vzájemných sympatiích než na formálních pozicích členů.

3.2.3 Konflikt

Na konflikt můžeme mít dvojí pohled. Valná většina lidí si pod slovem „konflikt“ vybaví nějakou negativní situaci a toto stigma je také možno vidět v definici ze 40. let 20. století, kde je konflikt popsán jako projev dysfunkce, iracionality, násilí a destrukce. Mělo se zato, že konflikt přináší neefektivitu organizace práce, a proto se mu lidé cíleně vyhýbali. I dnes má tuto filozofii značné množství firem (Kubičková, 2012, s. 104). Ovšem, konflikt může přinést změny k lepšímu, které by se bez něj nebyly bývaly objevily.

Cejthamr (2010, s. 264) pak reflektuje konflikt jako vyjádření přirozeného nesouhlasu skupiny nebo jednotlivce, který je založen na odlišných názorech, postojích, potřebách a zájmech. Tyto konflikty mohou mít přirozeně vícero podob. Jedinec se může dostat do konfliktu sám se sebou, s jinou osobou, se skupinou lidí nebo sám může být členem skupiny, která se nachází v konfliktní situaci s jinou skupinou lidí.

Jak ale vyřešit konfliktní situace co nejefektivněji? Podle Khelerové (2010, s. 36) by měl aktér analyzovat své vlastní chování a umět ho zpětně reflektovat a rozklíčovat. Dalším důležitým aspektem je poskytování zpětné vazby, která by měla být podávaná diplomaticky a správně načasovaná. Sdílené informace by měly být relevantní a adekvátní tak, aby vedly ke konsenzu nebo kompromisu.

Koubek (2015, s. 317) doplňuje Khelerovou o instituce, kterých poselstvem je řešení konfliktů prostřednictvím odborného poradenství a pomoci pracovníkům. Stejně efektivní může být vyžití služeb firemního psychologa, pokud ho ovšem má daná organizace k dispozici. Nejdůležitější však ale je umět konfliktům předcházet, a to podílením se na tvorbě zdravých pracovních vztahů a zavedením fungujícího komunikačního systému.

3.3 Firemní kultura

Firemní kultura je neopomenutelnou složkou každé firmy. V dnešní době se na ni klade stále větší důraz a lidé si své zaměstnání nevybírají jen v návaznosti na benefity a finanční ohodnocení. Důležitou proměnnou při výběru nového zaměstnavatele také bývá

to, jak se firma chová vůči nejen svým stávajícím zaměstnancům, ale také k uchazečům a k životnímu prostředí. Pojem firemní kultury je poměrně široký. Co všechno do něj spadá?

Nabízí se nám hned několik různých hledisek, kterými můžeme na kulturu jako takou nahlížet. Z pohledu filozofie jde o vztah společnosti a etického podnikání. Z kulturně-antropologického hlediska jde zase o srovnávání jednotlivých kultur. Kulturu, jako prvek efektivního podnikání, je možno najít i v pohledu hospodářském (Šigut, 2004, s. 12).

Urban (2014, s. 11) myslí firemní kulturu v užším pojetí jako množinu obsahující vzhled kanceláří, jejich vybavení a celkové uspořádání (např. „open-space“), ale také i vzhled dokumentů, logo, šablony a symboly. Dále sem řadí také dresscode a to, jak se chovají nejen zaměstnanci ale také majitelé společnosti, a to hlavně když se angažují v přímém řízení firmy. S Urbanem souhlasí také Novotná Březovská (2014, s. 56), která má zato, že firemní kultura zrcadlí postoje a hodnoty dané organizace vůči jejím zaměstnancům, klientům, společnosti a také životnímu prostředí.

Firmy procházejí různými cykly a fázemi v průběhu jejich existence. Jde-li o strategii firmy, realizaci poslání, zvyšování efektivity nebo řízení změny, tak je firemní kultura základní a klíčovou složkou. (Gregar, 2010, s. 86)

Pojetí významu firemní kultury je poněkud náročné. Je totiž chápána jako soubor významů, přičemž je podmiňována člověkem a člověk je zase determinován ní, tudíž není hmotná. Nemá objektivní ani individuální formu a označuje společné sdílení hodnot a norem čímž umožňuje snadnou orientaci ve firmě a zvyšuje tak angažovanost zaměstnanců (Novotná Březovská, 2014, s. 60).

Bedrnová a kol. (2012, s. 512) zastávají obdobný názor jako Novotná Březovská. Ve firemní kultuře se projevuje nejen pracovní přístup jednotlivců firmy, ale také jejich vnímání světa a samotného žití. Také je možno pozorovat soulad s Novotnou Březovskou co se týče nehmotnosti tohoto fenoménu, poněvadž je firemní kultura vnímána Bedrnovou a kol. jako nevědomá.

Determinanty firemní kultury

Firemní kulturu ovlivňuje hned několik různých faktorů a tyto faktory ji ovlivňují jak zevnitř, tak zvenčí. Vnitřní determinanty zahrnují ku příkladu hodnoty a osobnostní charakteristiky lidí ve vedení firmy. Patří sem jejich zvyky, postoje, motivy a také povahové rysy. Tyto všechny aspekty se totiž promítají právě ve způsobech, jakými danou společnost

vedou. Pro řadu start-upových firem je standardem, že kultura takovéto firmy je značně determinována osobností zakladatele. Do vnitřních determinantů také zahrnujeme konkrétní cíl anebo cíle organizace, spolu s její strategií a vnitřními charakteristikami. Do již zmíněných charakteristik patří velikost společnosti, organizační struktura, doba hospodářského působení, druhy profesí, které se v ní vyskytují, věk a vzdělání pracovníků, a finanční výsledky (Urban, 2014, s. 27-30).

Urban (2014, s. 32) dále popisuje i vnější determinanty. Sem patří různá odvětví, které nemůže daná organizace nijak ovlivnit, byť by chtěla sebevíc. Pod tímto odvětvím můžeme najít samotnou oblast, ve které daná organizace operuje a její následné postavení v rámci tohoto odvětví. Dále sem Urban zahrnuje míru rizik a konkurenci. Všechny tyto faktory se pak podílejí na financích dané firmy, které pak úzce korespondují s výdeji a rozpočtem. Pokud je rozpočet „volnější“ může pak firma více investovat do inovací. Naopak v rozpočtu „pevném“ je jednání firmy opatrnější, s tendencí snižování nákladů a zvyšování kontroly.

Novotná Březovská (2014, s. 62) se s Urbanem ve velké míře ztotožňuje a zároveň rozšiřuje jeho tvrzení o vliv technologií a požadavků zákazníků.

Národní a kulturní odlišnosti se také podepisují na tom, jak se daná firemní kultura jeví. Promítají se tu různé postoje k práci, tradice, zvyky, pohled na hierarchii nebo dochvilnost (Urban, 2014, s. 33).

3.3.1 Typologie firemních kultur

Rozeznáváme několik druhů firemních kultur. Každá organizace má však svoji kulturu unikátní a nedá se jednoznačně „zaškatulkovat“ do jedné konkrétní sekce. Několik autorů i tak přišlo s členěním. Deal a Kennedy (1983, cit. podle Bedrnová a Nový, 1998, s. 483) definují 4 okruhy firemní kultury:

- „*Chléb a hry*“
 - o Orientuje se hlavně na přátelství a vlídné chování. Má zato, že svět nám nabízí téměř nekonečné množství možností, které by bylo škoda nevyužít. Důraz je kladen na týmovost, jednotu a spolupráci, přičemž hlavním nástrojem sdělování informací je komunikace verbální. Co se týče kariérního posunu, tak ten nehraje zásadní roli. Důležitější jsou mezilidské

vztahy a atmosféra, která je podporována oslavami. Je možno tvrdit, že mezi aktéry vznikají silné sociální vazby a přátelství.

- **„Proces“**

- „Proces je cíl.“ Veškeré aktivity prováděné ve společnosti jsou řízeny procesem, nebo procesy. Cíl jako takový není důležitý, nýbrž způsob, jakým ho bylo dosaženo s ohledem, že chyba je nepřípustná. V procesovém typu kultury je vysoká míra kontroly, a naopak od hravého typu se tu neprojeví emoce. Vzhlíží se k zaměstnancům, kteří v takové společnosti pracují řadu let, nedělají chyby a „drží“, i když možná úplně nesouhlasí s vedením.

- **„Všechno nebo nic“**

- Klade se důraz na individualitu jednotlivců. Individuální vystupování je hodnoceno velmi kladně, spolu s dynamikou a flexibilitou jedinců. V komunikaci se využívá žargon obohacený o cizí slova nebo o slova odborná. Dále se hojně používají anglikanismy, které se vyskytují i v běžné komunikaci subjektů.

- **„Analytický projekt“**

- Podobně jako v procesovém typu kultury se konkrétní rozhodnutí schvalují a starostlivě zvažují, poněvadž je důležité vyvarovat se chybám. Preferuje se koncentrace na pracovní výkon a jeho spolehlivost. Na rozdíl od kultury hravé se upřednostňuje logický, analytický a racionální přístup. V tomto typu kultury se často využívá dress-code a žádné hlubší vazby mezi aktéry nevznikají – emoce se nedávají najevo.

Urban (2014, s. 40) dále popisuje klasifikování firemní kultury podle typologie založené na výkonovou orientaci a na konzervativismus. Sem je možno zařadit čtyři typy firemních kultur:

- **Typ soutěživý:**
 - Důležité je dosáhnout vytyčený cíl, který je náročný. Dále se klade důraz na konkurenční výhodu, a to hlavně v návaznosti na kvalitu výrobků nebo poskytovaných služeb.

- **Typ konsensuální:**
 - Tento typ kultury spoléhá na tradici a věrnost. V popředí je osobní nasazení, vřelé vztahy a týmová práce. Řízení je opřené více o autoritu osobnosti jednotlivce než o formalizovanou pravomoc.

- **Typ podnikatelský:**
 - V podnikatelském typu jsou přesazovány inovace, které mohou být uskutečňovány kreativním způsobem, avšak je tady také vyšší sklon k riskování kvůli rychlému rozhodování.

- **Typ byrokratický:**
 - Pravidla, standardizace, popis postupů a procesů, hierarchická organizační struktura – tím vším se vyznačuje byrokratický typ kultury. Je možno pozorovat velkou podobnost s členěním Deala a Kennedyho (1983, cit. podle Bedrnová a Nový, 1998, s. 483) a to konkrétně s kulturou procesovou.

Ovšem, některé druhy firemních kultur mohou mít i patologické projevy. Urban (2014, s. 46) je rozvádí do pěti typů a rozlišuje tak kulturu:

- **Dramatickou:**
 - Nejhlavnější postavou je vedoucí společnosti, který je autoritativní s projevy neomezené moci. Ale i přesto má u zaměstnanců obdiv a mají ho za osobu, která nedělá chyby ani omyly.

- **Schizoidní:**
 - V tomto typu patologické kultury je možno pozorovat zvýšený výskyt pomluv, „házení polen pod nohy“ a seskupování zaměstnanců do menších

společensví, které mezi sebou bojují a navzájem podřývají vzájemnou autoritu.

- **Paranoidní:**

- Vzhledem na náročnosti úkolů a procesů jsou zaměstnanci vystavováni velkému tlaku a trpí stresem. Paradoxem je, že jejich obavy o splnění termínů je brzdí. Tím se zpomaluje a snižuje jejich výkonnost, což zase vede ke stresu z nesplnění úkolu, přičemž je tvořen tzv. „začarovaný kruh“.

- **Depresivní:**

- Je možno pozorovat rezignovanost, skepticismus a pesimismus pracovníků. Tyto nálady a rozpoložení se odvíjí od sdílené představy, že žádná změna není proveditelná.

- **Marnivou:**

- Podobně jako v kultuře depresivní, tak i tady lidé trpí určitou formou bezmoci, která avšak pramení z byrokracie. Zaměstnanci mají nízké nebo žádné rozhodovací pravomoci. Stejně jako řádoví zaměstnanci jsou na tom i nižší vedoucí. Iniciativa věci měnit není vítána a veškeré kroky jsou řízeny příkazy nejvyššího vedení firmy.

Firemní kulturu ovlivňuje také firemní image, který můžeme chápat jako subjektivní představu kupujícího o konkrétní značce nebo výrobku. Tato představa je podmíněná emocemi kladnými nebo zápornými. Jde o dojem, který si jednotlivec utváří o dané firmě. Firemní image je symbolem determinovaným zákazníky, odběrateli, pracovníky, médiem a zbytkem veřejnosti, která spadá do reklamního odvětví dané organizace. Na definování a přiblížení firemního image je možno použít rovnici z které vyplývá, že firemní image je podmíněný kromě jiného také podnikovou kulturou a firemní komunikací (Košičiarová, 2017, s. 279):

$$CIm = (CC + CI + CD) \times CCom$$

- CIm = firemní image,

- CC = firemní kultura,
- CI = firemní identita,
- CD = firemní dizajn,
- Ccom = firemní komunikace.

3.3.2 Determinanty efektivního dosažení přerodu firemní kultury

Měnění firemní kultury je mnohdy velmi náročným procesem, který firma nemusí ustát v celku. Proto je důležité, aby byla taková změna podchycena a diplomaticky komunikována, poněvadž implementování nové firemní kultury je procesem řízení změny. Na co by neměli manažeři zapomínat, pokud se jejich firma dostane do obdobné situace? Komunikace je klíčovým faktorem pro hladký přerod. Musí být efektivní, přímá a hlavně férová, aby zaměstnanci neměli pocit, že je jim něco zatajováno. Ideálně by měla být komunikována každá dílčí změna, aby měli zaměstnanci dostatek času na zpracování veškerých informací a nedostali se tak do nadměrného stresu, ke kterému by mohlo dojít, pokud by se s komunikací změn otálelo.

Vedoucí pracovníci by měli dbát na zvýšenou péči o zaměstnance, aktivně jim naslouchat a do určité míry i mírnit jejich emoce. Změny ve firemní kultuře se dotýkají nejen odlišného přístupu k vedení a řízení zaměstnanců ale také se dotýkají potenciálních uchazečů, poněvadž se může tato cílová skupina rapidně změnit.

Teorii o tom, jaké jsou další klíčové faktory a nástroje ke změně firemní kultury rozvíjí Plamínek (2006, s. 59-62):

- Vedení lidí je klíčové stejně tak jako dodávání pocitu stability,
- Pracovat s talenty a klíčovými zaměstnanci,
- Tvorba plánu osobního rozvoje pro talenty, KPIs a rozvoj kompetencí,
- Přejít na styl „učící se organizace“,
- To, co je slíbeno, musí být dodrženo,
- Manažeři musí být trpěliví a komunikovat otevřeně a má jít svým chováním příkladem pro ostatní,
- Je zapotřebí informovat o nové vizi, misi a hodnotách.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 80-81) dále doplňují další faktory důležité pro úspěšnou změnu firemní kultury:

- Proces změny má začít co nejdříve a je potřeba počítat s určitou časovou rezervou, resp. mít vyhrazen dostatek času nato, aby se všechny změny mohly provést,
- Operativní vedení firmy musí být „neoblomné“ v klíčových situacích,
- Vize musí být sdělena jasně a musí být pečlivě odkomunikován důvod jejího znění,
- Chválit zaměstnance – pozitivní motivace podporuje proces změny,
- Vysvětlit zaměstnancům důvod změny a dát jim jasné znamení, kdy změna začíná,
- Pracovat s efekty „kruhy na vodě“ nebo „sněhová koule“ – lidé, kteří se změnou souhlasí mají tendenci inspirovat ostatní, kteří toto chování pak následují.

3.4 Rozvoj zaměstnanců

Kapitola zabývající se rozvojem zaměstnanců je úzce propojená s komunikací. Komunikace se totiž na rozvíjení znalostí, dovedností, kompetencí a celkově lidského kapitálu přímo podílí.

Primární znalosti získáváme v období studijních let, no naše cesta rozvoje by získáním titulu neměla končit. I ve firmách je stále populárnější rozvíjení zaměstnanců. Digitalizace a globalizace se z velké části podílí na směřování vzdělávání v současných letech. Na denní báze využíváme informační technologie, a to v měřítku celého světa a postupně se veškeré analogové prvky digitalizují. To nám umožňuje znatelně větší přístup k informacím. Pokroky organizace a vzdělávání zaměstnanců jsou proměnnými, které se vzájemně determinují. Pokud se ale soustředíme na vzdělávání jednotlivce v konkrétní organizaci, tak by mělo být personalizované (Veteška, 2017, s. 16-22).

Kompetenční model

Kompetenční model je stále více a více oblíbeným nástrojem pro firmy, kterým rozvoj zaměstnanců není lhostejný. Také je vhodným nástrojem, který může pomoci při výběru nových zaměstnanců, při hodnocení stávajících zaměstnanců a taktéž při jejich odměňování. Je tvořen na základě kompetencí, přičemž je kompetence definována jako soubor znalostí, metod, zkušeností, postupů, přístupů, dovedností, které jedinec využívá na denní báze, jak v životě pracovním, tak i soukromém (Tureckiová, 2009, s. 28-29). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 71) kompetenci chápou také jako způsob chování. V návaznosti na kompetence v organizaci jde o komplexní soubor chování zaměstnance, který je využíván k úspěšnému naplnění cílů a úkolů.

Behaviorální pohovorování, které bylo zmíněno v předešlých stranách, je také dobrým ukazatelem kompetencí. Pomocí něj, a tudíž pomocí správně položených otázek, totiž můžeme popisovat kompetence jakýkoliv pracovní role, a to s velmi velkou přesností (DAS, 2018).

Bartoňková (2010, s. 97) popisuje, jaký postup zvolit při tvorbě kompetenčního modelu a přibližuje dvě východiska:

- ***Sociálně-psychologické:***

- Od kompetencí jedince ke kompetencím firemním,
- Firma pozůstává z kompetentních zaměstnanců a ti zabezpečují svými kompetencemi efektivitu firmy,
- Patří sem kompetence sebeřízení, řešení problémů a vztahové kompetence.

- ***Strategické/marketingové:***

- Od kompetencí firmy ke kompetencím zaměstnance, firmy s tímto východiskem pracují víc koncepčně,
- Vychází z positioningu, popisuje základní kompetence firmy, některé kompetence firmy jsou slabší a jiné silnější,
- Není možné, aby firma vynikala ve všech oblastech,
- Kompetenční modely mají blízko k organizačnímu chování,
- Patří sem kompetence produktového vůdcovství, dokonalost provozu a orientace na zákazníka.

360° zpětná vazba

Zpětná vazba je základní stavební složkou interní komunikace. Michalík zde popisuje zpětnou vazbu, která reaguje a reflektuje konkrétní situaci a poskytuje tak dalšímu člověku komplexní informaci o tom, jaký vliv má na nás daná situace nebo chování. To, jestli se zpětná vazba poskytuje nebo neposkytuje bývá u zaměstnanců často zmiňováno, pokud se s nimi bavíme o tom, jaká je úroveň komunikace ve společnosti, ve které pracují. Co podle Michalíka efektivní zpětná vazba eliminuje? Pomáhá zejména odstraňovat komunikační šumy a případná nedorozumění. Spolu s přenosem informací tak patří ke kladně hodnoceným nástrojům pro předávání kritiky, pochvaly nebo hodnocení. Aby byla zpětná vazba efektivní, je potřeba, aby splňovala hned několik kritérií. Měla by být:

- Co nejméně hodnotící,
- Specifická,
- Určena na pomoc zaměstnanci,
- Správně načasována s ohledem na mentální rozpoložení zaměstnance,
- Vyžádaná,
- Komunikována včas,
- Potvrzená z vícero zdrojů.

Při předávání zpětné vazby je také nedílnou součástí aktivní naslouchání a vytvoření bezpečné atmosféry tak, aby se ten, komu se zpětná vazba komunikuje, cítil co nejkomfortněji (Michalík, 2010, s. 62).

Bracken (2016) Michalíka zase doplňuje o to, že zpětná vazba by měla být také anonymní. Anonymita totiž zabezpečuje větší otevřenost v odpovědích, co platí zejména u určitého typu hodnotitelů. Ku příkladu se bude podřízený zaměstnanec cítit mnohem komfortněji, pokud bude moci dát zpětnou vazbu na svého nadřízeného anonymně.

4 Praktická část

Praktická část bude zaměřena na aplikování a provázání poznatků, které jsou popsány výše, v části teoretické, do reálného chodu konkrétní společnosti. V následujících kapitolách bude čtenář moci najít základní informace popisující konkrétní organizaci, její podnikovou kulturu a profesní zaměření.

Jak už bylo zmíněno v úvodu práce, tak společnost, ve které autorka prováděla praktickou část, přešla za poslední 2 roky turbulentními změnami. Tyto změny bude autorka blíže specifikovat v kapitolách pro to určených. Je důležité zmínit, že si autorka ke svému šetření vybírá jednu konkrétní pobočku se sídlem v Praze. Společnost má totiž dalších 10 poboček, o které byla rozšířená akvizicí, která je popsána v samostatné kapitole.

Vzhledem k tomu, že jde o poněkud citlivé informace, byla autorka požádána o zachování anonymity dané společnosti. Tudíž nenazývá danou organizaci jejím skutečným názvem, ale po potřeby zachování anonymity se o ní zmiňuje jako o společnosti XY.

Dále jsou blíže popsány nástroje, kterými se v dané společnosti měří míra spokojenosti zaměstnanců a jak se se zjištěnými výsledky pracuje.

Hlavním stěžejním praktické části je dotazníkové šetření, které reflektuje aktuální spokojenost zaměstnanců dané digitální agentury v návaznosti na komunikaci a firemní kulturu. Předpokladem výzkumné části této práce je, že spokojenost zaměstnanců s komunikací a distribucí informací od vedení firmy je na nízké úrovni. V této sekci bude rozeslán na zaměstnance konkrétní unity dané společnosti online dotazník. Následně bude patřičně vyhodnocen a jeho výsledky srovnány s výsledky minulými, aby mohl čtenář pozorovat změny spokojenosti v horizontu kvartálů. Všechny výsledky jsou sdíleny nejen se zaměstnanci, ale především s jejich lidry, kteří mají v rukou veškerou rozhodovací moc a můžou s nimi patřičně naložit. Výsledky a návrhy řešení byly dodány ve formě online prezentace v návaznosti na aktuální situaci s Covid-19.

4.1 Společnost XY

V této kapitole a následujících podkapitolách bude přiblížena historie a vznik společnosti XY. Veškeré informace, kromě názvu, jsou založené na skutečnosti. Autorka sama byla tři roky zaměstnancem této společnosti a působila na personálním oddělení, které spokojenost zaměstnanců měřilo pravidelně, a to jednou za kvartál, pokud to okolnosti umožnily. Také je důležité zmínit, že v době psaní této diplomové práce už v dané

společnosti autorka nepůsobila, no nabyté zkušenosti a čas strávený na personálním oddělení jí pomohly umět se na problematiku podívat komplexní optikou osoby, která daný tým dobře zná a ví, co za oblasti potřeba zlepšit.

4.1.1 Popis společnosti XY

V této kapitole budou přiblíženy oblasti trhu a klienty, na které daná společnost primárně cílí a také budou zmíněné hlavní strany, s kterými společnost XY uzavírá smlouvy o referenčních projektech.

Důležitou součástí každé společnosti je tým. Proto je také popsáno jeho složení a jednotlivá zastoupení všech sekcí. Podrobný popis pak napomůže lepšímu porozumění dotazníkovému šetření.

Projektové řízení, relevantní nastavení procesů a pravidelné vyhodnocování spolupráce také společnosti XY pomáhá při chodu a nastavení řádu. Ve společnosti XY je využíván populární styl projektového řízení SCRUM, který se řadí do agilního spektra. SCRUM napomáhá hladké komunikaci a také díky svým ceremoniím pomáhá zvyšovat míru seberealizace jednotlivých členů týmu.

K atmosféře také přispívá politika dog-friendly kanceláře. Zaměstnanci si můžou nosit do práce své mazlíčky, nebo se odreagovat se psy svých kolegů, co také napomáhá uvolněné atmosféře.

Tržní cílení a klienti

Primární zaměření společnosti XY je vývoj neboli development. Co společnost vyvíjí? Jde o webové aplikace, přičemž v minulosti také poskytovala i vývoj mobilních aplikací, od čeho se ale ze strategických rozhodnutí upustilo. Nosnou myšlenkou je tvořit takzvané „digitální světy“, které mají být dodány kvalitně, spolu s příjemným uživatelským rozhraním. Kromě vývoje webových aplikací je také klientům nabízena služba grafického designu a marketingu, prostřednictvím kterého se nastavuje webová analytika, PPC, SEO a jiné marketingové disciplíny. Co se týče businessové strategie, tak firma se zabývá takzvaným B2B, teda business-to-business fungováním, co znamená, že druhá strana (klient) není konečným spotřebitelem.

Společnost XY nabízí svoje služby v spolupráci na různých referenčních projektech, mezi které patří projekty pro firmy jako E.ON, CEMEX, Allianz, Oracle, Metrostav, nebo

TayllorCox, pro které tvoří buď webové aplikace, navrhuje marketingovou strategii, případně se podílí na tvorbě grafického rozhraní pro uživatele. Důležité je zmínit, že up-sell a cross-sell jsou také klíčovou součástí firemního cashflow. V praxi to totiž vypadá tak, že klient si zpočátku objedná jen webovou aplikaci, ale záhy zjistí, že společnost má i kvalitní tým grafických designérů, co vede k podepsání další zakázky a zvyšování firemního revenue. Mimo up-sell a cross-sell strategie si společnost XY získává své klienty především prostřednictvím tendrů, kde potenciální klient zvolá výběrové řízení, kterého se účastní několik agentur a ta nejlepší pak zakázku vyhraje.

Vize

Vizi organizace je stát se hlavním lídrem nejen českého, ale i zahraničního trhu. Společnost XY se soustředí na to, aby se stala lídrem hlavně v budování funkčních, obchodně výkonných a vizuálně působivých digitálních projektů a současně vnášela řád do mezinárodního digitálního spektra tak, aby se zachoval pozitivní dopad.

Mise

Mise společnosti XY doplňuje a uceluje její vizi. Misí je vytvářet funkční, obchodně vysoko výkonnostní a vizuálně atraktivní digitální díla, nejen pro potřeby společnosti XY, ale především pro klienty z malého, středního ale převážně velkého byznysu.

V jádru práce společnosti XY se nachází mise spojená s budováním živých a prosperujících digitálních světů. Tato mise je plněná pomocí poskytování služeb a funkčních produktů. Vše, co společnost XY vytváří, pomáhá jejím klientům realizovat jejich přání a idey online universa. Alfou a omegou přístupu společnosti XY je kreativní proces tvorby, během kterého vznikají unikátní a funkční díla.

Tým

Tým společnosti je rozdělen do několika podtýmů, které reflektují organizační strukturu. V posledním roce a půl vzrostla míra fluktuace. Složení týmu se značně pročistilo a zároveň rozšířilo o nové tváře. Na začátku roku 2020 byla vlivem investora kompletně zrušena srbská pobočka, která byla složena z vývojářů, co vedlo k ne úplně pozitivní atmosféře a toto rozhodnutí se také podepsalo na několika dalších odchodech klíčových pracovníků. Co se týče počtu zaměstnanců pražské pobočky, tak ta osciluje kolem čísla 50.

Ráda bych zdůraznila, že v největším rozmachu (rok 2018) měla tato společnost na pražské pobočce přes 110 zaměstnanců, takže je očividné, jak markantně se tento počet v průběhu několika měsíců snížil.

Sekce týmu je rozdělena do pěti hlavních oddělení. Leadership, development, design, marketing a backoffice. Každé z těchto oddělení má svého konkrétního lídra, který rozhoduje o strategickém směřování daného týmu.

Leadership

V oddělení leadershipu se nachází jen několik vybraných osob. Zpravidla to jsou lídři ostatních oddělení, které jsou popsány níže. Nad rámec lídrů patří do oddělení leadershipu unit manager, který má na starosti fungování celé pražské pobočky neboli unity, a plánuje její strategické směřování spolu s unit manažery ostatních poboček, s CEO celé společnosti a s lídry ostatních oddělení v dané pobočce.

Leadership meeting bývá organizován jednou týdně v pondělí. Před příchodem investora se těchto schůzek účastnil i jeden z původních Co-founderů, no po několika měsících veškeré vedení pobočky delegoval na unit managera a CEO, čím ukončil své dlouholeté působení. Zaměstnanci, kteří byli zvyklí na působení Co-foundera se také těžce vypořádávali s touto skutečností, poněvadž byl symbolem „starých, dobrých časů“ a jeho odchod tak znamenal jen potvrzení celého přerodu a prakticky novou realitu pro všechny, který v společnosti XY nadále setrvali.

Development

V žargonu společnosti XY také DevTeam (development + team) je oddělení, které se skládá zejména z vývojářů frontendu, který se píše v programovacím jazyce JavaScript. Také se v tomto týmu nachází různé podtýmy, jako DevOps (development + operations), kterých náplň práce je možno si představit jako tvorbu softwarové architektury. V DevTeamu se také nachází quality assurance oddělení, které je tvořeno testery, kterých práce je hledat chyby, takzvané bugy, v kódu vývojářů a pak na tyto chyby poukázat, aby se ke klientovi dostal už jen 100% bezchybný výsledek.

Kromě zaměstnanců, kteří vyvíjejí, jsou v tomto týmu také Product Owneri a Scrum Masteri. Tyto dvě role jsou specifické pro projektové řízení zvané SCRUM. Product Owner a Scrum Master úzce spolupracují nejen mezi sebou, ale také s týmem, který pracuje

na konkrétním projektu a s klientem, pro kterého je projekt tvořen. Obě role musí mít alespoň základní znalosti vývoje a skvělé interpersonální dovednosti. Práce Product Ownera spočívá primárně v komunikaci s klientem a se Scrum Masterem. Product Owner také vlastníkem daného projektu a má za úkol správně odhadnout časovou dotaci na tento projekt, spolu s předpokládaným rozpočtem. Dostává od klienta zadání projektu a je hlavním komunikátorem mezi klientem, svým týmem a týmem klientským.

Scrum Master pak pečuje o tým vývojářů, rozděluje jim práci tak, aby se vše stihlo za 14 - denní sprint a aby vývojáři pracující na konkrétním projektu byly v co největší psychické pohodě. Snaží se tvořit vhodné pracovní podmínky pro celý tým, protože jen spokojení a motivovaní zaměstnanci dokážou odvádět špičkové výkony. Scrum Master aktivně zjišťuje problémy svého týmu a ty pak následně řeší. Na zjišťování spokojenosti slouží takzvané scrumové ceremonie jako „daily scrum“, „one-on-one“, „retrospective“ a „stand-up“.

Design

Tým grafických designérů je sice samostatnou jednotkou, ale také na některých projektech spolupracuje úzce s týmem vývojářů. To závisí od konkrétní zakázky. Tento tým vede Lead Graphic Designer, který má přesah do všech grafických disciplín. Co všechno je náplní práce členů grafického týmu? Především zpracovávání grafických návrhů pro interní účely jako je kariérní web a různé infografiky. Kromě interních projektů ale pracuje také na projektech klientských. Tady se především podepisuje up-sell a cross-sell, kdy si klient nejdřív objedná webovou aplikaci, ale záhy zjistí, že společnost XY má kromě vývojářů také tým UX/UI designérů a objedná si i takovou službu. V těchto případech pak designéři pracují spolu s vývojáři, aby celý vizuál projektu do sebe zapadal.

Online marketing

Marketingové oddělení je velmi specifickou součástí společnosti XY a má také poněkud komplikovanou historii. Tento tým byl historicky nejmladší a jeho potřeba vznikla až z rostoucích požadavek klientů. Příchodem online marketingu do společnosti XY se pak mohla společnost prezentovat přívlastkem „fullservisová“, protože dokázala weby nejen vyvinout a nakreslit, ale také kvalitně promovat a správně zacílit reklamu.

Co se zastoupení týmu týče, tak byl složen ze specialistů na pay-per-click kampaně (PPC), search engine optimization (SEO), online reputation management (ORM), copywriterů, social media specialistů a account managerů. Tým v tomto složení pak mohl zviditelnit nejen webovou stránku či e-shop daného klienta, ale také jeho sociální sítě jako Twitter, LinkedIn, Facebook a Instagram.

Tento tým byl od společnosti příchodem investora odloučen a stal se tak samostatnou entitou s vlastním IČO. V návaznosti na rozsáhlou historii a dobré vztahy se však po asi 8 měsících od rozdělení, začal diskutovat opětovný návrat a spojení v jeden stabilní celek. V době konání posledního dotazníkového šetření pro potřeby této diplomové práce probíhalo vyjednávání a marketingový tým ještě nebyl oficiálně připojen ke zbytku společnosti. Autorka se rozhodla marketingový tým do diplomové práce také zahrnout, protože v prvním dotazníkovém šetření byl marketingový tým ještě součástí této společnosti. Dnes už tomu tak opět je a společnost XY může znova nabízet svým klientům fullservisová řešení jejich projektů.

Backoffice

Tým backoffice v sobě skrývá hned několik různých oddělení, které jsou ale samostatně příliš malé a svou náplní nesedí ani do jednoho výše zmíněného. Z organizačních důvodů bylo proto nejlepší je spojit v jedno. Toto oddělení je složeno z personálního oddělení (HR), financí, office managementu a od Q3/2019 i z business developmentu.

HR tým má na starosti nábor nových zaměstnanců a neposlední řadě péči o zaměstnance stávající. Autorka sama byla jeho součástí po dobu tří let a byla zodpovědná za nábor vývojářů, specialistů na online marketing a dalších kolegů do backofficu. Tým má na starosti Head of HR a dále se skládá z recruiterů, vyhledávačů talentů a specialistů na rozvoj zaměstnanců. Tento tým nejvíce pracuje se strukturovanými rozhovory, které jsou blíže popsány v následujících kapitolách a také s dotazníkem spokojenosti, který je hlavní kostrou praktické části této diplomové práce.

Do office managementu patří office managerka, která má na starosti chod kanceláře a také recepci, na které se střídají recepční. Zabezpečuje kromě jiného také teambuildingy, večírky a různé další týmové akce.

Na finančním oddělení jsou specialisté, kteří se starají o firemní rozpočet, plánování, reporting a také vyplácení mezd zaměstnancům. Protože se jedná o digitální agenturu, je běžnou praxí, že někteří pracovníci mají smlouvy prostřednictvím IČO. Proto také finanční oddělení pomáhá těmto pracovníkům s podáním daňového přiznání.

Oddělení business developmentu se stará o přísun nových klientů, pečuje o ty stávající, zastupuje společnost XY v tendrových výběrových řízeních a celkově je zodpovědné za prosperitu, která se právě od počtu klientů odvíjí.

4.1.2 Organizační změny a aktuální situace

Jak už bylo avizováno v úvodu práce, tak si společnost XY přešla turbulentními změnami. Do roku 2017 se společnosti XY dařilo přímo ukázkově. Na svém největším vrcholu zaměstnávala kolem 110 lidí a měla také pobočku v srbském městě Novi Sad, kde bylo 7 členů. Začátkem roku 2018 se ale situace začala měnit a po finanční analýze se zjistilo, že výnosy nejsou tak vysoké, aby mohli pokrýt veškeré výdaje a začalo se šetřit. Jako první se zrušil catering, který chodil raz měsíčně dělat čerstvé, teplé snídaně přímo do kanceláře a pak následovalo zrušení občerstvení za symbolickou cenu (5 Kč/kus) a to kvůli návratnosti těchto plateb – zaměstnanci měli tendenci si občerstvení brát „na sekeru“, kterou však ale zapomínali včas uhradit. Systém, pomocí kterého si zaměstnanci mohli kupovat sušenky, měl své nedostatky a z velké míry byl založen na důvěře. Také byli zrušeny teambuildingy a jiné společenské akce, protože byly jednou z nejdražších položek v rozpočtu.

Celkově se už společnosti XY nedařilo tak jednoduše vyhrávat tendry a pečovat o klienty. Konkurence na českém trhu začínala být velká. Tyto změny začali reflektovat zaměstnanci, kterým chyběla původní atmosféra a standard, tak začali z firmy odcházet. V průběhu pár měsíců odešlo hned několik klíčových a seniorních lidí, co se taky promítá v odpovědích na otevřené otázky v prvním dotazníkovém šetření, tedy v Q1/2019.

Byť se společnost XY snažila sebevíce, žádný z kroků nepomohl tomu, aby se dostala zpátky do zisku. Proto se vedení uchýlilo k razantnímu kroku a začalo jednat s jinými firmami o případné akvizici. Vedení společnosti XY se snažilo najít takovou firmu, která je technologicky a kulturně nejbližší společnosti stávající, aby se tak zabezpečil co nejhladší přechod pod nového partnera.

Nakonec se vedení rozhodlo spojit se společností XX. Tato akvizice měla přinést okamžitou finanční pomoc, stabilitu, nové klienty a celkově lepší vyjednávací pozici na trhu.

Hlavním cílem bylo to, aby se společnost XY nemusela okamžitě rozpustit, co by se bez finanční injekce společnosti XX mohlo lehce stát a veškeré okolnosti tomu naznačovaly. Bohužel, komunikace těchto skutečností nebyla úplně transparentní, co se projevuje také v navazujících dotazníkových šetřeních (Q3/2019; Q1/2020; Q3/2020). Jako další negativum, které nastalo, bylo odloučení marketingového oddělení, které se stalo samostatnou jednotkou s vlastním identifikačním číslem.

Společnost XX se pohybuje na česko-slovenském trhu, má dohromady 11 poboček a přes 350 zaměstnanců (už i s akvizovanou společností XY). Mezi její partnery patří například firmy s (hlavně pro IT svět) zvučnými jmény jako Kentico, Microsoft, AWS, Atlassian a Keboola. Tato společnost se vyznačuje tím, že akvizuje menší firmy, které se pak stávají její součástí spolu s jejich zaměstnanci.

Ze strany společnosti XY nastaly určité obavy týkající se akvizice. Tyto obavy se týkaly především firemní kultury, a proto se vedení chtělo ujistit, že i po akvizování s XX si společnost XY zachová vlastní identitu, unikátní firemní kulturu a případně i svůj původní název. Původní název společnosti XY si však nakonec přenechalo už osamostatněnému marketingovému oddělení a společnost XY si nakonec převzala název společnosti XX s dodatkem „creative“. Tedy nový název akvizované společnosti XY je **společnost XX creative s.r.o.**

I když bylo žádoucí, aby se firemní kultura neměnila a XY si zachovalo vlastní „tvář“ v rámci giganta XX, tak to úplně nevyšlo. Akvizice není jednoduchou záležitostí. Rušily se původní emailové domény společnosti XY, přecházelo se pod systémy, které byli pro všechny pobočky stejné, a protože společnost XY byla značně menší, musela se podřídit pravidlům. To vedlo zase k odchodu několika zaměstnanců. Bohužel, firmu postupně opustili i dva její zakladatelé a přenechali její kompletní vedení osobám ze společnosti XX. Ve stejné době se navrátil bývalý zaměstnanec, který záhy dostal klíčové postavení a stal se takzvaným manažere pražské pobočky už společnosti XX creative. Zaměstnanci byly zpočátku z jeho návratu překvapení, co se také promítá v jejich otevřených odpovědích.

V době, kdy bylo prováděno poslední dotazníkové šetření, tedy v říjnu 2020, se jednalo o tom, zdali se marketingové oddělení také akvizuje a bude figurovat pod záštitou společnosti XX s přívlastkem creative, stejně jak původní společnost XY, ke které marketingové oddělení patřilo po dobu konání 1. dotazníkového šetření.

Je ale důležité zmínit, že dotazování v rámci všech dotazníkových šetření byli jen zaměstnanci společnosti XY neboli zaměstnanci společnosti XX creative.

Koronavirus

V roce 2020 Českou republiku a celý svět zasáhla pandemie Covid-19, co vedlo k přetvoření veškerého fungování firem a lidské společnosti jako takové. Z původního benefitu home-office se stalo nařízení, které stále trvá, a to už téměř rok. I společnost XY se musela této době přizpůsobit. Home-office byl i tady doposud považován za benefit, ovšem s příchodem nouzového stavu se práci z domova museli podvolit i lidé, kterým se pracovalo lépe z kanceláře. Celá situace ohledem světové pandemie a krize se dotkla mnoha lidí, a proto bylo poslední dotazníkové šetření rozšířeno i o 3 otevřené otázky týkající se právě koronaviru a práce z domova.

4.2 Provázání komunikace, firemní kultury a rozvoje zaměstnanců

Ve společnosti XY se už od jejího vzniku kladl důraz na rozvoj zaměstnanců. Když tato digitální agentura vznikala, bylo důležité, aby pár jejich klíčových lidí neustále drželo krok s dobou, co se týče technologií a udržovalo tak nejen zákaznický standard, ale zrovna také určitou formu konkurenční výhody.

S neustálým nárůstem zaměstnanců se také začínali formovat první procesy a z někdejší „neřízené střely“ se stával subjekt s alespoň základními pravidly a benefity. Tyto benefity měli za následek přilákání dalších spolupracovníků. Jako jeden z těch nejklíčovějších se autorka rozhodla vybrat benefit, kde každý jeden zaměstnanec může věnovat 10 % pracovního času na seberozvoj a to právě z toho důvodu, že byl často zmiňován v otevřených otázkách dotazníkového šetření.

Jak už bylo zmíněno v předešlých kapitolách, valná většina zaměstnanců pracuje formou spolupráce na IČO, a tedy nemá ustálenou pracovní dobu ani rozsah hodin. Společnost XY ale všem kontraktorům garantuje 160hodinový obnos odpracovaných hodin za kalendářní měsíc. Všechno nad 160 odpracovaných hodin je bráno jako přesčas, který musí být schválen lídrem daného člověka. To znamená, že pokud člověk odpracoval 160 hodin, tak může následující měsíc věnovat 10 % pracovního času seberozvoji (tedy 16 hodin), přičemž je tento čas plně hrazen společností XY a odpovídá hodinové sazbě

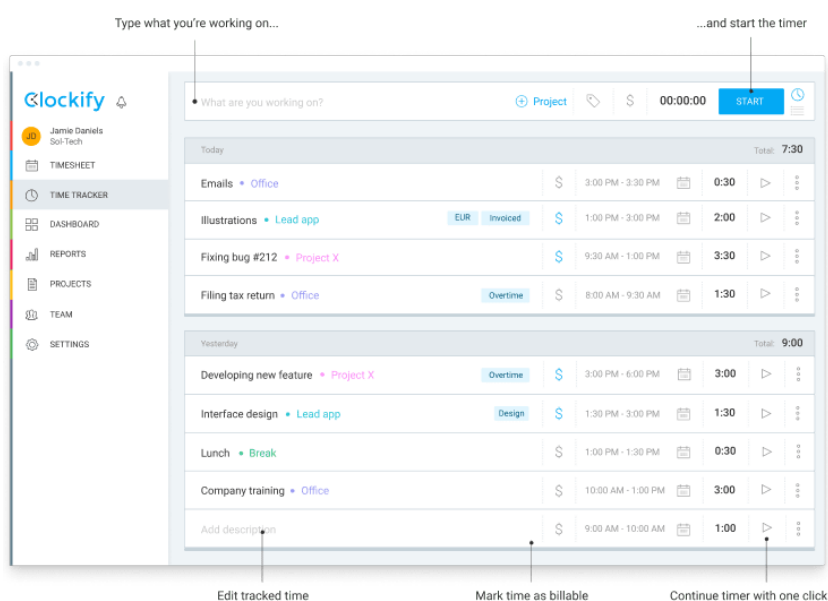
daného zaměstnance. V praxi tedy pracovník může další měsíc odpracovat jen 144 hodin a zbytek (16 hodin) může věnovat osvojování si nových znalostí, přičemž mu je tento čas v plné výši proplacen tak, jako kdyby pracoval.

System měření odpracovaných hodin fungoval v aplikaci Toggl a nyní se měří pomocí aplikace Clockify, kterou si pracovníci zapínají při příchodu do práce, pozastavují v době oběda a pak zase spouští, dokud v práci neskončí. Tento systém je přes API napojen na Excel a kontingenční tabulku, která následně dělá výpočet, kolik hodin může konkrétní člověk v aktuálním měsíci seberozvoji věnovat.

Daný člověk si mohl vybrat z různých online dostupných zdrojů, chodit na konference, nebo tento čas trávit na interních soft-skill workshopech, přičemž společnost XY měla dedikovaného vlastního interního člověka, který tyto workshopy chystal v návaznosti na aktuální poptávku a uspokojení potřeb jak zaměstnanců, tak vedení firmy. Workshopy se týkaly například prezentačních dovedností, efektivní zpětné vazby, efektivní komunikace nebo tvorby myšlenkových map.

Tento benefit však byl pozastaven na dobu neurčitou, a to v důsledku finanční krize. Někteří pracovníci totiž nedodržovali pravidla a vykazovali tyto hodiny do přesčasů, přičemž se daný obnos sebevzdělávacích hodin měl vejít do už zmíněných 160 hodin – někteří pracovníci však fakturovali 176 hodin, co také vedlo k nabourání rozpočtu. Z důvodu šetření financí se vedení rozhodlo tento benefit zatím z nabídky vypustit.

Obrázek 3: Náhled webové aplikace Clockify



Zdroj: Clockify (2021)

4.2.1 Klíčové ukazatele výkonnosti

I ve společnosti XY se používají klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPIs (*key performance indicators*). Agendu tvorby těchto ukazatelů má osoba věnující se rozvoji zaměstnanců s tím, že dalším člověkem, který se o tyto ukazatele stará, je leader konkrétního zaměstnance. KPIs navazují a úzce souvisí s individuálním rozvojovým plánem.

Obrázek 4: Šablona klíčových ukazatelů výkonnosti

CO JAKO LEADER POTŘEBUJI OD DANÉ ROLE:								
ČEHO CHCEŠ DOSÁHNOUT? KAM SE CHCEŠ V NÁSLEDUJÍCÍM OBDOBÍ POSUNOUT:								
KTERÉ DÍLČÍ CÍLE TĚ K TOMU DOVEDOU								PLNĚNÍ CÍLE
SMART	Specific	Measurable	Attainable	Relevant	Time-bound	Pomoc	Cíl splněn	Poznámky
<i>Možné otázky</i>	<i>Čeho chceš dosáhnout?</i>	<i>Jak lidé ve firmě poznají, že jsem úspěšná?</i>	<i>Jak můžu cíle reálně dosáhnout?</i>	<i>Proč je to důležité a je to realizovatelné?</i>	<i>Kdy toho dosáhnu?</i>	<i>Kdo může pomoci?</i>	<i>Byl cíl splněn ve stanovených parametrech?</i>	<i>Např. slibená odměna za splněný cíl</i>
CÍL I							Ano/Ne	
CÍL II							Ano/Ne	
CÍL III							Ano/Ne	

Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, 2020)

4.2.2 Individuální rozvoj

V rámci individuálního rozvoje jsou tvořeny rozvojové plány. Individuální rozvojové plány jsou koncipovány na míru pro všechny klíčové zaměstnance. Strukturovaný plán ale ke všem lidem přistupuje individuálně v návaznosti na jejich level seniority a na to, kam je potřeba, aby se posunuli. Lídři posílají zaměstnance na školení i bez ohledu na rozvojový plán. Pokud jde o rozvoj měkkých dovedností, tak se zaměstnanci mohli účastnit interních tréninků a workshopů zaměřených na měkké kompetence.

Obrázek 5: Šablona individuálního rozvojového plánu

INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN						
Mé cíle stanovené ve spolupráci s leaderem (copy-paste z KPIs výše):						
CÍL I						
CÍL II						
CÍL III						
SWOTKA - JAK JSEM NA TOM AKTUÁLNĚ						
NA ČEM MŮŽU STAVĚT (mé přednosti, silné stránky)				NA ČEM POTŘEBUJI ZAPRACOVAT (jaké znalosti dovednosti musím posílit)		
CO MI MŮŽE ZABRÁNIT V DOSAŽENÍ CÍLŮ				CO MI POMŮŽE PŘEKONAT MOŽNÉ PŘEKÁŽKY		
KUDY NA TO						
Dílčí cíle	V čem se potřebuji posunout, abych je dosáhl	Co pro to musím udělat, abych se v dané oblasti posunul	Kdy to udělám	Kdo/co mi pomůže	Poznámky	
I.						
II.						
III.						

Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, 2020)

4.2.3 Polostrukturované rozhovory

V rámci komunikace je důležité zmínit některé klíčové typy rozhovorů, které probíhají na pravidelné báze. Každý jeden z nich sehrává důležitou úlohu v interní komunikaci a v tom, zdali je daný člověk ve firmě spokojený.

1 on 1

One-on-one nebo „jedna-jednička“ je typem schůzky, která je kratšího rozsahu a většinou se koná na začátku dne a pracovního týdne. Účastníci jsou zejména teamleader a člen nebo vícero členů jeho týmu. Prostřednictvím této schůzky se zjišťuje, na čem konkrétní člověk aktuálně pracuje, co ho daný týden čeká a zda splnil úkoly za týden předcházející.

What's up?

What's up?“ neboli „Jak je?“ je forma strukturovaného rozhovoru, kterého se účastní pracovník a jeho teamleader. Tento rozhovor vede teamleader, kde pracovník odpovídá na dotazy a zároveň dostává 360° zpětnou vazbu na svojí práci. Zrovna tak ji může i proaktivně odevzdat někomu dalšímu.

What's up má hned dvě varianty. První je v o něco kratší formě trvající asi 30 minut a uskutečňuje se měsíc od nástupu nového pracovníka. Sleduje, jak je nováček doposud spokojen s fungováním, jak se mu daří, co by případně vylepšil, nebo co by chtěl aplikovat z předešlého zaměstnání. Tento prvotní rozhovor vede náborář, který daného pracovníka provázel výběrovým procesem.

Dále se pak *What's up* organizuje jednou za kvartál, tedy každé tři měsíce. Tyto kvartální rozhovory a hodnocení pak vede už teamleader a trvají 90 minut. Historicky byl vyčleněn rozpočet v hodnotě 500 korun/osoba, který mohl teamleader se svým podřízeným utratit v restauraci na oběd, aby tato schůzka probíhala mimo kancelář a uvolněném prostředí. Prostřednictvím těchto rozhovorů také probíhá domluva o KPIs a následném individuálním rozvojovém plánu. Kvartální *What's up* rozhovor je dobrým prostředkem pro demonstraci aktuální seniority, cílů a pro zaměstnance dobrou příležitostí na zvýšení hodinové sazby.

Exit interview

Dalším důležitým rozhovorem je takzvaný exit interview. Ten probíhá v den odchodu zaměstnance a vede ho zase jeho teamleader. Úkolem tohoto rozhovoru je zjistit co vedlo daného člověka k odchodu, proč si vybral jinou firmu, jak by popsal kulturu společnosti XY, co by chtěl na společnosti XY změnit a jestli by zvažoval návrat zpátky a co by se muselo změnit, aby návrat vůbec zvažoval.

Post-exit interview

Tento rozhovor se vede s člověkem, který ze společnosti XY sám dobrovolně odešel. Rozhovor probíhá v neutrálním prostředí, například v kavárně a vede ho někdo z personálního oddělení. Co se týče času, tak se uskutečňuje přibližně po 3 měsících po odchodu. Tento časový rozptyl byl vybrán z důvodu, aby byly obě strany osvobozeny od emocí z odchodu. Tato forma podchodové péče ukazuje stálým zaměstnancům, že i na názorech lidí, kteří odešli, stále záleží a stále mohou některé věci změnit a ovlivnit. Naskytuje se pak vyšší šance, že by se daný bývalý pracovník mohl v budoucnu vrátit, protože s ním nejsou protrhány veškeré minulé vazby.

Behavioral event interview

Behaviorální pohovorování je psychologická technika vedení rozhovoru, kde se na základě minulého chování predikuje chování budoucí. Pokládají se otázky, které jsou sestaveny v návaznosti na celofiremní kompetence – u společnosti XY jde konkrétně o 4 hlavní kompetence:

1. Komunikace
 - a. Bere v potaz efektivitu komunikace, zvažuje význam a dopad sdělení, komunikaci soustředí směrem k jádru problému,
 - b. Aktivně vtahuje druhé do rozhovoru,
 - c. Poskytuje ostatním zpětnou vazbu, která je aktuální, přímá, komplexní, korektivní a vede k pozitivní akci,
 - d. Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody,
 - e. Ochotně a aktivně sdílí informace.

2. Férovost a Integrita

- a. Vystupuje důvěryhodně, přímo a pravdomluvně,
- b. Před snadnými cestami upřednostňuje při svém jednání ty "správné",
- c. Spoluvytváří prostředí založené na férovém, spravedlivém přístupu,
- d. Aktivně se snaží o to, aby měly všechny strany potřebné informace,
- e. Je loajální vůči firmě a svým kolegům.

3. Archetyp „Tvůrce“

- a. Nebojí se zpochybňovat status quo zavedených postupů, hledat nové cesty, rozměry, způsoby práce,
- b. Aktivně poukazuje na slabé stránky včetně vlastních a zároveň přináší návrhy na zlepšení,
- c. Poučuje se ze zpětné vazby a vlastních chyb,
- d. Umí učinit nepopulární rozhodnutí ve chvíli, kdy veškeré jiné snahy selhaly,
- e. Svým nadšením pro věc je zdrojem inspirace a energie pro své okolí,
- f. Aktivně vytváří příležitosti k rozvoji pro sebe i druhé.

4. Lidskost

- a. Má upřímný zájem o pracovní i nepracovní problémy druhých, aktivně druhým naslouchá,
- b. Aktivně vtahuje členy týmu do řešení a nechává jim prostor pro jejich názory a návrhy,
- c. Umí nenásilně rozptýlit i vysoce napjaté situace,
- d. Je dostupný a připravený pomoci, když není vysvětlí proč a nabídne jiné možnosti,
- e. Při řešení problémů zohledňuje perspektivy druhých,
- f. Na své okolí působí vřele, přátelsky a vlídně.

Společnost XY má dlouholetou tradici ve vedení těchto typu rozhovorů s uchazeči a tento typ vedení pohovorů je dobrým ukazatelem toho, jak firma komunikuje s lidmi, kteří v ní zatím nepracují a pomáhá tak vyfiltrovat ty, kteří do dané firemní kultury zapadnou co nejlépe. Firemní kultura je totiž determinována tím, jaké typy lidí ji tvoří.

Výběr nového zaměstnance není výhradně záležitostí personálního oddělení, ale aktivně se tohoto procesu účastní potenciální leader daného kandidáta a také jeho potenciální kolegové. Společnost XY má tříkolové výběrové řízení, přičemž na počáteční schůzce se účastní teamleader týmu, do kterého má kandidát zájem nastoupit a náborář. Prostřednictvím této schůzky se pozorují dané kompetence a také zručnosti a dovednosti potřebné pro výkon dané profese. Pokud kandidát projde, dostává se do druhého kola, kterého se účastní celý jeho potenciální tým. Druhé kolo za normálních okolností probíhá v kanceláři společnosti XY a kandidát zde stráví půlden. V průběhu dne pak vypracovává zadání a také je pozorován a hodnocen, jestli zapadá do firemní kultury. Tato forma je prospěšná hlavně pro dynamiku týmu. Pokud kandidát projde tímto kolem, tak ho čeká už jen poslední schůzka s unit manažerem.

Při výběru nového kolegy nebo kolegyně záleží na názoru celku, nejen jednotlivce a dbá se nato, aby nový kolega zapadl do firemní kultury. Tento proces končí onboardingem daného kandidáta, který začíná dnem nástupu do práce. Dostává přístupy do všech komunikačních platforem a je postupně začleňován do interní komunikace.

Tady je možno pozorovat rozdílné náborové techniky, poněvadž zaměstnanci společnosti XX byli nabíráni skrze odlišné celofiremní kompetence než zaměstnanci společnosti XY. Rozdíl typologii osobností vedl k zvýšenému výskytu konfliktů na pracovišti.

4.2.4 Interní komunikační nástroje

Fórum

Fórum je interní název pro celofiremní schůzku, které se účastní všichni zaměstnanci společnosti XY. I když je tato schůzka nepovinná, tak se těší velké popularitě, a to hlavně z důvodu, že informuje o aktuálním dění ve firmě. Tato schůzka probíhá jednou za měsíc nebo i častěji podle potřeby, no určitě ne méně a trvá přibližně hodinu. Několik dní před samotnou schůzkou je rozeslána notifikace na zaměstnance, ve které je odkaz na anonymní dotazník Google Forms, kde mohou pokládat dotazy, které chtějí mít od unit manažera v průběhu fóra zodpovězeny.

Hlavním komunikátorem je unit manažer, který má přichystanou prezentaci s klíčovými ukazateli a událostmi, které se ve firmě za uplynulý měsíc odehrály. Jde zejména o nové zakázky a projekty, informace o tom, kdo nový nastoupil a kdo zase z firmy odešel

a také, co se plánuje do budoucna i v rámci spolupráce se společností XX. Primárně se ale orientuje na pozitivní zprávy, aby se zvýšila firemní integrita a motivace pro zaměstnance ve společnosti XY nadále setrvat. Tato schůzka se zpravidla koná v kanceláři, kde se pro tuto událost chystá malé občerstvení v podobě pendreků a popcornu. V době pandemie se však přesunula do online prostředí.

Po skončení fóra mají zaměstnanci přístup k prezentaci, kterou unit manažer vytvořil, aby se mohli kdykoliv vrátit ke klíčovým údajům a mohli se případně doptat. Také mohou pokládat případné dotazy na závěr.

Slack

Nejvíce používaným komunikačním nástrojem ve společnosti XY je Slack. Celkově se tento nástroj těší velké popularitě mezi mnoha firmami. Jeho princip je založen na interním firemním chatu, prostřednictvím kterého si mohou zaměstnanci tvořit různé komunikační kanály podle svých preferencí. Také poskytuje možnost videohovorů nebo hovorů, je poměrně rychlou a efektivní platformou a také má kromě desktopové a webové aplikace, i aplikaci mobilní, takže přístup do něj má zaměstnanec stále po ruce.

Slack má dvě verze – placenou a neplacenou. Nevýhoda verze zdarma je ta, že se zprávy po dosažení počtu 10 000 napříč firemním účtem všechny smažou, takže celá firma ztrácí přístup k některým informacím, pokud nejsou uchovány i na jiné platformě kromě Slacku, nebo staženy. Placená verze stojí 163,60 Kč/uživatel, pokud se platí ročně a 196,31 Kč/uživatel, pokud se platí měsíčně. To znamená, že při počtu zaměstnanců společnosti XY ke dni, kdy byla psaná tato diplomová práce, by placená verze Slacku při ročním předplatném stála (Slack, 2021):

$$n = 35$$

$$163,6 \text{ Kč} \times 35 \text{ (počet zaměstnanců)} = 5\,726 \text{ Kč}$$

$$5\,726 \text{ Kč} \times 12 \text{ (počet měsíců)} = 68\,712 \text{ Kč/rok}$$

A při měsíčním předplatném by placená verze Slacku stála:

$$n = 35$$

$$196,31 \text{ Kč} \times 35 \text{ (počet zaměstnanců)} = 6\,870,85 \text{ Kč}$$

$$6\,870,85 \text{ Kč} \times 12 \text{ (počet měsíců)} = 82\,450,2 \text{ Kč/rok}$$

Rozdíl v částkách:

$$82\,450,2\text{ Kč} - 68\,712\text{ Kč} = 13\,738,2\text{ Kč/rok}$$

Z výše uvedeného vyplývá, že by se firmě více vyplatilo zakoupit předplatné na celý rok dopředu a ušetřit tak 13 738 Kč. Nevýhodou je, že by musela na počátku investovat do této koupě větší obnos financí najednou, což by mohlo být problematické.

G-Suite

G-Suite je kompletní balíček komunikačních nástrojů, které běží online. Ve společnosti XY se také všechny atributy tohoto balíčku využívají. Jde zejména o Gmail, Google kalendář, Google dokumenty, Google tabulky, Google prezentace, Google hangouts a Google drive, na kterém je vše uchováváno od interních dokumentů až po externí nabídky. Google drive je využíván hlavně jako úložiště dokumentů a klíčových informací, hlavně v návaznosti na mizení zpráv v Slacku.

Google hangouts je nástroj, ve kterém probíhají veškeré videohovory a je propojen s Google kalendářem a Gmailem. Zainteresované strany se tudíž mohou lehce do daného hovoru připojit, vidět se, diskutovat nebo si i sdílet obrazovku.

Confluence & Jira

Tyto dva nástroje spolu úzce komunikují a jsou spolu propojeny přes konto Atlassian. Jira je nástroj, který se používá hlavně při projektovém řízení a pomáhá tak sledovat v jakém stádiu se daný projekt nachází, jaká je jeho utilizace, alokace a případně který vývojář má volné kapacity nato, aby mohl případný nový projekt převzít. Až se daný projekt dokončí, tak zadavateli přichází upozornění do Gmailu. Jira vede historii úprav, což je pro tým obrovskou výhodou, pokud se chce k nějakým informacím vrátit (interní databáze společnosti XY, 2020).

Confluence funguje jako interní wikipedie. Shromažďuje různé návody, šablony, zápisy z týmových schůzek, informace o klientech a informace, týkající se firemní kultury, které má nováček k dispozici po svém onboardingu. Valná hromada informací je veřejná napříč celým týmem, no například výstupy z *What's up* jsou viditelné jen pro teamleadera (What's up-ista), jeho podřízeného (What's up-ovaný) a pro vedení firmy, pro které je klíčové vědět to, jak se pracovníci mají.

4.2.5 Benefits

Jako každá firma, i společnost XY měla unikátní benefity, které odrážely její firemní kulturu. Minulý čas je použit schválně, protože v době psaní této diplomové práce, byla jejich valná většina pozastavena nebo zrušena úplně.

Klíčovým benefitem bylo již zmíněných 10 % pracovního času, který mohl být věnován prohlubování znalostí. Tento benefit byl zvolen v návaznosti na celofiremní kompetence, a to konkrétně v souladu s „archetyp tvůrce.“

Dále byly ve společnosti XY různé skupinové akce a teambuildingy. Hlavním byl letní teambuilding a pak vánoční večírek. S nižším rozpočtem se pobyt na letním teambuildingu zkrátil nejdřív z dvou nocí na jednu a pak byl pozastaven úplně až do odvolání. Vánoční večírek se z dřívějších pronajatých prostor přesunul do prostředí kanceláře, která svým industriálním vizuálem a rozsáhlým prostorem poskytuje dobré zázemí pro akce tohoto typu.

4.3 Satisfaction survey

S tím, jak společnost XY rostla, potřebovala také zjišťovat, jak se vede jejím pracovníkům. Proto se pracovníci personálního oddělení rozhodli pro sestavení dotazníku spokojenosti, který se v žargonu firmy nazýval SatSur (zkratka z anglického *Satisfaction Survey*). Dotazník spokojenosti je kvantitativní metodou, působí plošně a dokáže tak v krátkém čase posbírat data od velkého množství respondentů. Nevýhodou pak je, že nejde tak do hloubky. Slouží jako rychlý a efektivní screening k tomu, aby personalisté zjistili, jak na tom daná společnost je. Co se týče analýzy a syntézy dat, tak se u společnosti XY průměruje daný skóre a zjišťuje se, kde si firma stojí celkově a pak se řeší konkrétní týmy, které reflektují případný problém. Je důležité zmínit, že nezohledňuje lidi na okrajích, protože průměr nezapočítává odlehlé hodnoty.

Tento dotazník dával pracovníkům personálního oddělení přehled o tom, jak si společnost stojí, co se týče spokojenosti pracovníků, přičemž poukazuje na různé tendence a v návaznosti na ně pak vzniká diskuse. Diskuse je kvalitativní metodou a je vedena formou polostrukturovaného rozhovoru jakým je například *What's up*.

Dotazník spokojenosti je metodou, která se ve valné většině firem standardně používá. Existují pro něj i obecné standardizované dotazníky, které leží na pomezí sociologie a psychologie. Co se týče společnosti XY, tak pracovníci personálního oddělení

přeložili otázky z některých dostupných anglických dotazníků a přidali i otázky vlastní tak, aby pomohly co nejlépe zanalyzovat míru spokojenosti ve firmě. Tudíž dotazník spokojenosti společnosti XY není standardizovaný a byl sestaven individuálně na základě různých otázek z různých dotazníků. Z výzkumů byli vyčteny základní prvky pro spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY.

Každá otázka je zaměřená oblast, která je pro spokojenost pracovníků ve společnosti XY důležitá. Principem Satisfaction Survey je zanalyzovat co nejmenším počtem otázek oblasti, které se soustředí na faktory sytící angažovanost lidí a jejich spokojenost – to vše v souladu s firemními hodnotami. Některé otázky mohou sledovat vícero oblastí zároveň.

Oblasti:

- Spolupráce v týmu
 - o S kolegy v týmu se mi spolupracuje výborně
- Vedení
 - o Spokojenost s teamleaderem
- Smysl práce
 - o Práce má dopad na výsledky firmy
 - o Vize firmy
- Spolupodílení se na prosperitě firmy
- Komunikace
 - o Dostatek informací

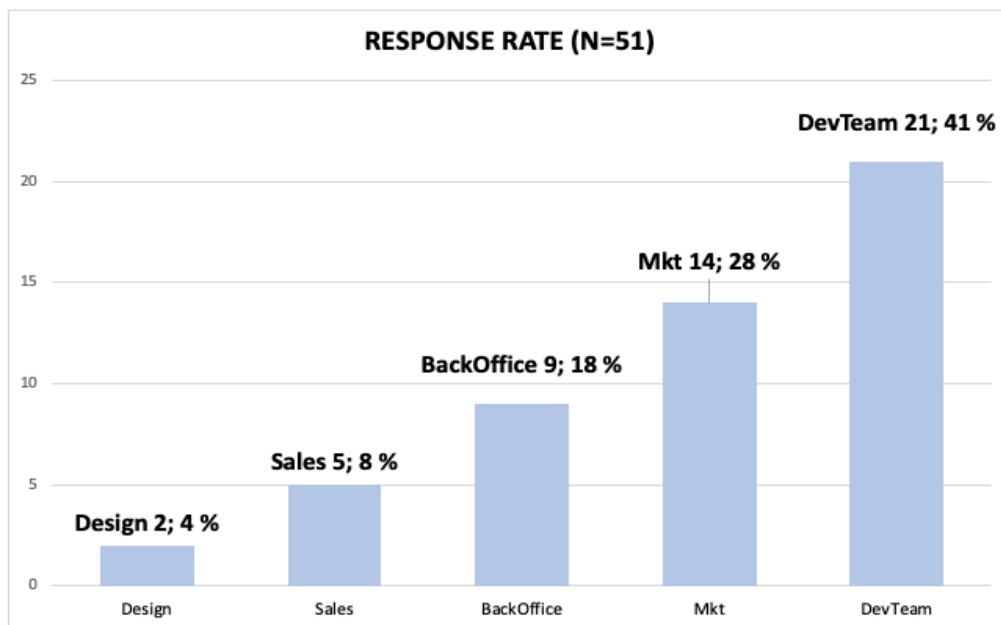
4.3.1 Souhrn výsledků roků 2019/2020

V této kapitole se autorka věnuje výsledkům, které byly zjištěny v průběhu let 2019 a 2020. První tři dotazníkové šetření jsou historické a autorka na ně navazuje vlastním dotazníkovým šetřením, které proběhlo jako poslední, tudíž v kvartálu Q3/2020.

Q1/2019, VÝSLEDKY Z PRVNÍHO KVARTÁLU ROKU 2019

- vyplnilo 51 lidí ze 79 (k únoru)
- response rate = 65 % (minule 45 %, průměr 74 %)
- 4 = maximum
- 1 = minimum

Graf 1: Návratnost odpovědí dotazníkového šetření Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, upraveno autorkou 2020)

Na grafu je možno vidět počet respondentů, a to konkrétně pro DevTeam (21 odpovědí = 41 %), Marketing (14 odpovědí = 28 %), BackOffice (9 odpovědí = 18 %), Sales (5 odpovědí = 8 %), Design (2 odpovědi = 4 %)

Otázky:

- 1) Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení.
- 2) Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky.
- 3) Vnímám, že moje práce má reálný dopad na výsledky firmy.
- 4) Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit.
- 5) S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně.
- 6) Moje kolegy považuji zároveň za svoje kamarády.
- 7) Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.
- 8) Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj.
- 9) Firma dělá vše pro to, abych měl/a dostatek informací o tom, co se děje a proč.
- 10) Moje práce mě baví.
- 11) Dodáváme produkty ve skvělé kvalitě, na kterou jsme pyšní.
- 12) Nástroje, se kterými pracujeme, mi přijdou super
- 13) Můj nadřízený mi umožňuje využít můj potenciál naplno.

- 14) S finanční odměnou jsem plně spokojený/á.
- 15) Práci u nás bych doporučil svým kamarádům.
- 16) Jsem dostatečně informován/ o změnách a novinkách ve firmě.
- 17) Na kterých 2-3 věcech konkrétně musíme zapracovat, abychom se posunuli dál?
- otevřená otázka
- 18) Něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali jsme se?
- otevřená otázka

Zhodnocení:

- Otázky: 8 kategorií + firemní hodnoty
- Response rate: $n = 51 = 65 \%$ (návratnost)
- Topy a propady
 - o Nejvíce top: Vnímám, že můžu kdykoli přijít s nápady na zlepšení.
 - o Nejvíce propad: Práci u nás bych doporučil svým kamarádům.
- Týmové hodnocení
 - o Průměrně nejvíce spokojení: Design
 - o Největší potenciál ke zlepšení: DevTeam

Q3/2019, VÝSLEDKY Z TŘETÍHO KVARTÁLU ROKU 2019

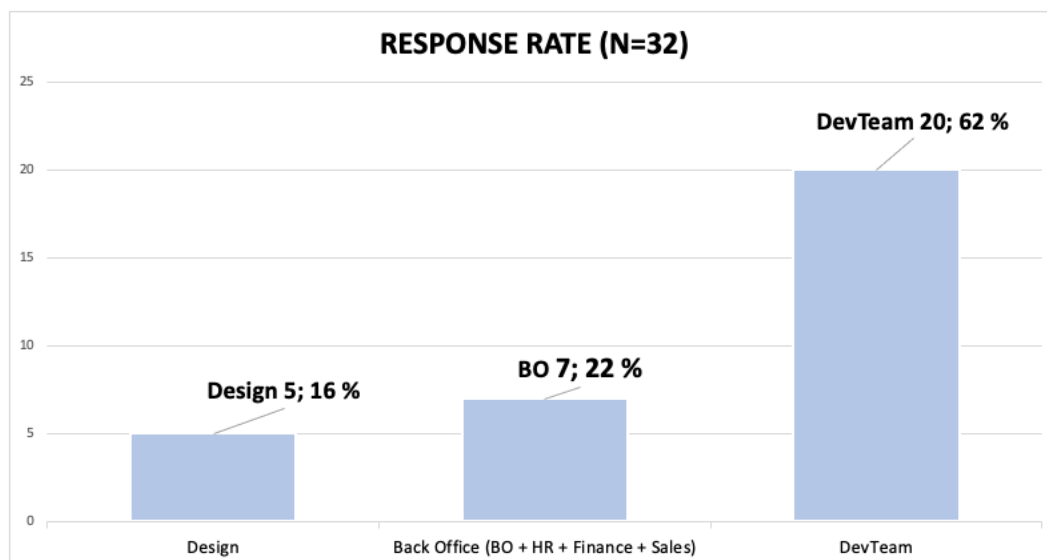
- vyplnilo 32 lidí ze 51 (k září)
- response rate = 63 % (minule 65 %, průměr 74 %)
- 4 = maximum
- 1 = minimum

V respondentech už není zahrnuto marketingové oddělení. V době třetího kvartálu se začaly dít organizační změny a marketingové oddělení už nebylo součástí firmy. Taktéž se už začalo informovat o akvizici této firmy s jinou technologickou firmou, která má odlišnou firemní kulturu. Patrné napětí je vidět hlavně v sekci s otevřenými otázkami. Z důvodu, že zaměstnanci otevřeně píšou a zmiňují jména obou firem, jejich otevřené otázky proto upravím tak, aby nebylo zřejmé, o jakou firmu se jedná.

Kvůli zvýšené fluktuaci se také spojil předtím autonomní tým (Sales) s týmem BackOffice, ve kterém také nachází finanční oddělení a personální oddělení.

Snížený počet otázek z původních 16 na 11 po zhodnocení zpětné vazby z minulého dotazníkového šetření, že otázku jsou téměř totožné.

Graf 2: Návratnost odpovědí dotazníkového šetření Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, upraveno autorkou 2020)

Na grafu je možno vidět počet respondentů, a to konkrétně pro DevTeam (20 odpovědí = 62 %), BackOffice (7 odpovědí = 22 %), Design (5 odpovědí = 16 %)

Otázky:

- 1) Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení.
- 2) Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky.
- 3) Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit.
- 4) S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně.
- 5) Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.
- 6) Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj.
- 7) Moje práce mě baví.
- 8) S finanční odměnou jsem plně spokojený/á.
- 9) Práci u nás bych doporučil svým kamarádům.
- 10) Jsem dostatečně informován/ o změnách a novinkách ve firmě.
- 11) Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy.
- 12) Na kterých 2-3 věcech konkrétně musíme zapracovat, abychom se posunuli dál? - otevřená otázka

13) Něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali jsme se?

- otevřená otázka

Zhodnocení:

- Otázky: 8 kategorií + firemní hodnoty
- Response rate: $n = 32 = 63 \%$ (návratnost)
 - o response rate na pohled nižší kvůli absenci oddělení, které se v minulém kvartále dotazníku zúčastnilo
- Topy a propady
 - o Nejvíce top: S ostatními v týmu se mi spolupracuje výborně (3,47/4).
 - o Nejvíce propad: Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy (2,47/4).
- Týmové hodnocení
 - o Průměrně nejvíce spokojení: Design
 - o Největší potenciál ke zlepšení: Back Office (HR, BD, BO, Finance)

Porovnání jednotlivých dat s daty, které byly zjištěny v prvním kvartále Q1/2019:

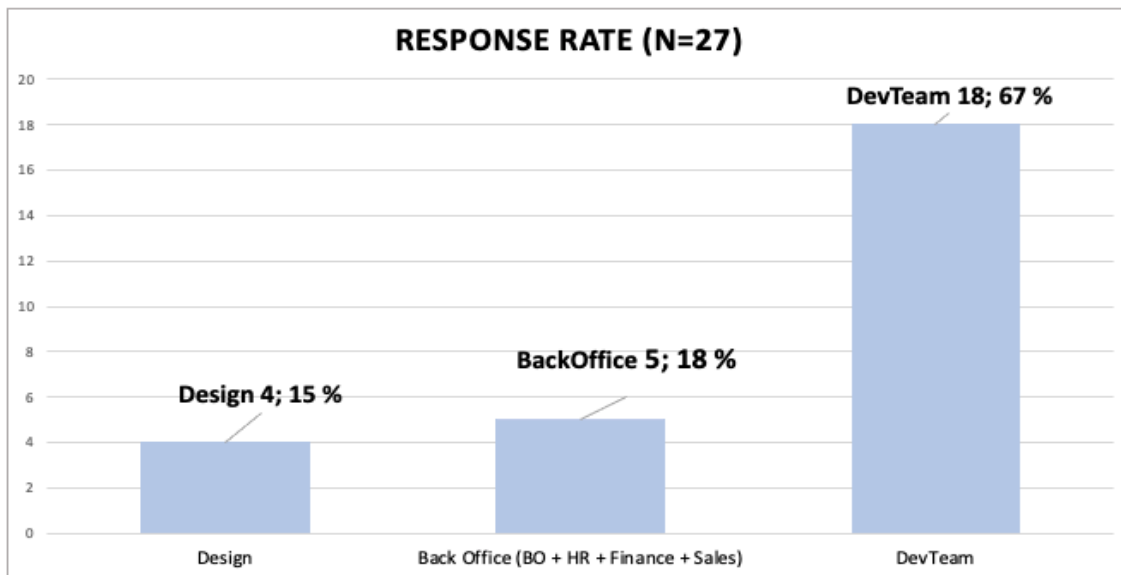
- 1) Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení (z 3,51 na 3,41).
- 2) Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky (z 3,16 na 3,13).
- 3) Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit (z 3,29 na 3,28).
- 4) S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně (z 3,51 na 3,47).
- 5) Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu (z 2,96 na 2,97).
- 6) Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj (z 3,12 na 3,09).
- 7) Moje práce mě baví (z 3,27 na 2,91).
- 8) S finanční odměnou jsem spokojený/á (z 2,67 na 2,91).
- 9) Práci u nás bych doporučil svým kamarádům (z 3,12 na 2,88).
- 10) Jsem dostatečně informován/a o změnách a novinkách ve firmě (z 3,24 na 3,19).
- 11) Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy (ze 3 na 2,47).

Q1/2020, VÝSLEDKY Z PRVNÍHO KVARTÁLU ROKU 2020

- vyplnilo 27 lidí ze 40 (k únoru)
- response rate = 67,5 % (minule 63 %)
- bez marketingového oddělení
- 4 = maximum

- 1 = minimum

Graf 3: Návratnost odpovědí dotazníkového šetření Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, upraveno autorkou 2020)

Na grafu je možno vidět počet respondentů, a to konkrétně pro DevTeam (18 odpovědí = 67 %), BackOffice (5 odpovědí = 18 %), Design (4 odpovědi = 15 %)

Otázky:

Zachování sníženého počtu otázek ve stejné podobě, jako to bylo v předešlém kvartálu.

- 1) Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení.
- 2) Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky.
- 3) Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit.
- 4) S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně.
- 5) Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.
- 6) Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj.
- 7) Moje práce mě baví.
- 8) S finanční odměnou jsem plně spokojený/á.
- 9) Práci u nás bych doporučil svým kamarádům.
- 10) Jsem dostatečně informován/ o změnách a novinkách ve firmě.
- 11) Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy.

- 12) Na kterých 2-3 věcech konkrétně musíme zapracovat, abychom se posunuli dál?
- otevřená otázka
- 13) Něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali jsme se?
- otevřená otázka

Zhodnocení:

- Otázky: 8 kategorií + firemní hodnoty
- Response rate: $n = 27 = 67,5 \%$ (návratnost)
- Topy a propady
 - o Nejvíce top: S ostatními v týmu se mi spolupracuje výborně (3,56/4).
 - nárůst oproti minulému kvartálu (3,47)
 - o Nejvíce propad: Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy (2,33/4).
 - pokles oproti minulému kvartálu (2,47)
- Týmové hodnocení
 - o Průměrně nejvíce spokojení: Design
 - o Největší potenciál ke zlepšení: DevTeam

Porovnání jednotlivých dat, které byly zjištěny v třetím kvartále Q3/2019:

- 1) Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení (z 3,41 na 3,26).
- 2) Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky (z 3,13 na 2,78).
- 3) Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit (z 3,28 na 3,26).
- 4) S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně (z 3,47 na 3,56).
- 5) Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu (z 2,97 na 2,93).
- 6) Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj (z 3,09 na 2,89).
- 7) Moje práce mě baví (z 2,91 na 2,78).
- 8) S finanční odměnou jsem spokojený/á (z 2,91 na 2,59).
- 9) Práci u nás bych doporučil svým kamarádům (z 2,88 na 2,81).
- 10) Jsem dostatečně informován/a o změnách a novinkách ve firmě (z 3,19 na 2,85).
- 11) Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy (z 2,47 na 2,33).

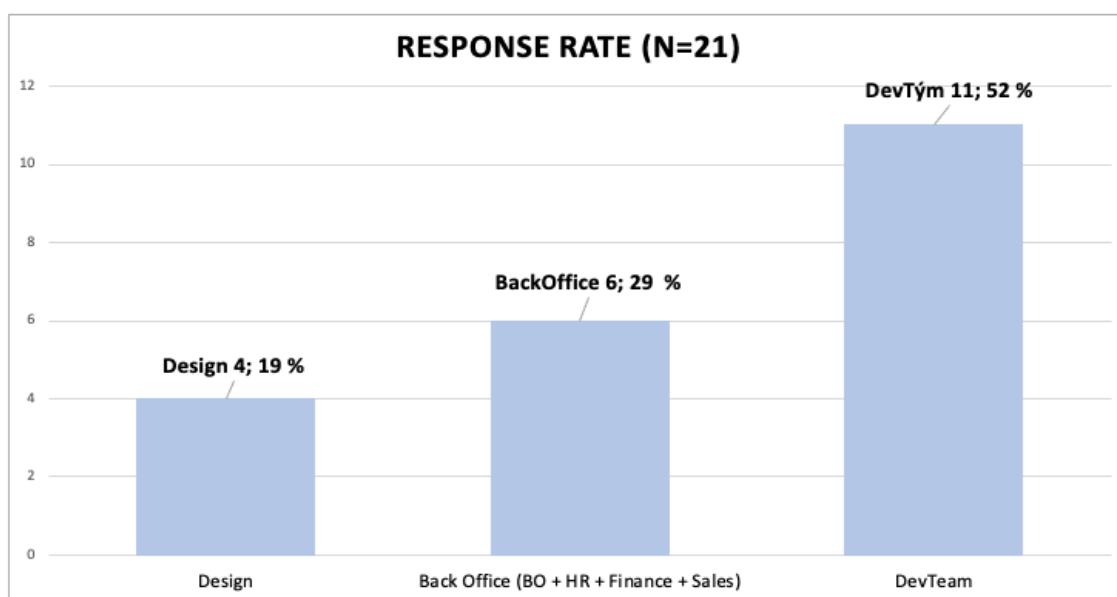
Q3/2020, VÝSLEDKY Z TŘETÍHO KVARTÁLU ROKU 2020

V tomto kvartále se už autorka věnuje samostatné činnosti a tímto dotazníkovým šetřením navazuje na šetření z kvartálů předešlých, spolu s jejich vzájemnou komparací.

- vyplnilo 21 lidí ze 35 (k říjnu)
- response rate = 60 % (minule 67,5 %)
- bez marketingového oddělení
- 4 = maximum
- 1 = minimum

Zachování sníženého počtu základních otázek ve stejné podobě, jak to bylo v předešlém kvartálu ale zároveň přidání otevřených otázek, které se vážou na Covid-19 situaci. Celkově se tón otevřených otázek změnil, a to z toho důvodu, že v srpnu 2020 už plně proběhla zmiňovaná akvizice se společností XX, která původní firmu odkoupila. Tyto skutečnosti se také na otevřených odpovědích promítá.

Graf 4: Návratnost odpovědí dotazníkového šetření Q3/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Na grafu je možno vidět počet respondentů, a to konkrétně pro DevTeam (11 odpovědí = 52 %), BackOffice (6 odpovědí = 29 %), Design (4 odpovědi = 19 %)

Otázky:

- 1) Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení.
- 2) Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky.

- 3) Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit.
- 4) S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně.
- 5) Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.
- 6) Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj.
- 7) Moje práce mě baví.
- 8) S finanční odměnou jsem plně spokojený/á.
- 9) Práci u nás bych doporučil svým kamarádům.
- 10) Jsem dostatečně informován/ o změnách a novinkách ve firmě.
- 11) Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy.
- 12) Jak vnímáš změny ve firmě v posledních týdnech? Co podle tebe funguje a co naopak potřebuje vylepšit?
 - otevřená otázka
- 13) Jak na tebe působí současná situace s ohledem na omezení spojená s nouzovým stavem?
 - otevřená otázka
- 14) Co od firmy potřebuješ, aby se ti v nouzovém stavu pracovalo ještě lépe?
 - otevřená otázka
- 15) Něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali jsme se?
 - otevřená otázka

Zhodnocení:

- Otázky: 8 kategorií + firemní hodnoty
- Response rate: $n = 21 = 60 \%$ (návratnost)
- Topy a propady
 - o Nejvíce top (stejně v minulém kvartálu): S ostatními v týmu se mi spolupracuje výborně **(3,25/4)**.
 - pokles oproti minulému kvartálu **(3,56)**
 - o Nejvíce propad: Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy **(2,25/4)**.
 - pokles oproti minulému kvartálu **(2,33)**
- Týmové hodnocení
 - o Průměrně nejvíce spokojení: Design
 - o Největší potenciál ke zlepšení: DevTým + BackOffice

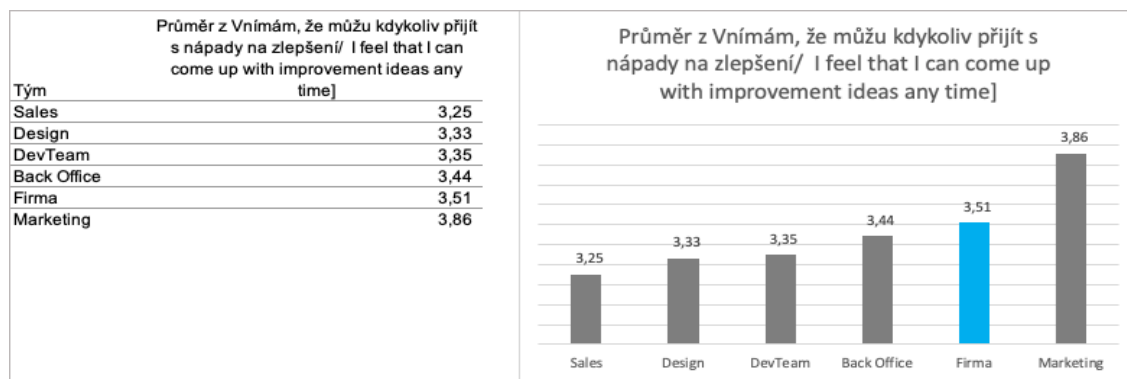
Porovnání jednotlivých dat s daty, které byly zjištěny v prvním kvartále Q1/2020:

- 1) Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení (z 3,26 na 3,05).
- 2) Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky (z 2,90 na 2,95).
- 3) Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit (z 3,26 na 3,25).
- 4) S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně (z 3,56 na 3,25).
- 5) Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu (z 2,93 na 2,80).
- 6) Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj (z 2,89 na 2,25).
- 7) Moje práce mě baví (z 2,78 na 2,85).
- 8) S finanční odměnou jsem spokojený/á (z 2,59 na 2,75).
- 9) Práci u nás bych doporučil svým kamarádům (z 2,81 na 2,40).
- 10) Jsem dostatečně informován/a o změnách a novinkách ve firmě (z 2,85 na 3,00).
- 11) Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy (z 2,33 na 2,25).

4.3.2 Podrobná komparace výsledků jednotlivých otázek z dotazníkových šetření napříč všemi kvartály

OTÁZKA 1: „Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení.“

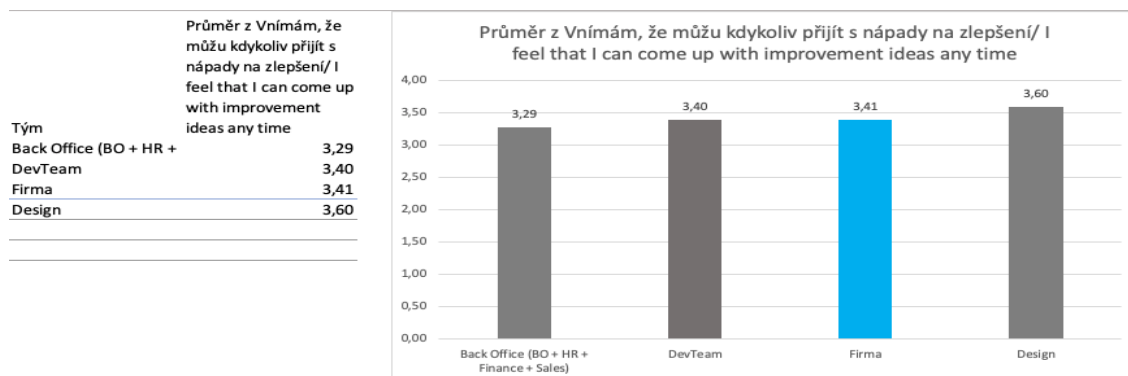
Graf 5: Otázka 1 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda zaměstnanci vnímají, že mohou kdykoliv přijít s nápady na zlepšení se nachází na čísle 3,51/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Marketing se skóre 3,86/4; dále pak BackOffice se skóre 3,44/4; na třetím místě se nachází DevTeam s hodnotou 3,35/4; následuje Design s 3,33/4 a jako poslední je tým Sales se skóre 3,25/4.

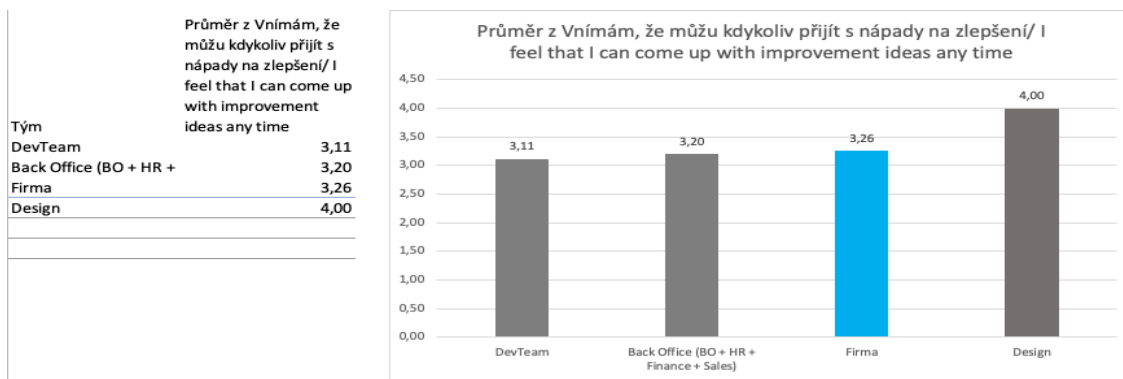
Graf 6: Otázka 1 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u první otázky kleslo z hodnoty 3,51 na hodnotu 3,41. Klesající trend však není zachován u jednotlivých oddělení kromě BackOffice, které kleslo z původních 3,44 na 3,29/4. Další oddělení zaznamenávají nárůst. Design si polepšil z původní hodnoty 3,33 na 3,60/4 a dostal se tak na první místo. Druhý je DevTeam, který se z původní hodnoty 3,35 dostal na hodnotu 3,40/4.

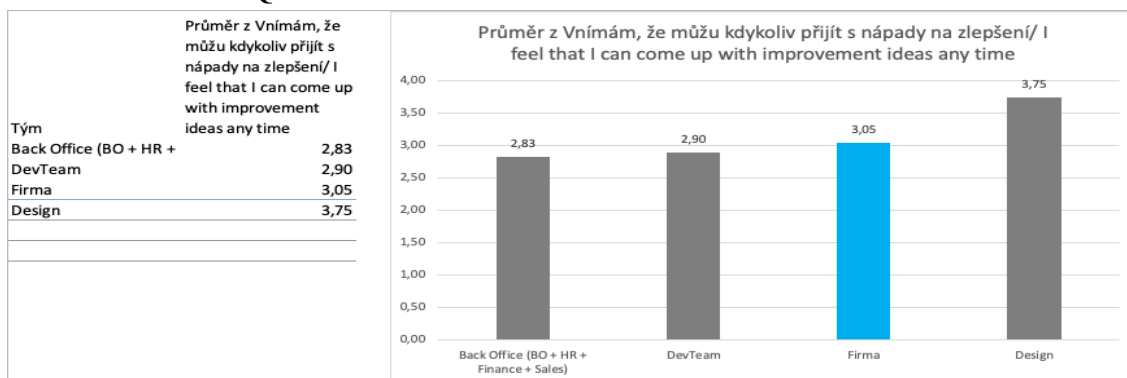
Graf 7: Otázka 1 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 3,41 na 3,26/4 a klesající trend je možno vidět u všech dalších oddělení kromě Designu. Ten totiž dosáhl plného počtu skóre 4,0/4. Pokles nastal u oddělení BackOffice, který má skóre 3,20 oproti minulým 3,29/4 a zrovna tak nastal pokles i u DevTeamu z hodnoty 3,40 na hodnotu 3,11.

Graf 8: Otázka 1 – Q3/2020



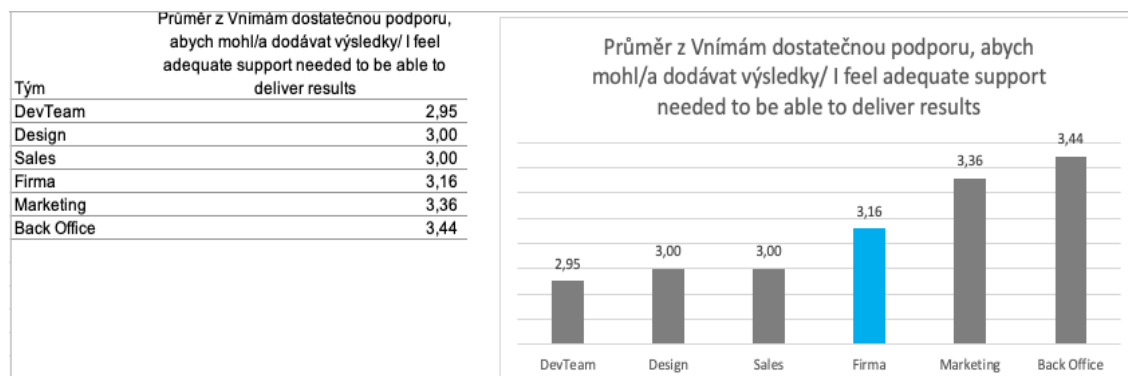
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost klesla z 3,26 na 3,05 co je zatím největší propad. Celkově se hodnoty oproti předešlému kvartálu zhoršily. Design má z plného skóre 4,0 skóre 3,75/4; DevTeam se dostal z 3,11 na 2,90/4 a BackOffice z 3,20 na 2,83/4.

Celková firemní spokojenost napříč kvartály klesá $3,51 > 3,41 > 3,26 > 3,05$.

OTÁZKA 2: „Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky.“

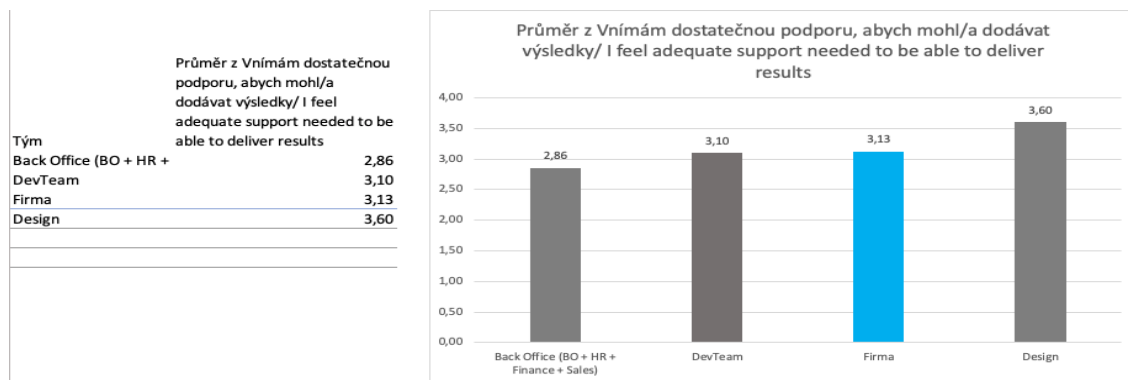
Graf 9: Otázka 2 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda zaměstnanci vnímají dostatečnou podporu při dodávání výsledků se nachází na čísle 3,16/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl BackOffice se skóre 3,44/4; dále pak Marketing se skóre 3,36/4; na třetím místě se nachází Sales s hodnotou 3,00/4; následuje Design se stejným skóre 3,00/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 2,95/4.

Graf 10: Otázka 2 – Q3/2019

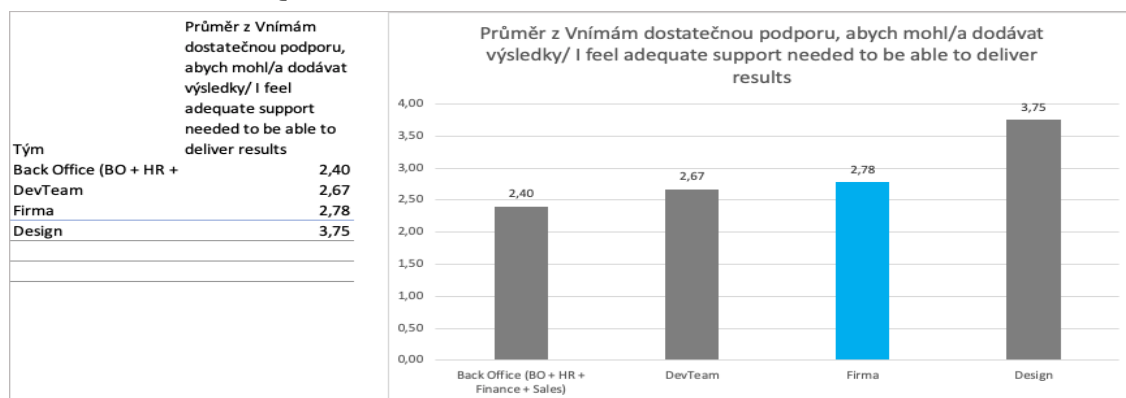


Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky kleslo z hodnoty 3,16 na hodnotu 3,13. Klesající trend však není zachován u jednotlivých oddělení kromě BackOffice, které kleslo z původních 3,44 na 2,86/4. Další oddělení zaznamenávají nárůst. Design si polepšil z původní hodnoty 3,00 na 3,60/4 a dostal

se tak na první místo. Druhý je DevTeam, který se z původní hodnoty 2,95 dostal na hodnotu 3,10/4.

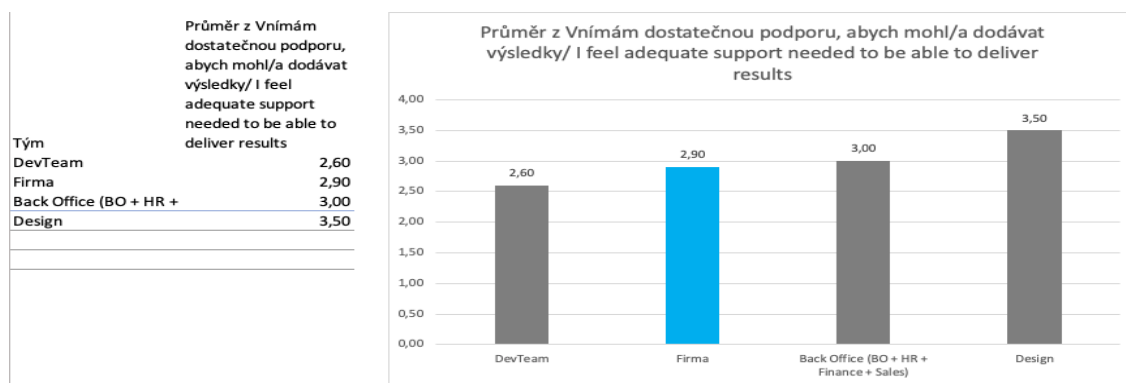
Graf 11: Otázka 2 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 3,13 na 2,78/4 a klesající trend je možno vidět u všech dalších oddělení kromě Designu. Ten totiž dosáhl skóre 3,75/4. Pokles nastal u oddělení BackOffice, který má skóre 2,40/4 oproti minulým 2,86 a zrovna tak nastal pokles i u DevTeamu z hodnoty 3,10 na hodnotu 2,67/4.

Graf 12: Otázka 2 – Q3/2020



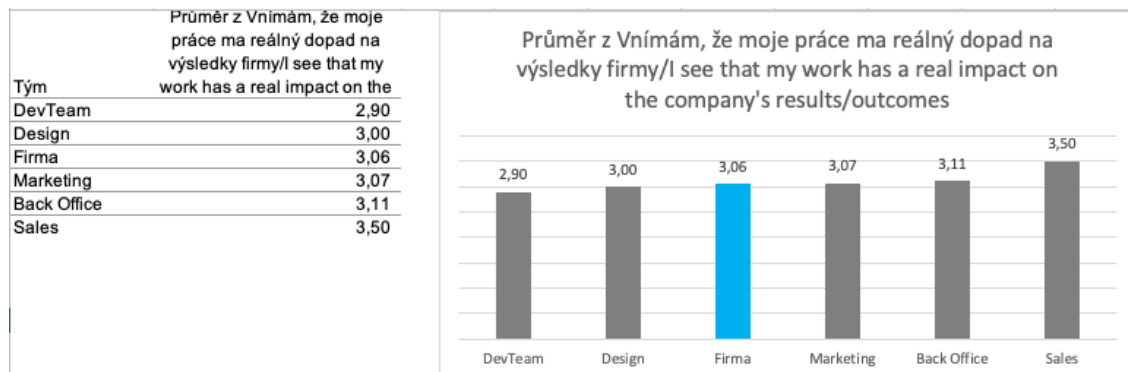
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost vrostla z 2,78 na 2,90/4. Design má z původního skóre 3,75 skóre 3,50/4; DevTeam se dostal z 2,67 na 2,60/4 a BackOffice si polepšil z 2,40 na 3,00/4.

Celkově je možno pozorovat klesající trend co se týče celofiremní spokojenosti, kromě posledního kvartálu, kde spokojenost mírně vzrostla: 3,16 > 3,13 > 2,78 < 2,90.

OTÁZKA 3: „Vnímám, že moje práce má reálný dopad na výsledky firmy.“

Graf 13: Otázka 3 – Q1/2019



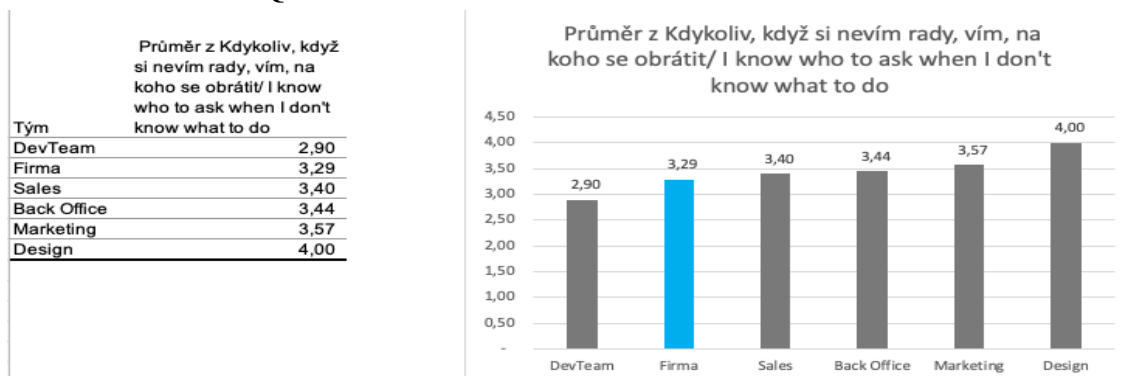
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda zaměstnanci vnímají, že jejich práce má reálný dopad na výsledky firmy se nachází na čísle 3,06/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Sales se skóre 3,50/4; dále pak BackOffice se skóre 3,11/4; na třetím místě se nachází Marketing s hodnotou 3,07/4; následuje Design se skóre 3,00/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 2,90/4.

V návaznosti na otevřené odpovědi a zpětnou vazbu zaměstnanců byla tato otázka z následujících dotazníkových šetření vypuštěna.

OTÁZKA 4: „Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit.“

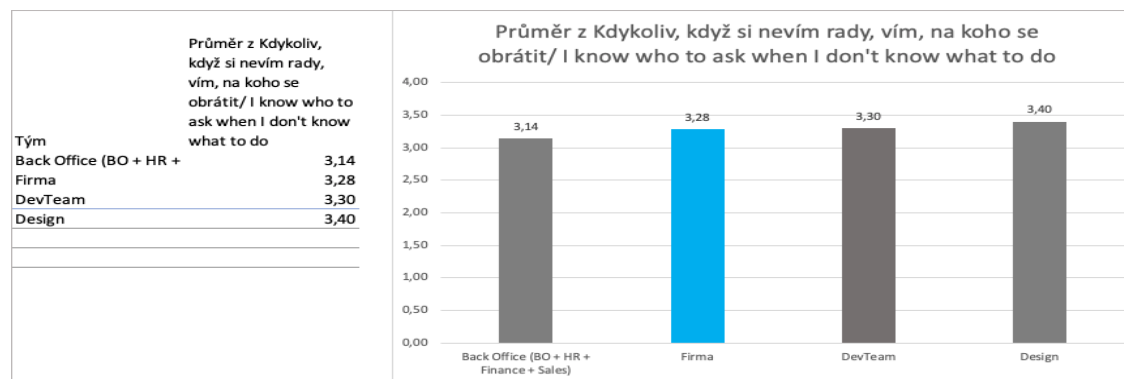
Graf 14: Otázka 4 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda zaměstnanci vnímají že se můžou kdykoliv na někoho obrátit se žádostí o radu se nachází na čísle 3,29/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Design s plným skóre 4/4; dále pak Marketing se skóre 3,57/4; na třetím místě se nachází BackOffice s hodnotou 3,44/4; následuje Sales se skóre 3,40/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 2,90/4.

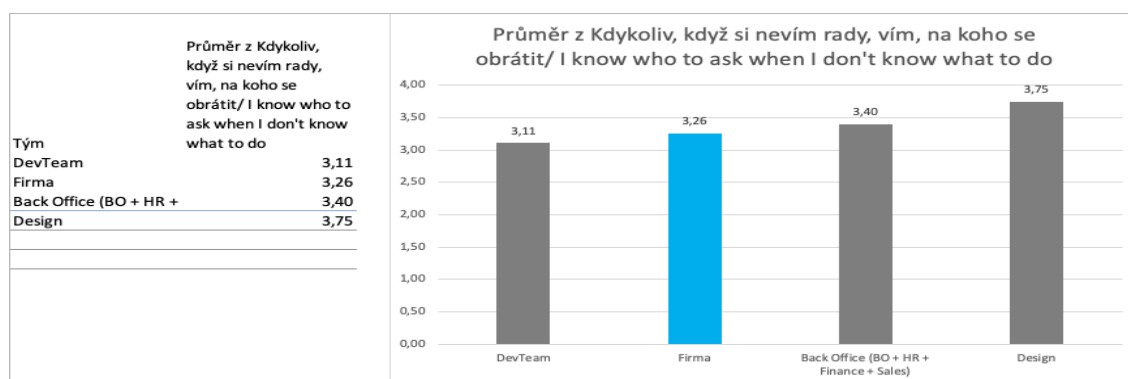
Graf 15: Otázka 4 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky kleslo z hodnoty 3,29 na hodnotu 3,28. Klesající trend je zachován u všech oddělení kromě DevTeamu, který se dostal z hodnoty 2,90 na hodnotu 3,30/4. Další oddělení zaznamenávají pokles. Design si pohoršil z původní hodnoty 4,00 na 3,40/4 a BackOffice disponuje skóre 3,14/4 oproti předešlým 3,44.

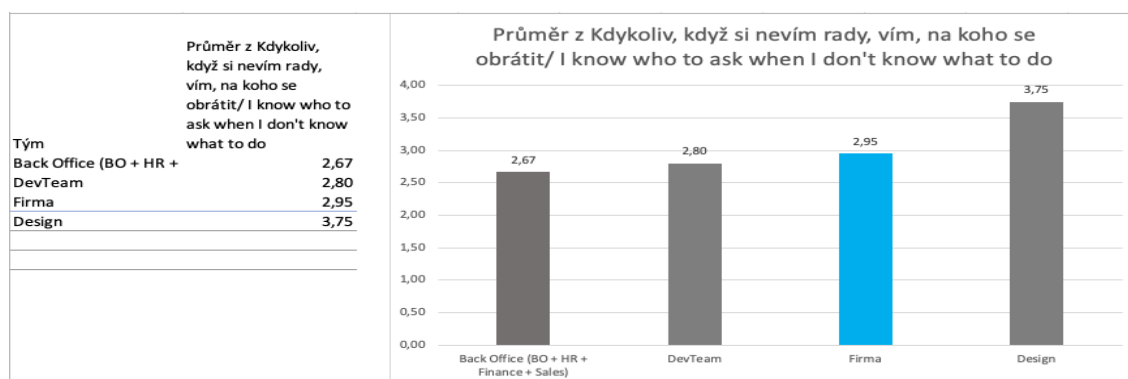
Graf 16: Otázka 4 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 3,28 na 3,26/4 a pokles je možno vidět v oddělení DevTeamu také. Ten totiž dosáhl skóre 3,11/4 oproti předešlým 3,30. Nárůst nastal u oddělení BackOffice, který má skóre 3,40/4 oproti minulým 3,14 a zrovna tak nastal nárůst i u Designu z hodnoty 3,40 na hodnotu 3,75/4.

Graf 17: Otázka 4 – Q3/2020



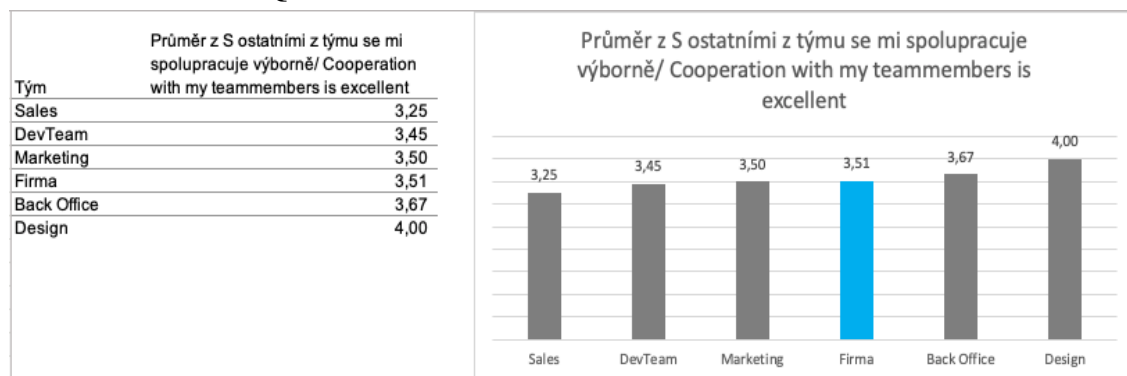
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost klesla z 3,26 na 2,95/4. Design si udržel původní skóre 3,75/4; DevTeam klesnul z 3,11 na 2,80/4 a BackOffice si pohoršil také z 3,40 na 2,67/4.

Celkově je možno pozorovat klesající trend co se týče celofiremní spokojenosti: 3,29 > 3,28 > 3,26 > 2,95.

OTÁZKA 5: „S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně.“

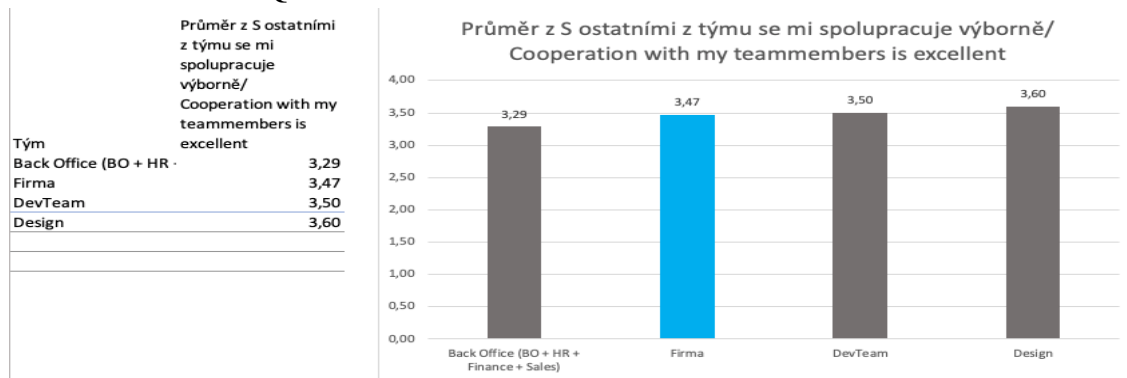
Graf 18: Otázka 5 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda se zaměstnancům pracuje s ostatními kolegy výborně z se nachází na čísle 3,51/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Design s plným skóre 4/4; dále pak BackOffice se skóre 3,67/4; na třetím místě se nachází Marketing s hodnotou 3,50/4; následuje DevTeam se skóre 3,45/4 a jako poslední je Sales se skóre 3,25/4.

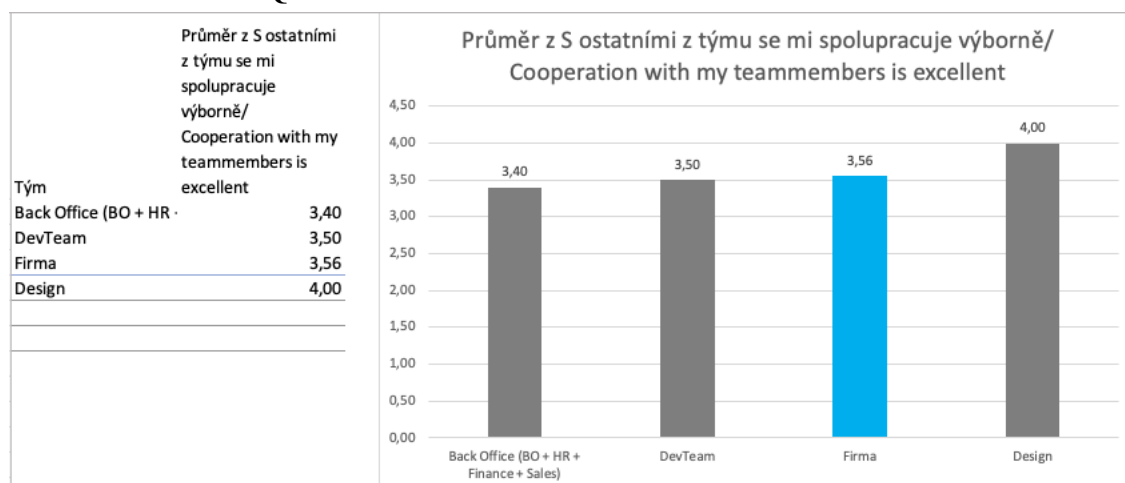
Graf 19: Otázka 5 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky kleslo z hodnoty 3,51 na hodnotu 3,47. Klesající trend je zachován u všech oddělení kromě DevTeamu, který se dostal z hodnoty 3,45 na hodnotu 3,50/4. Další oddělení zaznamenávají pokles. Design si pohoršil z původní hodnoty 4,00 na 3,60/4 a BackOffice disponuje skóre 3,29/4 oproti předešlým 3,67.

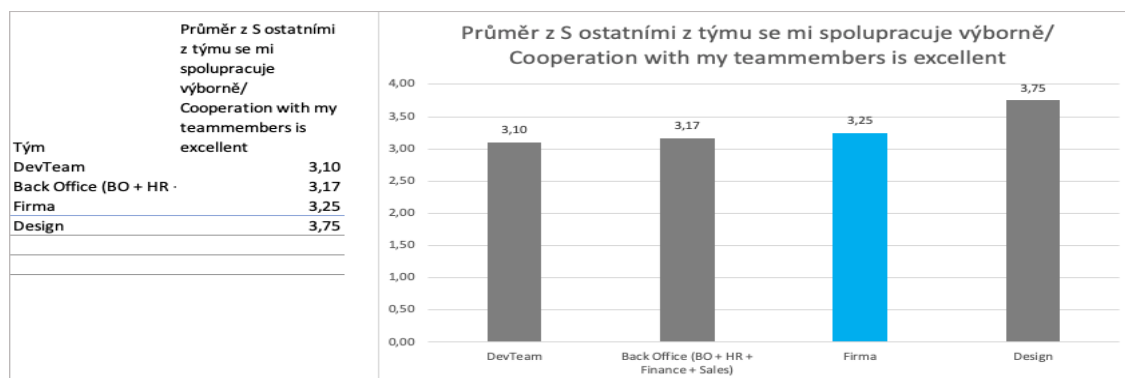
Graf 20: Otázka 5 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost vzrostla z 3,47 na 3,56/4 a také si polepšil Design, který se z hodnoty 3,60 dostal opět k plnému počtu – 4,00/4. DevTeam si udržel skóre 3,50. Nárůst nastal i u oddělení BackOffice, které se z hodnoty 3,29 dostalo na hodnotu 3,40/4.

Graf 21: Otázka 5 – Q3/2020



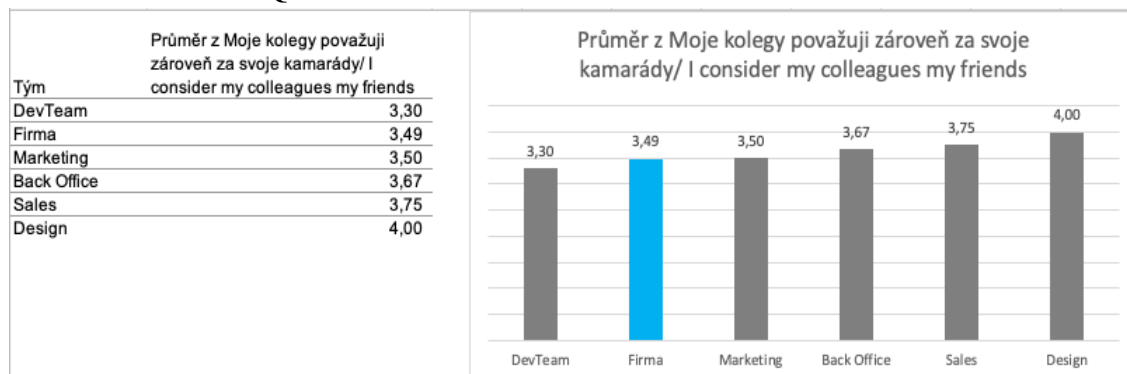
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost klesla z 3,56 na 3,25/4. Spokojenost v Designu klesla z hodnoty 4,00 na hodnotu 3,75. Pokles je vidět zrovna tak u BackOffice (z 3,40 na 3,17/4) i u DevTeamu (z 3,50 na 3,10/4).

Celkově je možno pozorovat klesající trend co se týče celofiremní spokojenosti, kromě předposledního kvartálu, kde spokojenost mírně vzrostla 3,51 > 3,47 < 3,56 > 3,25.

OTÁZKA 6: „Moje kolegy považují zároveň za svoje kamarády.“

Graf 22: Otázka 6 – Q1/2019



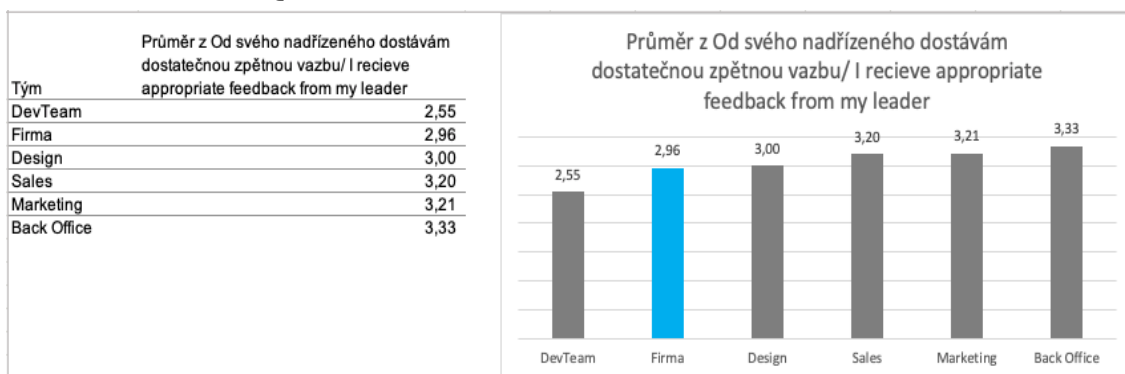
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda zaměstnanci považují kolegy zároveň za svoje kamarády se nachází na čísle 3,49/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Design se skóre 4,00/4; dále pak Sales se skóre 3,75/4; na třetím místě se nachází BackOffice s hodnotou 3,67/4; následuje Marketing se skóre 3,50/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 3,30/4.

V návaznosti na otevřené odpovědi a zpětnou vazbu zaměstnanců byla tato otázka z následujících dotazníkových šetření vypuštěna.

OTÁZKA 7: „Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.“

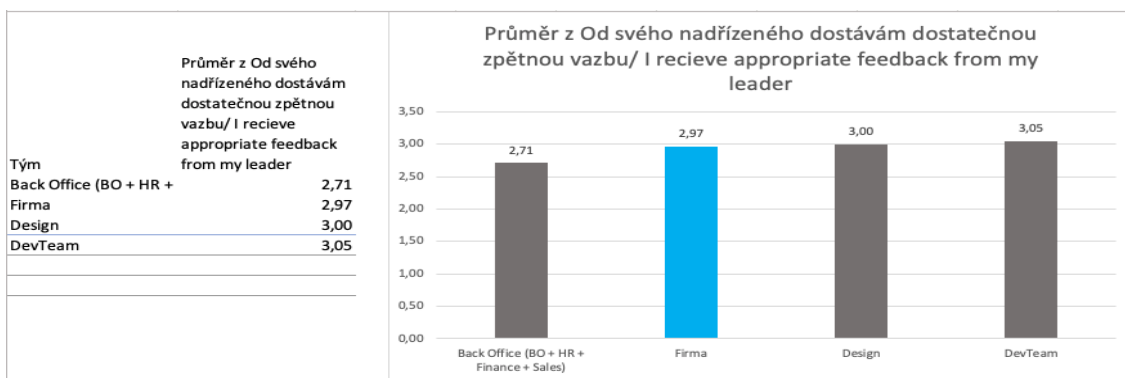
Graf 23: Otázka 7 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zdali se zaměstnancům dostává dostatečné zpětné vazby se nachází na čísle 2,96/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl BackOffice se skóre 3,33/4; dále pak Marketing se skóre 3,21/4; na třetím místě se nachází Sales s hodnotou 3,20/4; následuje Design se skóre 3,00/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 2,55/4.

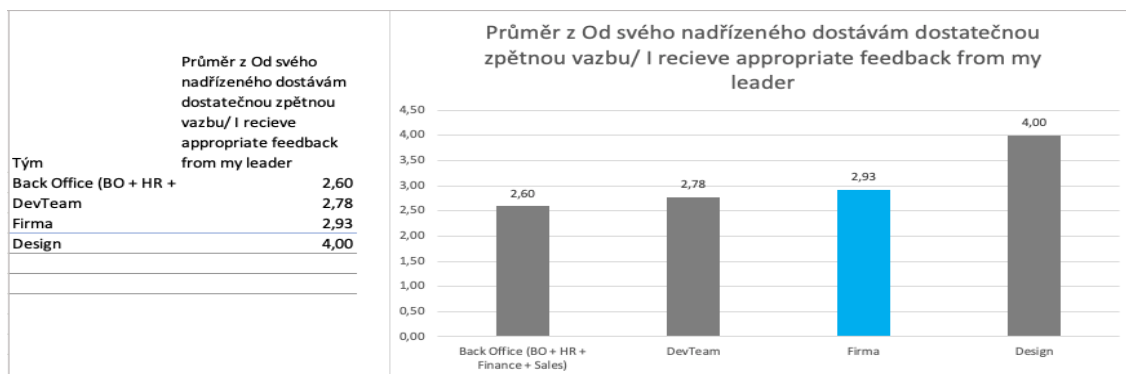
Graf 24: Otázka 7 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky mírně narostlo z 2,96 na hodnotu 2,97. Klesající trend je zachován u všech oddělení kromě DevTeamu, který se dostal z hodnoty 2,55 na hodnotu 3,05/4. Další oddělení zaznamenávají pokles nebo stagnaci. Design na tom zůstává stejně a má opět hodnotu 3,00/4 a BackOffice disponuje skóre 2,71/4 oproti předešlým 3,33.

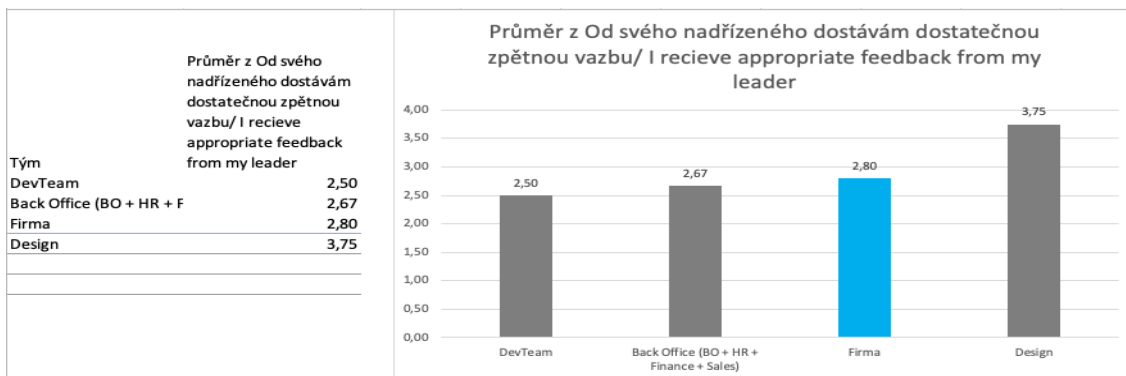
Graf 25: Otázka 7 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 2,97 na 2,93/4. Naopak si ale polepšil Design, který se z hodnoty 3,00 dostal k plnému počtu – 4,00/4. Hodnota u DevTeamu klesla z 3,05 na 2,78/4 a BackOffice také zhoršil z hodnoty 2,71 na hodnotu 2,60/4.

Graf 26: Otázka 7 – Q3/2020



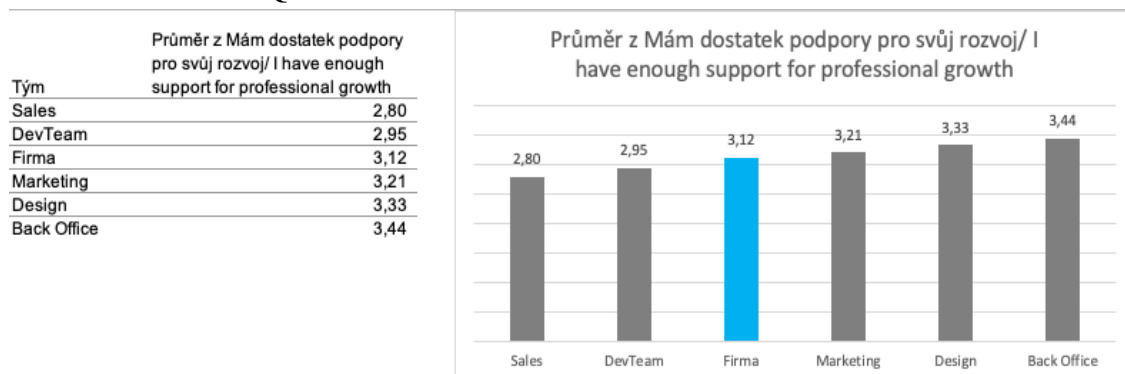
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost klesla z 2,93 na 2,80/4. Spokojenost v Designu klesla z hodnoty 4,00 na hodnotu 3,75. Pokles je vidět zrovna tak u DevTeamu (z 2,78 na 2,50/4), no BackOffice si naopak lehce polepšil (z 2,60 na 2,67/4).

Celkově je možno pozorovat nárůst co se týče celofiremní spokojenosti, kromě posledních dvou kvartálů, kde spokojenost klesla 2,96 <2,97> 2,93 > 2,80.

OTÁZKA 8: „Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj.“

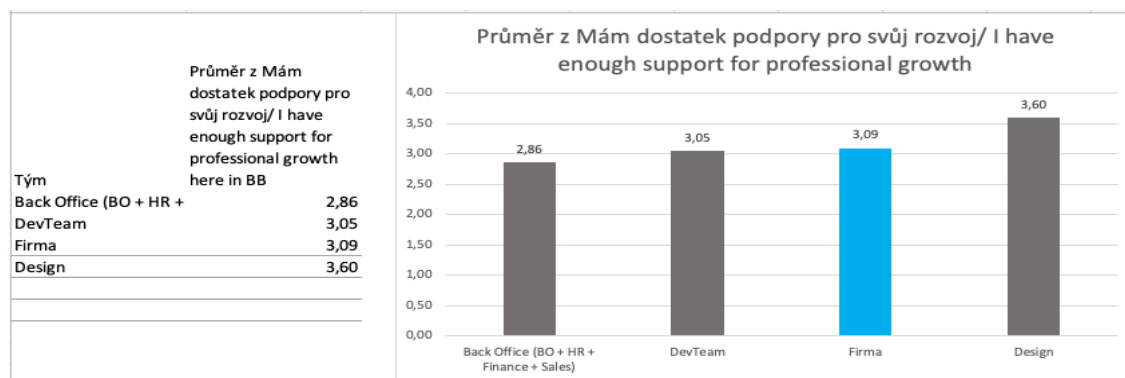
Graf 27: Otázka 8 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda zaměstnanci dostávají dostatek podpory pro svůj rozvoj se nachází na čísle 3,12/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl BackOffice se skóre 3,44/4; dále pak Design se skóre 3,33/4; na třetím místě se nachází Marketing s hodnotou 3,21/4; následuje DevTeam se skóre 2,95/4 a jako poslední je Sales se skóre 2,80/4.

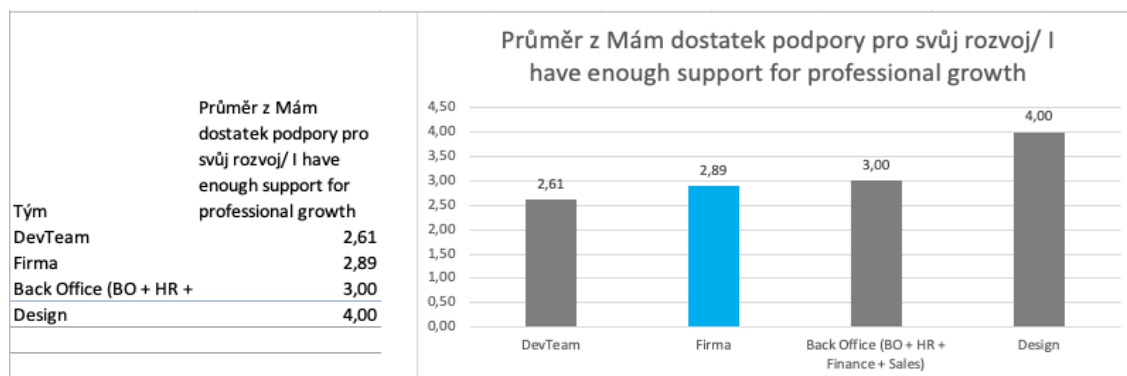
Graf 28: Otázka 8 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky mírně kleslo z 3,12 na hodnotu 3,09. Klesající trend je zachován i u dalších oddělení kromě BackOffice, které se dostalo z hodnoty 3,44 na hodnotu 2,86/4. Další oddělení zaznamenávají naopak nárůst. Design si polepšil z 3,33 na 3,60/4 a DevTeam disponuje skóre 3,05/4 oproti předešlým 2,95.

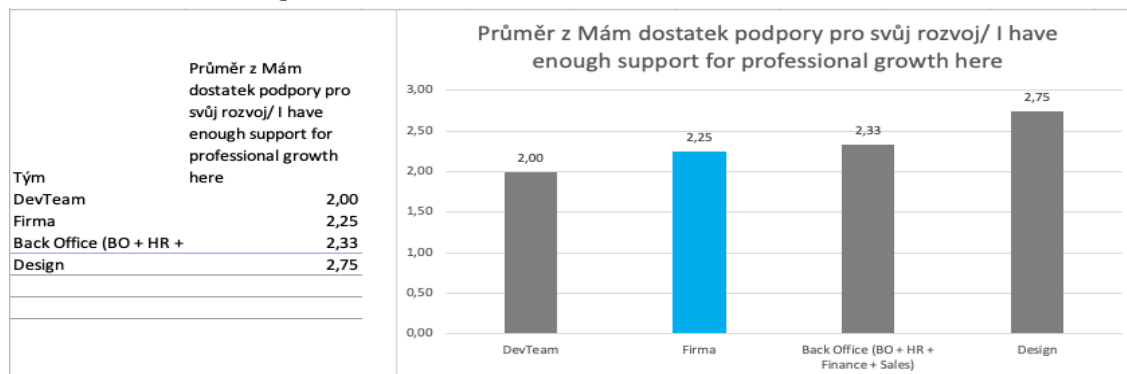
Graf 29: Otázka 8 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 3,09 na 2,89/4. Naopak si ale polepšil Design, který se z hodnoty 3,60 dostal k plnému počtu – 4,00/4. Hodnota u DevTeamu klesla z 3,05 na 2,61/4 ale BackOffice naopak z hodnoty 2,86 zlepšil na hodnotu 3,00/4.

Graf 30: Otázka 8 – Q3/2020



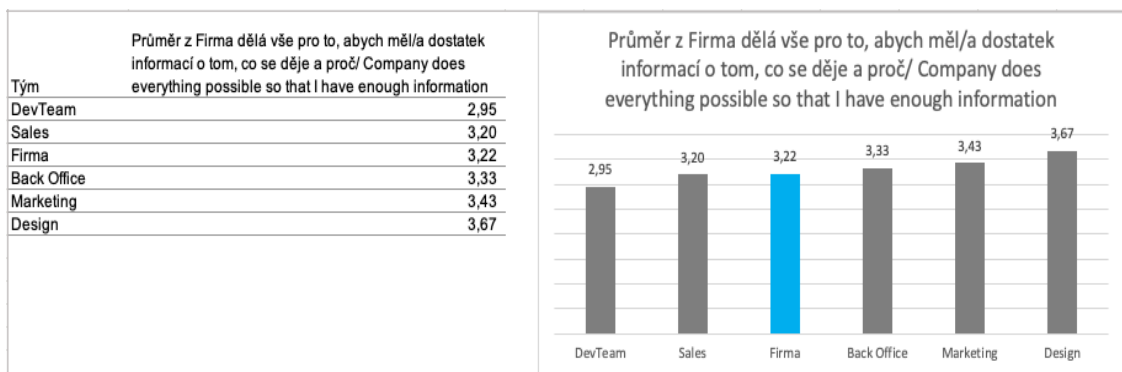
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost klesla z 2,89 na 2,25/4. Spokojenost v Designu rapidně klesla z hodnoty 4,00 na hodnotu 2,75. Pokles je vidět zrovna tak u DevTeamu (z 2,61 na 2,00/4) a BackOffice (z 3,00 na 2,33/4).

Celkově je možno pozorovat klesání co se týče celofiremní spokojenosti 3,12 > 3,09 > 2,89 > 2,25.

OTÁZKA 9: „Firma dělá vše pro to, abych měl/a dostatek informací o tom, co se děje a proč.“

Graf 31: Otázka 9 – Q1/2019



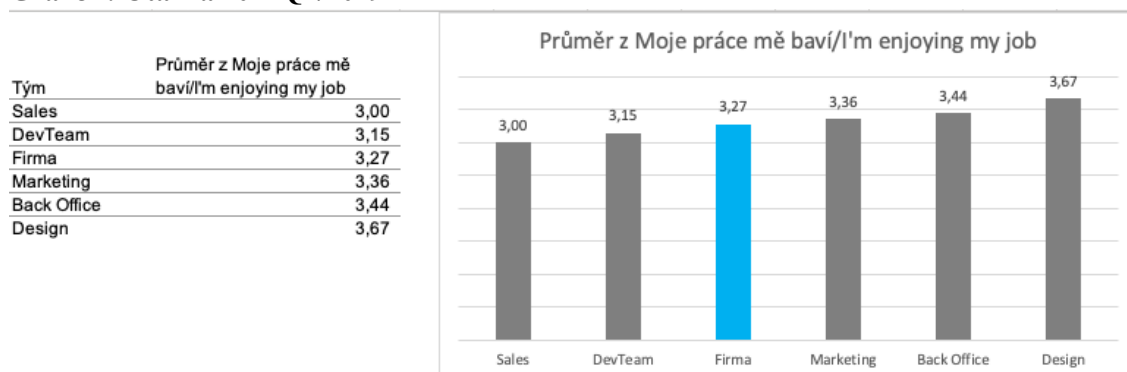
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zdali firma dělá vše pro to, aby měli zaměstnanci dostatek informací se nachází na čísle 3,22/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Design se skóre 3,67/4; dále pak Marketing se skóre 3,43/4; na třetím místě se nachází BackOffice s hodnotou 3,33/4; následuje Sales se skóre 3,20/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 2,95/4.

V návaznosti na otevřené odpovědi a zpětnou vazbu zaměstnanců byla tato otázka z následujících dotazníkových šetření vypuštěna.

OTÁZKA 10: „Moje práce mě baví.“

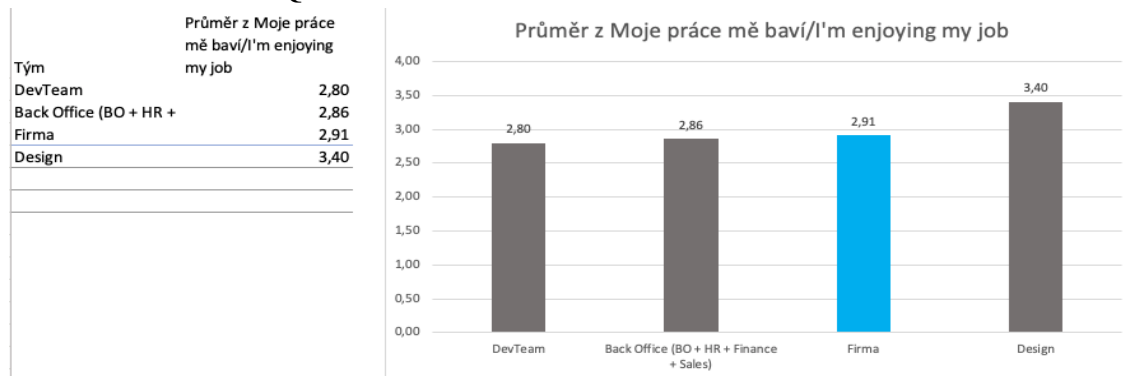
Graf 32: Otázka 10 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda zaměstnanec jejich práce baví se nachází na čísle 3,27/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Design se skóre 3,67/4; dále pak BackOffice se skóre 3,44/4; na třetím místě se nachází Marketing s hodnotou 3,36/4; následuje DevTeam se skóre 3,15/4 a jako poslední je Sales se skóre 3,00/4.

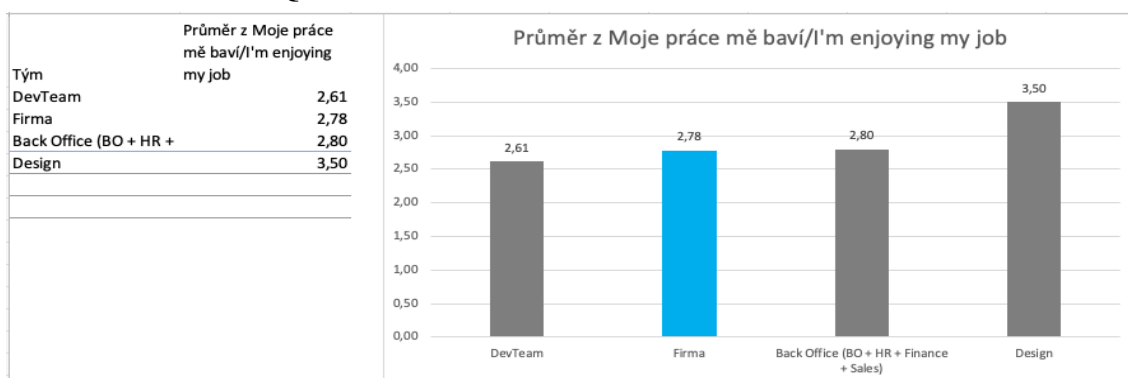
Graf 33: Otázka 10 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky mírně kleslo z 3,27 na hodnotu 2,91. Klesající trend je zachován napříč všemi odděleními. BackOffice se dostalo z hodnoty 3,44 na hodnotu 2,86/4. Design klesl z 3,67 na 3,40/4 a DevTeam disponuje skóre 2,80/4 oproti předešlým 3,15.

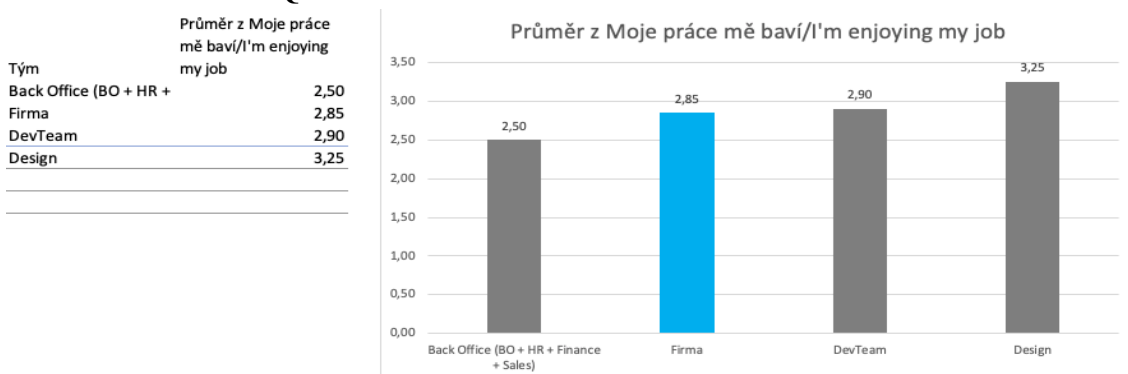
Graf 34: Otázka 10 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 2,91 na 2,78/4. Design si ale polepšil a z hodnoty 3,40 se dostal k hodnotě 3,50/4. Hodnota u DevTeamu klesla z 2,80 na 2,61/4. V BackOffice hodnoty také klesly z 2,86 na hodnotu 2,80/4.

Graf 35: Otázka 10 – Q3/2020



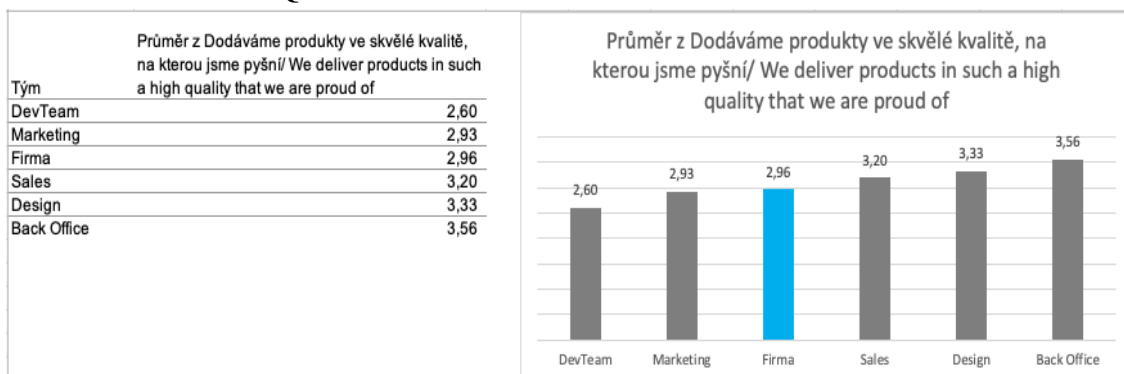
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost narostla z 2,78 na 2,85/4. Také se skóre zvýšilo v DevTeamu z 2,61 na 2,90/4. Spokojenost v Designu klesla z hodnoty 3,50 na hodnotu 3,25. Pokles je vidět také v BackOffice a to z 2,80 na 2,50/4.

Celkově je možno pozorovat klesání co se týče celofiremní spokojenosti kromě posledního kvartálu, kde je možno vidět malý nárůst $3,27 > 2,91 > 2,78 < 2,85$.

OTÁZKA 11: „Dodáváme produkty ve skvělé kvalitě, na kterou jsme pyšní.“

Graf 36: Otázka 11 – Q1/2019



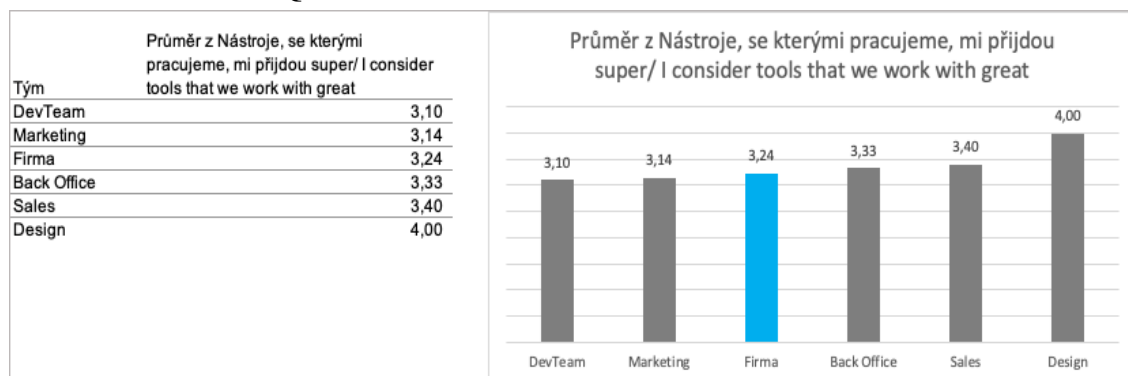
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda mají zaměstnanci pocit, že dodávají produkty ve kvalitě, na kterou mohou být pyšní se nachází na čísle 2,96/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl BackOffice se skóre 3,56/4; dále pak Design se skóre 3,33/4; na třetím místě se nachází Sales s hodnotou 3,20/4; následuje Marketing se skóre 2,93/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 2,60/4.

V návaznosti na otevřené odpovědi a zpětnou vazbu zaměstnanců byla tato otázka z následujících dotazníkových šetření vypuštěna.

OTÁZKA 12: „Nástroje, se kterými pracujeme, mi přijdou super.“

Graf 37: Otázka 12 – Q1/2019



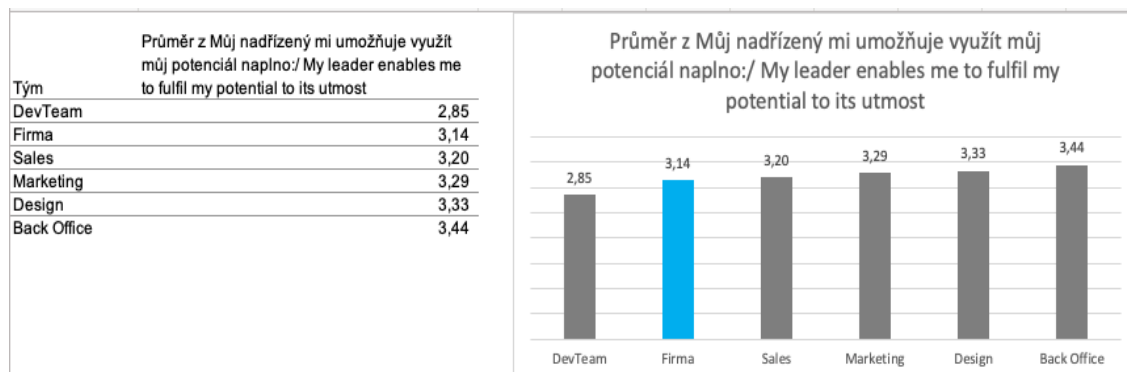
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda mají zaměstnanci pocit, že nástroje, se kterými pracují jim přijdou super se nachází na čísle 3,24/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Design se skóre 4,00/4; dále pak Sales se skóre 3,40/4; na třetím místě se nachází BackOffice s hodnotou 3,23/4; následuje Marketing se skóre 3,14/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 3,10/4.

V návaznosti na otevřené odpovědi a zpětnou vazbu zaměstnanců byla tato otázka z následujících dotazníkových šetření vypuštěna.

OTÁZKA 13: „Můj nadřízený mi umožňuje využít můj potenciál naplno.“

Graf 38: Otázka 13 – Q1/2019



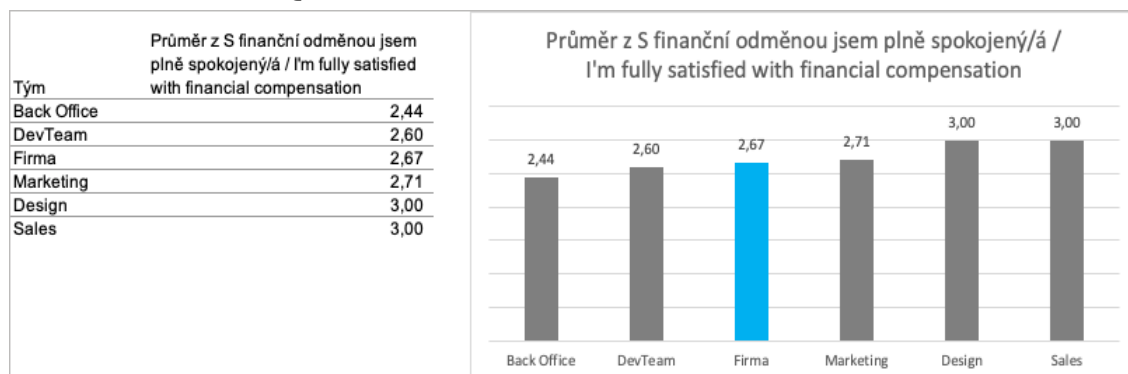
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda mají zaměstnanci pocit, že jejich nadřízený jim umožňuje využít potenciál naplno, se nachází na čísle 3,14/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl BackOffice se skóre 3,44/4; dále pak Design se skóre 3,33/4; na třetím místě se nachází Marketing s hodnotou 3,29/4; následuje Sales se skóre 3,20/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 2,85/4.

V návaznosti na otevřené odpovědi a zpětnou vazbu zaměstnanců byla tato otázka z následujících dotazníkových šetření vypuštěna.

OTÁZKA 14: „S finanční odměnou jsem plně spokojený/á“

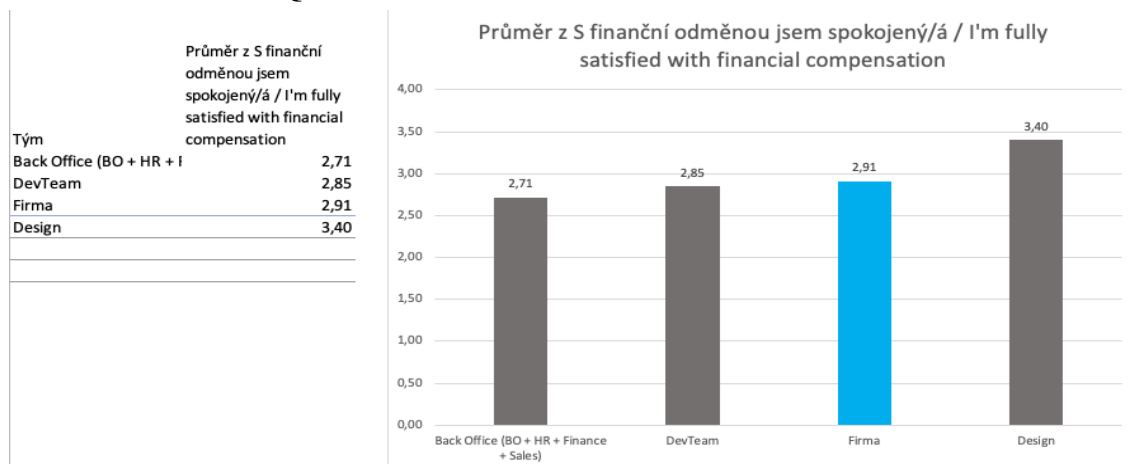
Graf 39: Otázka 14 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni s finanční odměnou se nachází na čísle 2,67/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Design a Sales, oba se skóre 3,00/4; dále pak Marketing se skóre 2,71/4; na třetím místě se nachází DevTeam s hodnotou 2,60/4; a jako poslední je BackOffice se skóre 2,44/4.

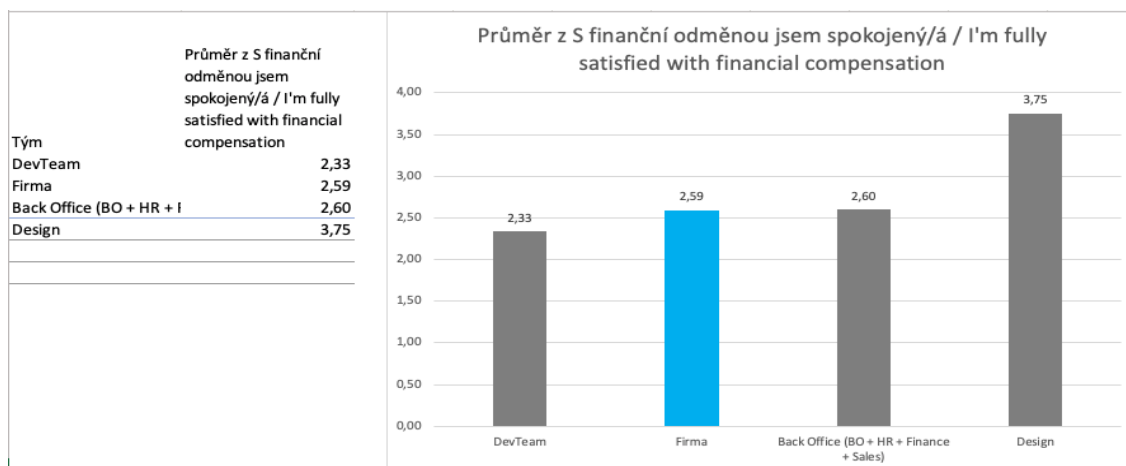
Graf 40: Otázka 14 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky narostlo z 2,67 na hodnotu 2,91. Rostoucí trend je zachován napříč všemi odděleními. BackOffice se dostalo z hodnoty 2,44 na hodnotu 2,71/4. Design zvýšil z 3,00 na 3,40/4 a DevTeam disponuje skóre 2,85/4 oproti předešlým 2,60.

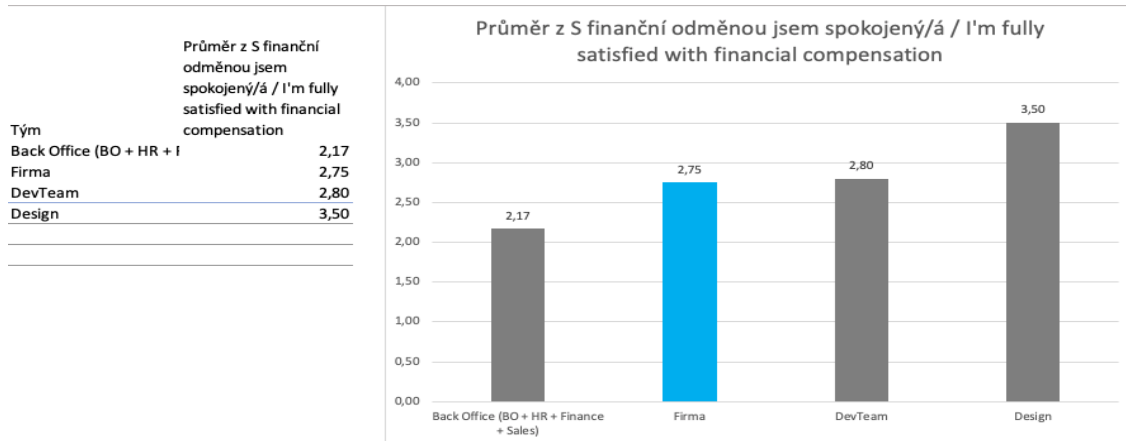
Graf 41: Otázka 14 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 2,91 na 2,59/4. Design si ale polepšil a z hodnoty 3,40 se dostal k hodnotě 3,75/4. Hodnota u DevTeamu klesla z 2,85 na 2,33/4. V BackOffice hodnoty také klesly z 2,86 na hodnotu 2,80/4.

Graf 42: Otázka 14 – Q3/2020



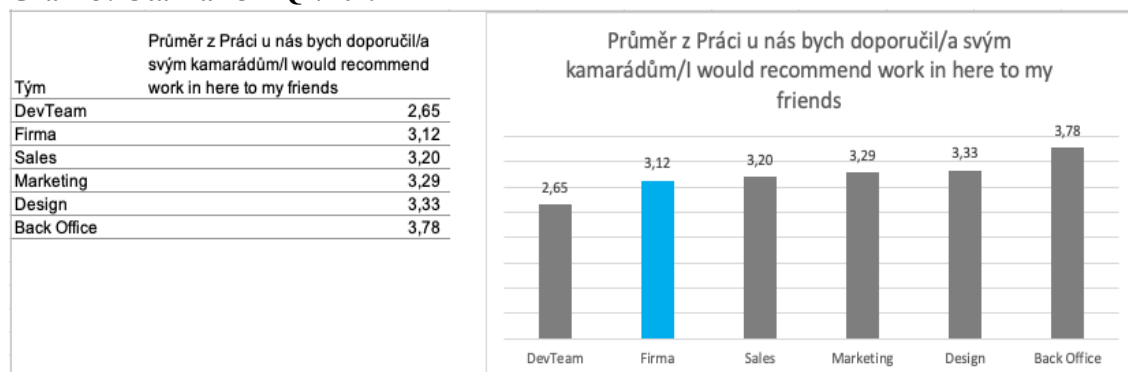
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost narostla z 2,78 na 2,85/4. Také se skóre zvýšilo v DevTeamu z 2,61 na 2,90/4. Spokojenost v Designu klesla z hodnoty 3,50 na hodnotu 3,25. Pokles je vidět také v BackOffice a to z 2,71 na 2,60/4.

Celkově je možno pozorovat kolísání co se týče celofiremní spokojenosti. Nejdřív hodnoty rostly, pak klesaly a pak znovu rostly 2,67 <2,91> 2,59 <2,75.

OTÁZKA 15: „Práci u nás bych doporučil/a svým kamarádům.“

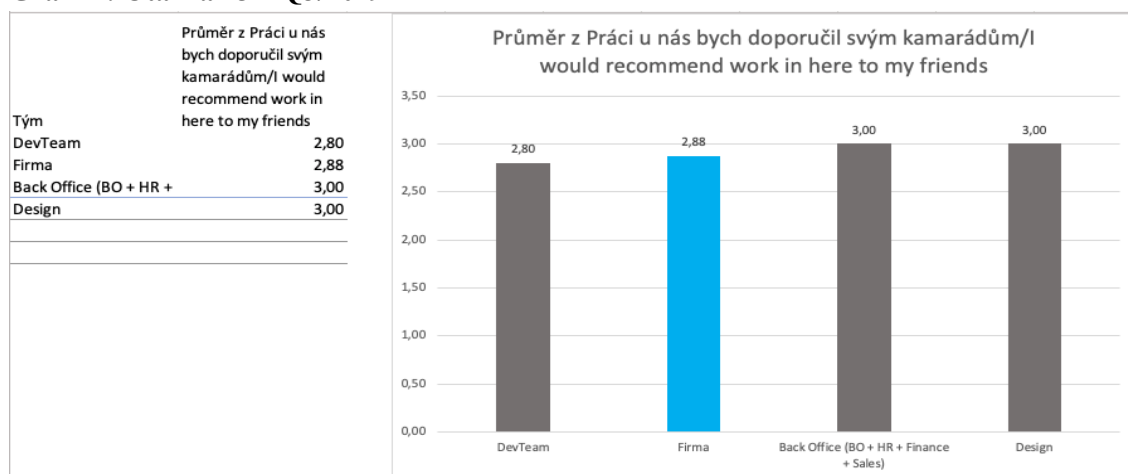
Graf 43: Otázka 15 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr ohledem toho, zda by zaměstnanec doporučil práci ve společnosti XY svým kamarádům, se nachází na čísle 3,12/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejvyšší hodnotu má BackOffice se skóre 3,78/4; dále pak Design se skóre 3,33/4; na třetím místě se nachází Marketing s hodnotou 3,29/4; následuje Sales se skóre 3,20/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 2,65/4.

Graf 44: Otázka 15 – Q3/2019

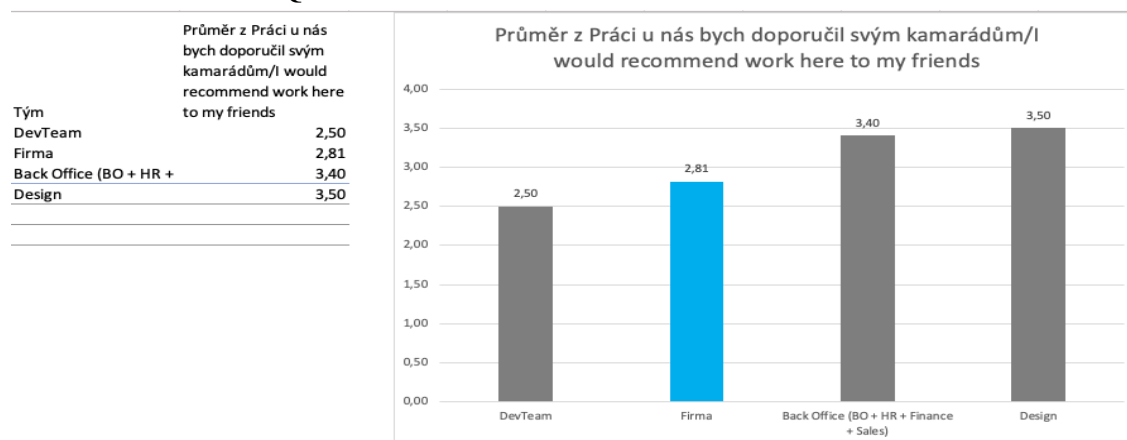


Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky kleslo z 3,12 na hodnotu 2,88. Klesající trend je zachován napříč všemi odděleními kromě DevTeamu, který se z hodnoty 2,65 dostal na hodnotu 2,80/4. BackOffice

se dostalo z hodnoty 3,78 na hodnotu 3,00/4. Design má také hodnotu 3,00/4 a klesnul tak z původních 3,33.

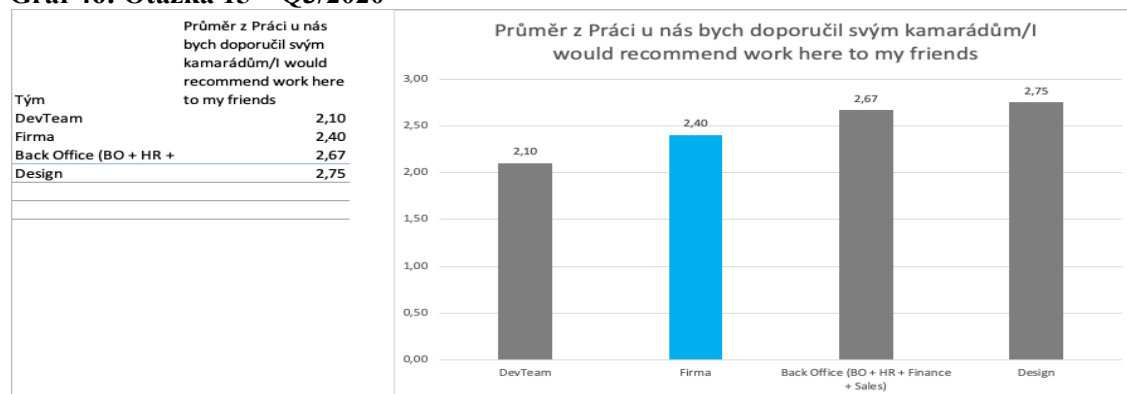
Graf 45: Otázka 15 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 2,88 na 2,81/4. Design a BackOffice si ale polepšili a z hodnoty 3,00 se dostali k hodnotě 3,50/4 (Design) a k hodnotě 3,40/4 (BackOffice). Hodnota u DevTeamu klesla z 2,80 na 2,50/4.

Graf 46: Otázka 15 – Q3/2020



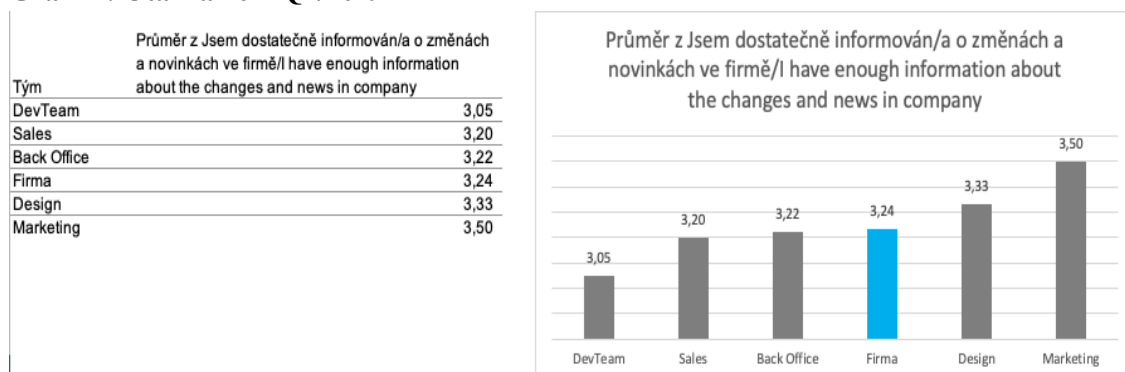
Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost klesla z 2,81 na 2,40/4. Také se skóre snížilo v DevTeamu z 2,50 na 2,10/4. Spokojenost v Designu klesla z hodnoty 3,50 na hodnotu 2,75. Pokles je vidět také v BackOffice a to z 3,40 na 2,67/4.

Celkově je možno pozorovat klesání co se týče celofiremní spokojenosti 3,12 > 2,88 > 2,81 < 2,40.

OTÁZKA 16: „Jsem dostatečně informován/a o změnách a novinkách ve firmě.“

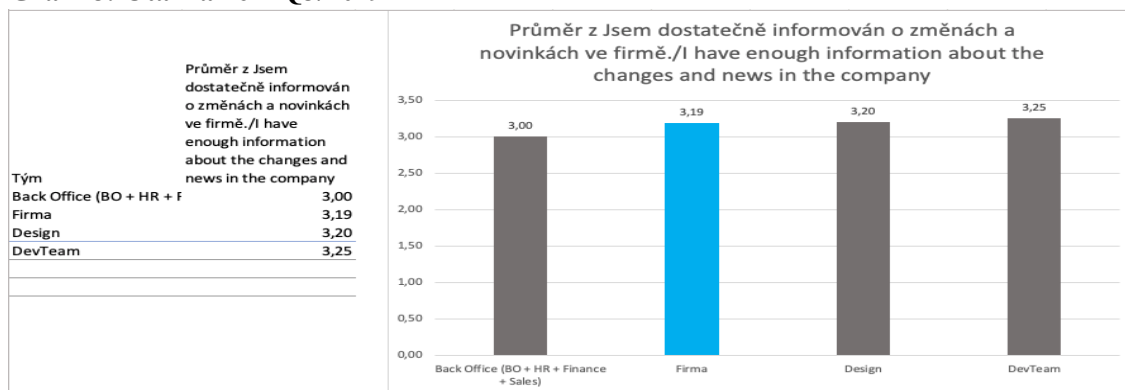
Graf 47: Otázka 16 – Q1/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2019 se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 lidí ze 79. Celofiremní průměr spokojenosti s tím, zda se zaměstnanci cítí dostatečně informování o změnách a novinkách, se nachází na čísle 3,24/4. Co se týče konkrétních týmů, tak nejspokojenější byl Marketing se skóre 3,50/4; dále pak Design se skóre 3,33/4; na třetím místě se nachází BackOffice s hodnotou 3,22/4; následuje Sales se skóre 3,20/4 a jako poslední je DevTeam se skóre 3,05/4.

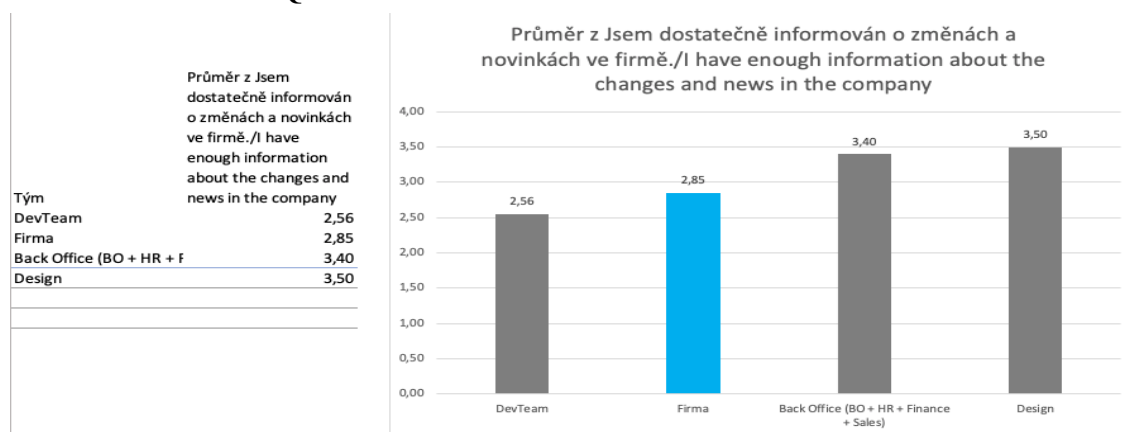
Graf 48: Otázka 16 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 se zmenšil počet respondentů, a to hlavně z důvodu odtržení marketingového oddělení. Na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky mírně kleslo z 3,24 na hodnotu 3,19. Klesající trend je zachován napříč všemi odděleními, kromě DevTeamu, kde se číslo zvedlo z 3,05 na 3,25/4. BackOffice se dostalo z hodnoty 3,22 na hodnotu 3,00/4. Design klesl z 3,33 na 3,20/4.

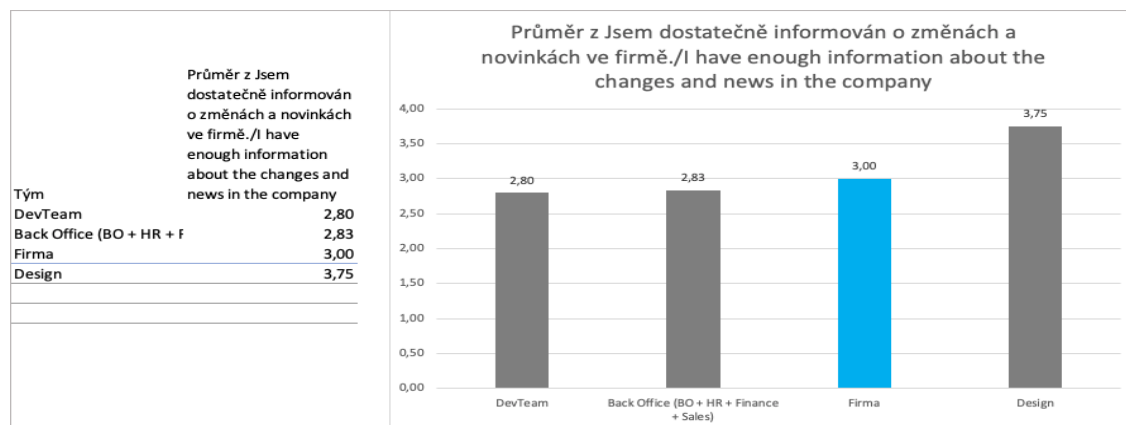
Graf 49: Otázka 16 – Q1/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 3,19 na 2,85/4. Design si ale polepšil a z hodnoty 3,20 se dostal k hodnotě 3,50/4. Hodnota u DevTeamu klesla z 3,25 na 2,56/4. BackOffice hodnoty narostly z 3,00 na hodnotu 3,40/4.

Graf 50: Otázka 16 – Q3/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

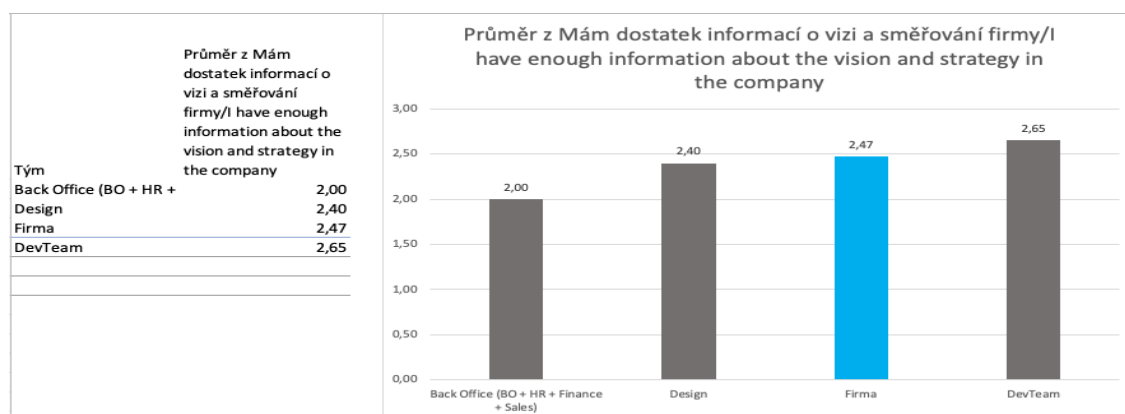
Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost narostla z 2,85 na 3,00/4. Také se skóre zvýšilo v DevTeamu z 2,56 na 2,80/4. Spokojenost v Designu narostla z hodnoty 3,50 na hodnotu 3,75. Pokles je vidět jenom v BackOffice a to z 3,40 na 2,83/4.

Celkově je možno pozorovat klesání co se týče celofiremní spokojenosti kromě posledního kvartálu, kde je možno vidět malý nárůst 3,24 > 3,19 > 2,85 < 3,00

OTÁZKA 17: „Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy.“

V prvním kvartále roku 2019 otázka, zdali mají zaměstnanci dostatek informací o vizi a směřování firmy, ještě neexistovala. Byla však zahrnuta do šetření navazujících po tom, co byly zpracovány odpovědi na otevřené otázky z dotazníku za tento kvartál.

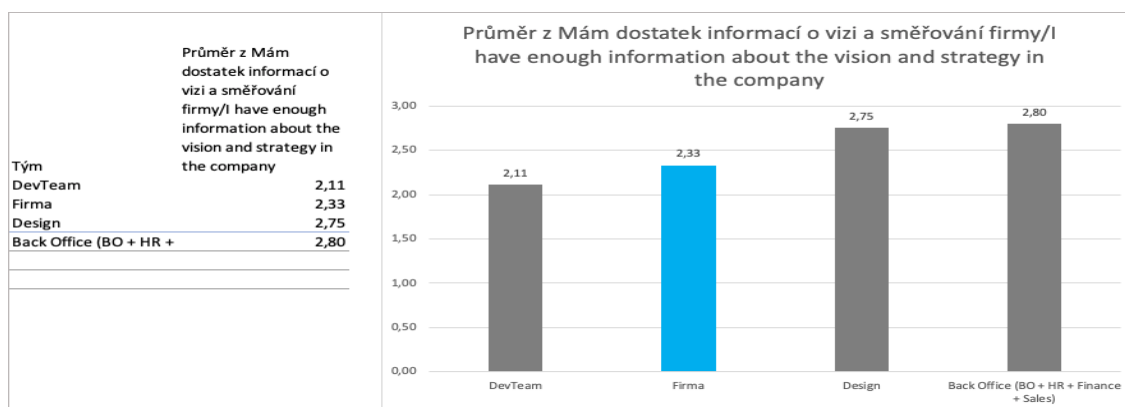
Graf 51: Otázka 17 – Q3/2019



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Ve třetím kvartále roku 2019 na dotazník odpovědělo 32 lidí z 51. Celofiremní skóre u této otázky se nachází na čísle 2,47/4. Co se týče jednotlivých týmů, tak na prvním místě je DevTeam s hodnotou 2,65/4; dále pak Design s hodnotou 2,40/4 a na posledním místě je BackOffice se skóre 2,00/4.

Graf 52: Otázka 17 – Q1/2020

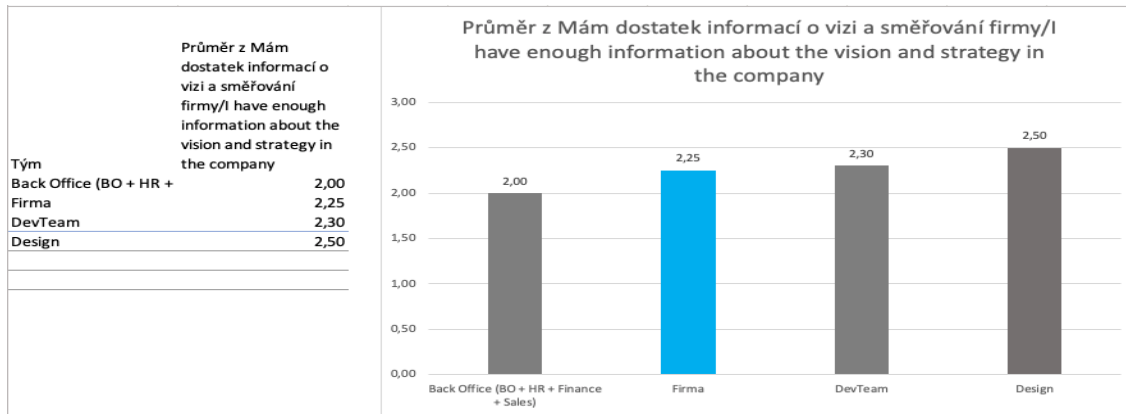


Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V prvním kvartále roku 2020 se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 lidí ze 40. Celofiremní spokojenost klesla z 2,47 na 2,33/4. BackOffice si ale polepšil a z hodnoty

2,00 se dostal k hodnotě 2,80/4. Hodnota u DevTeamu klesla z 2,65 na 2,11/4. V Designe hodnota narostla z 2,40 na hodnotu 2,75/4.

Graf 53: Otázka 17 – Q3/2020



Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2021)

Ve třetím kvartále roku 2020 odpovědělo na dotazník 21 lidí ze 35. Celofiremní spokojenost klesla z 2,33 na 2,25/4. Skóre se ale zvýšilo v DevTeamu z 2,11 na 2,30/4. Spokojenost v Designu klesla z hodnoty 2,75 na hodnotu 2,50/4. Pokles je vidět také v BackOffice a to z 2,80 na 2,00/4.

Celkově je možno pozorovat klesání co se týče celofiremní spokojenosti 2,47 > 2,33 > 2,2.

4.3.3 Přehled souhrnných výsledků napříč kvartály a jejich komparace

Graf 54: Přehled výsledků – Q1/2019

Tým	Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení	Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodat výsledky	4. Kdyžkoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit / I know who to ask when I don't know what to do	5. S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně / Cooperation with my team members is excellent	6. Moje kolegy považují zároveň za své kolegy / My colleagues consider me as their colleagues	7. Od svého nadřízeného dostávám zpětnou vazbu / I receive appropriate feedback from my leader	8. Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj / I have enough support for professional growth here	9. XY dává pro to, abych měl/a dostatek informací o tom, co se děje / XY provides me with enough information about what is going on	10. Moje práce mě baví / I enjoy my job	11. Dodávám produkty ve své kvalitě, na kterou jsem pyšný / I am proud of the quality of the products I deliver	12. Náštoje, se kterými pracuji, mi pomáhají / My colleagues help me	13. Můj nadřízený mi umožňuje využít svůj potenciál / My supervisor enables me to fully utilize my potential	14. S finanční odměnou jsem spokojený / I am satisfied with my financial compensation	15. Práci u nás bych doporučil svým kamarádům / I would recommend work here to my friends	16. Jsem dostatečně informován o změnách a novinkách / I have enough information about the changes	Průměr z celkového průběhu
Back Office	3.44	3.11	3.44	3.67	3.67	3.33	3.44	3.33	3.56	3.33	3.33	3.44	3.00	3.78	3.22	3.38
Design	3.33	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.33	3.33	3.33	4.00	3.33	3.00	3.00	3.33	3.33	3.46
DevTeam	3.35	2.95	2.90	3.45	3.45	2.95	2.95	2.95	2.60	3.10	2.85	2.85	2.80	2.85	2.85	2.96
HR	3.66	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.14	3.14	3.29	2.70	3.29	3.00	3.20
Marketing	3.66	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.14	3.14	3.29	2.70	3.29	3.00	3.20
Celkový součet	3.51	3.08	3.28	3.49	3.49	3.12	3.12	3.22	2.96	3.24	2.87	3.14	2.67	3.12	3.24	3.18

Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Graf 57: Přehled výsledků – Q3/2019

Popisový řádků	Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení / I feel that I can come up with improvement ideas	Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodat výsledky / I feel adequate support needed to be able to deliver results	Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit / I know who to ask when I don't know what to do	S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně / Cooperation with my team members is excellent	5. S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně / Cooperation with my team members is excellent	6. Moje kolegy považují zároveň za své kolegy / My colleagues consider me as their colleagues	7. Od svého nadřízeného dostávám zpětnou vazbu / I receive appropriate feedback from my leader	8. Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj / I have enough support for professional growth here	9. XY dává pro to, abych měl/a dostatek informací o tom, co se děje / XY provides me with enough information about what is going on	10. Moje práce mě baví / I enjoy my job	11. Dodávám produkty ve své kvalitě, na kterou jsem pyšný / I am proud of the quality of the products I deliver	12. Náštoje, se kterými pracuji, mi pomáhají / My colleagues help me	13. Můj nadřízený mi umožňuje využít svůj potenciál / My supervisor enables me to fully utilize my potential	14. S finanční odměnou jsem spokojený / I am satisfied with my financial compensation	15. Práci u nás bych doporučil svým kamarádům / I would recommend work here to my friends	16. Jsem dostatečně informován o změnách a novinkách / I have enough information about the changes	Průměr z celkového průběhu
Back Office (BO + HR)	3.29	2.86	3.14	3.29	3.29	3.29	3.29	2.71	2.86	2.71	3.40	3.40	3.00	3.00	3.20	2.00	2.88
Design	3.60	3.60	3.40	3.60	3.60	3.60	3.60	3.00	3.40	3.40	3.40	3.40	3.00	3.00	3.20	2.40	3.29
DevTeam	3.40	3.10	3.30	3.50	3.50	3.50	3.05	3.05	2.80	2.85	3.25	3.25	3.25	3.25	2.65	2.65	3.07
Celkový součet	3.41	3.13	3.28	3.47	3.47	3.09	2.97	2.97	2.91	2.91	2.81	2.88	3.19	3.19	2.47	2.47	3.06

Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Graf 55: Přehled výsledků – Q1/2020

Popisový řádků	Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení / I feel that I can come up with improvement ideas	Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodat výsledky	Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit	S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně	Mám dostatek podpory pro svůj rozvoj	Moje práce mě baví	S finanční odměnou jsem spokojený / I am satisfied with my financial compensation	Práci u nás bych doporučil svým kamarádům	Jsem dostatečně informován o změnách a novinkách ve firmě / I have enough information about the changes and news in the company	Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy / I have enough information about the vision and strategy in the company	Průměr z celkového průběhu
Back Office (BO + HR)	3.20	2.40	3.40	3.40	2.60	3.00	2.60	2.60	3.40	3.40	3.00
Design	4.00	3.75	4.00	4.00	4.00	3.50	3.75	3.50	3.40	3.40	3.00
DevTeam	3.11	2.67	3.11	3.50	2.61	2.61	2.33	2.50	3.50	2.75	3.68
Celkový součet	3.26	2.78	3.26	3.56	2.89	2.78	2.59	2.81	2.85	2.33	2.91

Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

Graf 56: Přehled výsledků – Q3/2020

Popisový řádků	Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení	Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodat výsledky	Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit	S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně	Mám v dostatek podpory pro svůj rozvoj	Moje práce mě baví	Za svoji práci jsem adekvátně ohodnocen/a	Práci u nás bych doporučil svým kamarádům	Jsem dostatečně informován o změnách a novinkách ve firmě	Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy	Průměr z celkového průběhu
Back Office (BO + HR)	2.83	3.00	2.67	3.17	2.67	2.50	2.17	2.17	2.83	2.00	2.62
Design	3.75	3.50	3.75	3.75	3.75	3.25	3.50	3.50	3.75	2.50	3.36
DevTeam	2.90	2.60	2.80	3.10	2.50	2.80	2.80	2.80	2.80	2.30	2.62
Celkový součet	3.05	2.90	2.95	3.25	2.80	2.85	2.75	2.75	3.00	2.25	2.77

Zdroj: (Interní databáze společnosti XY, zpracováno autorkou práce, 2020)

V grafech je možno vidět souhrn skóre všech odpovědí a také průměr celkové spokojenosti za daný kvartál. Co se týče formátování buněk, tak pokud je hodnota $<2,8$ zbarví se buňka na červeno. Když hodnota $>3,5$ je buňka zbarvená zelenou.

V celkových vyhodnoceních za daný kvartál je možno sledovat klesání celkového celofiremního skóre. V prvním kvartále za rok 2019 je celofiremní skóre s hodnotou 3,18/4; ve třetím kvartále téhož roku klesá na hodnotu 3,06/4. V prvním kvartále roku 2020 je celofiremní skóre na hodnotě 2,91/4 a ve posledním, třetím kvartále zase nižší, a to konkrétně na hodnotě 2,77/4.

2019

Největší třecí plochy z Q1/2019 jsou u otázky, týkající se financí, kde je skóre na hodnotě jen 2,67/4 a je tak nejnižší z celé tabulky. Co se týče třecích ploch v Q3/2019, tak jde zejména o otázku zaměřenou na komunikaci ohledně strategie a vize firmy. Tato otázka dostala jen 2,47/4 skóre.

Naopak nejlépe hodnocenými otázkami z Q1/2019 jsou možnost přijít s nápady na zlepšení, se skóre 3,51/4 a otázka, zda se zaměstnancům pracuje s ostatními výborně, se stejným skóre. V Q3/2019 je nejlépe hodnocenou otázkou, zda se zaměstnancům pracuje s ostatními výborně, která dosáhla hodnotu 3,47/4.

2020

Q1/2020 je třecích ploch hned několik. Zhoršilo se skóre u podpory při dodávání výsledků, které je na hodnotě 2,78/4. Také zaměstnanci už tolik nebaví jejich práce, o čem svědčí i hodnota otázky 2,78/4. Zaměstnanci nejsou spokojeni ani s finančním ohodnocením a dali této otázce skóre 2,59/4 a pořad nemají dostatek informací o vizi a směřování společnosti XY – tuto otázku ohodnotili číslem 2,33/4. V Q3/2020 se situace výrazně nemění a pracovníci nemají dostatek podpory pro svůj rozvoj – skóre 2,25/4. Tato nízká hodnota vznikla také díky tomu, že jim byl odebrat benefit v podobě pracovního času, který mohli rozvoji věnovat. Tak, jako i v kvartálu předešlém, tak i v tomto je spokojenost s finančním ohodnocením nízká, a to konkrétně na hodnotě 2,75/4. Zaměstnanci by společnost XY nedoporučili ani svým kamarádům – hodnota 2,40/4. Neinformovanost o směřování a vizi firmy stále přetrvává a skóre u této otázky je na hodnotě 2,25/4.

Nejlépe hodnocenou otázkou v Q1/2020 přetrvává stále otázka ohledem práce s ostatními, stejně jako v minulých kvartálech. Tady dosahuje hodnoty 3,56/4. Není tomu jinak ani v Q3/2020 a zaměstnanci stále hodnotí nejkladněji spolupráci s kolegy. V tomto kvartálu dosahuje hodnot 3,25/4.

5 Výsledky a diskuse

Praktická část této diplomové práce se orientuje na spokojenost zaměstnanců v návaznosti na interní komunikaci a firemní kulturu. Hlavním cílem bylo navrhnout doporučení na zlepšení v oblasti týkající se komunikace a firemní kultury pomocí dotazníkového šetření ve zvolené organizaci a zjistit tak celkový postoj a spokojenost zaměstnanců. V návaznosti na zjištění pak navrhnout konkrétní řešení, které budou rozšiřovat a doplňovat stávající komunikační kanály a komunikační formy ve zvolené organizaci tak, aby tato řešení byla v souladu s firemní kulturou. Dotazníkové šetření, které bylo realizováno autorkou práce, se konalo v říjnu roku 2020, tedy v Q3/2020 a bylo porovnáno s totožným dotazníkovým šetřením, které se konalo v Q1/2020.

Hlavní cíl: Navrhnout řešení v oblasti firemní komunikace v souladu s firemní kulturou zvolené organizace, které rozšíří a vylepší už stávající komunikační formy, nebo zavede úplně nové, které pak povedou ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců.

V posledním dotazníkovém šetření figurovalo 11 uzavřených otázek, které zaměstnanci hodnotili na škále: Platí naprosto; S drobnými nedokonalostmi platí; Spíše neplatí; Vůbec neplatí. Tyto škály mají přiřazené hodnoty skóre od 4 po 1, přičemž 4 je nejlepší a 1 nejhorší. Ukázkou je možno vidět v kapitole 8.5. Dále bylo toto dotazníkové šetření rozšířeno o 4 otevřené otázky, ze kterých se 3 dotýkaly nouzového stavu v návaznosti na Covid-19 a práce z domova. Respondenti byli rozděleni podle týmů, ke kterým náleží, a to konkrétně DevTeam, Design a BackOffice. Nejméně spokojený jsou hned dva týmy, a to konkrétně DevTeam s celkovou spokojeností 2,62/4 a BackOffice s totožným skóre 2,62/4 (viz. Přehled výsledků Q3/2020). Celková spokojenost ve firmě je průměrná se skóre 2,77/4.

Oblast komunikace byla zakomponována do otázek číslo 1; 3; 10 a 11, kde bylo hlavním stěžejním, zda mohou respondenti kdykoliv přijít s nápady na zlepšení, jestli se mají v práci na koho obrátit, zda mají dostatek informací o novinkách a dění ve firmě a jestli mají informace o směřování a vizi firmy. Autor Sperandio (2008, s. 9-11) vnímá komunikaci jako hybnou sílu firmy, která také pomáhá k zvyšování loajality zaměstnanců, a proto je důležité, aby byla efektivní a funkční. V Q3/2020 spokojenost zaměstnanců s firemní komunikací osciluje hlavně v porovnání skóre a následných odpovědí na otevřené otázky. Celofiremní spokojenost s otázkami vztahujícími se ke komunikaci oproti šetření

v Q1/2020 klesá, no v otevřených odpovědích se také promítá spokojenost s vedením celofiremních schůzek. Autorka Pauknerová (2012, s. 108) popisuje různé funkce komunikace jako zaujmout, přesvědčit a zabavit. Tohoto popisu se také drží ve společnosti XY, kde se vedení snaží, aby veškerá sdělení byla podána poutavou a zároveň srozumitelnou formou. Autoři Nakonečný (2009, s. 289) a Wrench (2013, s. 13) doplňují, že se komunikace odehrává vždy v přítomnosti a v řetězci logických dějů. Co se týče komunikování vizí a cílů organizace, má autorka této práce za to, že komunikace v korporátním prostředí je odlišná od komunikace v prostředí uvolněnějším. V tom se ztotožňuje s autorkou Horákovou a kol. (2008, s. 112-115), která přízvukuje důležitost správně zvolených firemně-komunikačních nástrojů v návaznosti na firemní kulturu. Také autor Janda (2004, s. 10) souhlasí, že vhodně zvolena komunikační strategie může ovlivnit fungování podniku jako celku. Tato skutečnost se promítá také v odpovědích na otevřené otázky, kde stávající zaměstnanci vnímají vyšší fluktuaci v návaznosti na nespokojenost svých kolegů, která je determinována nedostatkem informací o vizi společnosti XX a neztotožněním se s firemními hodnotami společnosti XX. Nespokojenost o informovanosti ohledně vize a směřování firmy je také možno vidět v otázce 11, kde je skóre u všech týmů nízké, stejně tak jako skóre celofiremní s 2,25/4 body. Autorka Horáková a kol. (2008, s. 125) do interní komunikace řadí kromě jiného i teambuildingy a interní schůzky/workshopy/večírky/občerstvení na pracovišti. Tady je možno demonstrovat úzké propojení s firemní kulturou, přičemž společnost XY byla zvyklá na pravidelné firemní akce a občerstvení, kterých nedostatek reflektují ve svých odpovědích na otevřené otázky nejen v kvartálu třetím, ale i v kvartálech předešlých. Autor Mikuláščík (2010, s. 118) řadí firemní akce mezi integrační funkce komunikace organizace. Jako hlavní komunikátor (Obrázek 1: Schéma komunikačního kontextu) společnosti XY je unit manažer, který jednou měsíčně podává aktuální informace prostřednictvím tzv. fóra, kterého se účastní všichni zaměstnanci. Autor Wrench (2013, s. 190) zdůrazňuje, že manažer by měl být kompetentní k užívání třech hlavních složek komunikace kterými je strategie, psaný projev a mluvený projev. Ten si u unit manažera zaměstnanci pochvalují, co je také vidět v jejich odpovědích na otevřené otázky. Vyhovuje jim, jakou strukturu a formu komunikace volí. Autorka Mohelská (2012, s. 183-184) doplňuje, že by manažer měl také umět komunikaci přizpůsobit okolnostem a dovednostem komunikantům, pokud očekává od komunikantů spolupráci. Autorka Košičiarová (2017, s. 265) rozšiřuje komunikaci také o komunikaci

nepřímou (Tabulka 1: Diferenciace interní komunikace), kam patří ku příkladu také nástroj Slack, který je ve společnosti XY využíván ke psané komunikaci na denní bázi.

Oblast firemní kultury byla zakomponována do otázek číslo 2; 4; 6 a 9, kde bylo hlavním stěžejním, zda respondenti cítí dostatek podpory pro dodávání výsledků i vlastní rozvoj, jaká je pro ně spolupráce s ostatními kolegy a jestli by práci v dané společnosti doporučili kamarádům. Ovšem, je důležité zmínit, že firemní kultura a komunikace jsou úzce propojené a není teda možno je zcela oddělit. Ve společnosti XY, kde byla realizována praktická část této diplomové práce se vlivem akvizice míchají a prolínají dva typy firemních kultur. Autoři Deal a Kennedy (1983, cit. podle Bedrnová a Nový, 1998, s. 483) člení firemní kultury na různé typy, přičemž ve společnosti XY jde o typ kultury s názvem „Chléb a hry“, která se však příchodem investora a akvizicí začínala měnit (a tento proces stále trvá). Momentálně je možné pozorovat spíše „Procesový“ typ kultury. Přerod z jedné firemní kultury do druhé je obzvláště náročný, hlavně když nepřichází přirozeně a spontánně. Autor Plamínek (2006, s. 59-62) apeluje nato, aby se využíval přístup učící se organizace a aby se pracovalo s klíčovými zaměstnanci. Plamínkove názory doplňují autoři Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 80-81) o to, že má být zaměstnancům jasně a zřetelně sdělená vize, proces změny má začít co nejdříve a také se jim má sdělit proč a kdy tato změna začíná. Nálady zaměstnanců v návaznosti na tyto změny je možno vidět v odpovědích na otevřené otázky dotazníkového šetření v kapitolách č. 8.2; 8.3 a 8.4., které reflektují jejich nedostatečné obeznámení s novou vizí. Autor Urban (2014, s. 33) upozorňuje nato, že se na firemní kultuře mohou podepisovat i kulturní a národní odlišnosti, které jsou determinovány zvyky, tradicemi a pohledem na hierarchii. Ve společnosti XY, ve které byla provedená praktická část se také míchali různé národnosti. Součástí týmu byli lidé ze Srbska, Slovenska, Ukrajiny, Běloruska, Vietnamu, a dokonce i z Austrálie. Autorka této diplomové práce má zato, že i případné kulturní rozdíly nebyly ve společnosti XY nikdy problémem, a to hlavně z důvodu náborových technik, pomocí kterých se do firmy přijímali zaměstnanci v souladu s celofiremními kompetencemi, které jsou blíže popsány v kapitole 4.2.3, a o kterých účinnosti a kvalitě píše autor Hroník (2008, s. 41-42). Ten má za to, že behaviorální otázky dokážou efektivně vyfiltrovat kandidáty, kteří se hodí do dané firemní kultury a kteří nikoliv. Ve společnosti XY se náborového procesu účastní hned několik klíčových zaměstnanců, co také schvaluje i autor Hroník (2008, s. 38) a říká, že čím více je zainteresovaných stran vybírajících nového kolegu, tím menší je zkreslení. Co se týče podpory vzdělávání, tak

zaměstnanci cítí podporu na velmi nízké úrovni. Celofiremní skóre u této otázky je jen 2,25/4. Tato nespokojenost je propojena i s jejich odpověďmi na otevřené otázky, ve kterých reflektují, že odebrání benefitu, který umožňoval zaměstnancům trávit 10 % pracovního času seberozvojem se neteší velké popularitě. Autor Veteška (2017, s. 16-12) ve své knize demonstruje, že vzdělávání by mělo být personalizováno. Princip personalizovaného vzdělávání ve společnosti XY však nadále funguje, a to v podobě individuálního rozvojového plánu a následných KPIs, které pomáhají zaměstnanci cíle z rozvojového plánu dosáhnout.

Oblasti dalších determinantů spokojenosti. Otázky číslo 5; 7 a 8 se zaměřují oblasti jako finance, radost z práce a dostávání zpětné vazby od nadřízeného. Tyto otázky nespádají výlučně do jedné nebo druhé kategorie, nýbrž je propojují a determinují se navzájem a z velké části se podílí na spokojenosti pracovníků společnosti XY. Ve firmě má zpětná vazba dlouhou tradici, i když ji v posledním kvartále týmy BackOffice a DevTeam neohodnotili vysokým skóre. Celofiremní spokojenost se zpětnou vazbou je 2,80/4. Ta by měla být podle autora Michalíka (2010, s. 62) potvrzená z vícero zdrojů, specifická a vyžádaná, co se ve společnosti XY děje. Funguje zde kvartální vyhodnocování spolupráce, pro kterého potřeby manažer daného pracovníka sbírá anonymní 360° zpětnou vazbu od vícero zaměstnanců, kterou mu pak předává. S anonymitou zpětné vazby také souhlasí i autor Bracken (2016). Zaměstnanci společnosti XY jsou také nespokojeni s finančním ohodnocením, kde je celofiremní spokojenost na úrovni 2,75/4. Finanční ohodnocení se odvíjí od kompetenčního modelu a od stupně seniority, na kterém se daný zaměstnanec v rámci kompetenčního modelu nachází. V rámci toho, kam se má posunout, je pak tvořen individuální rozvojový plán a jsou nastaveny KPIs tak, aby mu pomohly daný cíl dosáhnout. To pak zaměstnance staví do vhodné vyjednávací pozice při diskusi o zvyšování hodinové sazby. Autorka Tureckiová (2009, s. 28-29) definuje kompetenci jako soubor znalostí, metod, postupů a chování, které člověk využívá na denní bázi.

Oblasti týkající se Covid-19 se věnují tři otázky. Autorka diplomové práce eviduje 15 odpovědí na první otevřenou otázku, 16 odpovědí na druhou otevřenou otázku a 12 odpovědí na třetí otevřenou otázku. Plné znění vybraných odpovědí na otevřené otázky je možno vidět v kapitole číslo 8. Zaměstnanci jsou však s prací z domova ve valné většině spokojeni. Líbí se jim, že se firma rychle přizpůsobila, že se zvýšila četnost podávání informací (i když spokojenost ohledně komunikace a informovanosti zůstává stále na nízké

úrovni). Od firmy, v době dotazníkového šetření, zaměstnanci nepotřebovali nic více pro to, aby se jim v nouzovém stavu pracovalo lépe, kromě apelu na ještě častější podávání informací. Zaměstnanci mají zato, že situaci i přes nouzová opatření zvládá firma i lidé individuálně nadstandardně. Jako negativum ale reflektují komunikační nástroj Slack, který maže historii zpráv po dosažení hodnoty 10 000 pro celou firmu, přičemž se toto „mazání“ děje ještě častěji v návaznosti na přesun veškeré komunikace z osobních schůzek do online prostředí.

Interpretace jedné klíčové odpovědi na otevřenou otázku. Většina odpovědí na otevřené otázky demonstruje aktuální rozpoložení zaměstnanců. Hodně z nich stále úplně nepřijalo akvizici se společností XX, i když vnímají, že unit manažer se snaží o co nejhladší přechod a konsolidaci. Také vnímají, že v krátké době odešlo několik klíčových lidí, včetně jednoho z původních zakladatelů společnosti XY. Stále nemají dostatek informací o směřování firmy, o její vizi, o tom, jaké plány má společnost XX a jak to vypadá s náborem nových kolegů. Velká nespokojenost se také váže ke zrušení benefitu self-study, i když toto omezení zaměstnanci chápou. Autorka se rozhodla vybrat jednu klíčovou odpověď, která nejvíce vystihuje rozpoložení většiny zaměstnanců v době konání dotazníkového šetření. Viz. také ostatní odpovědi na otevřené otázky v kapitole 8.4: *„Sorry, já to dnes rozepíšu :(Osobně mi tato doba fungování zlepšila. Začal jsem řešit co mě trápí, protože jsem dostal čas a impuls k zamyšlení se nad budoucností. Za normálních okolností jsem nekoukal tak daleko, možná hospodářská recese a možnost opakování stavu ve kterém jsme teď strávili pár týdnů to změnila. Co mě nadále mrzí, je nic moc atmosféra a odevzdanost lidí co se týče změn ve firmě. Nemyslím, že kolegové obecně vnímají pozitivní trend. Dlouhodobě jim z týmu odchází kamarádi, lidi s určitým skillsetem, vnímají chybějící směr, nebo se jim ten směr nelíbí. Na každém fóru se lidé loučí, dělá to zvláštní atmosféru, s Marekem to bude to samé. Přijde mi, že lidé, co končí, tak činí z důvodů ztráty hodnot, které je u nás drželi. Pro někoho to je kolektiv, pro někoho benefity, pro někoho projekty, asi pro všechny kombinace toho všeho. Není to asi nic zvláštního, zejména po nějaké době, že člověk cítí potřebu změny. Zajímavé mi přijde, že ta mnou vnímaná nálada nespokojenosti trvá už docela dlouho, ti, co odešli se mají fajn a odchodu, pokud vím, nelitují a nostalgie se váže spíše na starší období. Jakékoliv změny se nikdy nebudou líbit všem, to je jasné. Ale aktuálně to za sebe vnímám tak, že lidem se nelíbí, když se nic nemění, případné změny se jim moc nelíbí taky. Pozitivně vnímám roli Adama, mám pocit, že se je na koho obrátit, že někdo věci*

posouvá. Celkem by mě zajímalo, co lidé řešili v této survey tak před 2 lety. Byla obecná spokojenost lidí na vyšší úrovni? Lze někde vidět trend v čase? Zajímala by mě spokojenost lidí, co nastoupili za poslední rok. Ti nemají s čím srovnávat, takže by to objektivně mohlo poskytnout střízlivější pohled na dění.“ V tomto příkladě je vidět, že lidé se stále zcela nesžili se společností XX, o čem svědčí věta popisující hodnoty. Dále respondent popisuje nedostatek informací o směřování firmy, o tom, že odchází členové týmu s důležitým lidským kapitálem, a že doba nahrává tomu, aby zaměstnanci mohli přehodnocovat a zamýšlet se nad jejich aktuální situací a působením ve firmě ještě více. Promítá se tady i síla firemní kultury – hodně lidí ve společnosti XY setrvává právě v návaznosti na historické vzpomínky a sentiment, i když úplně nesouhlasí s přijetím hodnot nových. To je zase možno pozorovat ve větě, která vypovídá o tom, že se zaměstnancům nelíbí, když se nic neděje, no také nesouhlasí s případnými změnami.

5.1 Návrhy na zlepšení v oblasti firemní komunikace a firemní kultury

Z výsledků dotazníkových šetření (viz. kapitola 4.3.3) plyne, že spokojenost zaměstnanců je napříč kvartály klesající. Ze skóre odpovědí je však patrné, že zaměstnanci společnosti XY firmě nadále setrvávají i navzdory akvizici. Jsou motivováni zůstat, a to hlavně v návaznosti na kolektiv a společnou historii. Reference na jejich vnímání firemní kultury a to, jak je ve společnosti XY drží zejména historické vzpomínky, je možno vidět hlavně v odpovědích na otevřené otázky (viz. kapitola 8). Celkové zhodnocení je teda silný kolektiv, slabá komunikace a důvěra v akční kroky, nedostačující finanční ohodnocení. Jako nejhorší kvartál s nejnižší spokojeností vyšel kvartál poslední – Q3/2020.

Nabízí se vymezit všechny oblasti, které potřebují rozvoj a případnou úpravu tak, aby se spokojenost zaměstnanců zvyšovala s tím, že komunikace je samozřejmě nejnadřazenější, protože jejím prostřednictvím se mohou tyto informace a změny mezi zaměstnanci distribuovat. Je důležité zmínit, že kromě nadřazené komunikace jsou ostatní oblasti spíš na jedné horizontální úrovni a fungování jedné determinuje fungování i těch dalších. Autorka práce rozděluje tyto oblasti takto:

Tabulka 2: Rozdělení kritických oblastí ve společnosti XY

Komunikace				
Návratnost odpovědí na dotazníková šetření	Firemní kultura a nábor	Transparentnost	Benefity	Finance

Zdroj: (autorka práce, vlastní zpracování, 2021)

Efektivní komunikace zastřešuje všechny dílčí oblasti a jejich procesy. Jako první z těchto oblastí zvolila autorka návratnost odpovědí na dotazníková šetření. Dotazníkové šetření nám umožňuje zjistit a prozkoumat co nejvíce kritických oblastí s pomocí co nejvíce lidí v relativně krátkém čase. Jak je možno sledovat na komplexních výsledcích (viz. kapitola 4.3), tak počet respondentů na dotazníková šetření je relativně na vysoké procentuální úrovni (vždy nad 60 %) ale cílem je ještě víc zvýšit návratnost, aby společnost XY měla co nejvíce relevantních odpovědí. Skutečnost, že ne všichni dotazník vyplňují může být jako odezva na to, že zaměstnanci nemají pocit, že by po něm následovali akční kroky. Je důležité znova vzbudit důvěru. Autorka navrhuje pozměnit starý název „Satisfaction Survey“ na nový název, který bude lépe vyjadřovat angažovanost a bude lépe sedět do firemní kultury. Ve společnosti XY je nejvíce pracovníků s orientací na vývoj webových aplikací. Proto autorka navrhuje změnit název dotazníku na „Debugger“, co v překladu, a hlavně v žargonu vývojářů znamená „zbavení se chyb/odstranění chyb“. Tento hravý název by mohl přilákat vícero respondentů, kteří mohou přinést další cenné vhledy do toho, jak si na tom společnost XY aktuálně stojí.

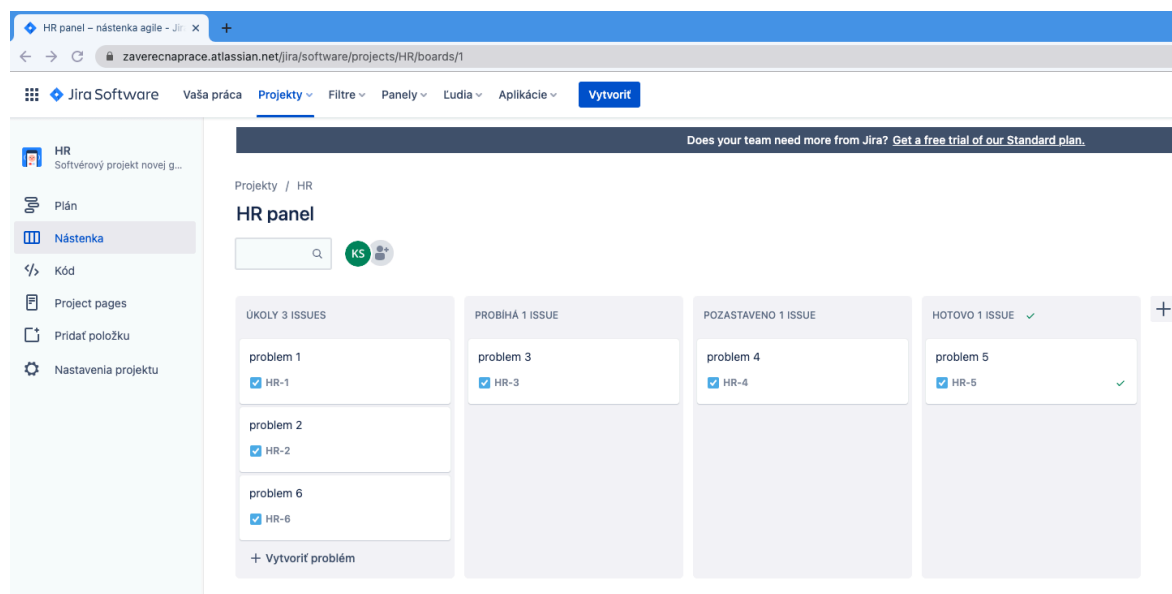
Další rozvojovou oblastí je firemní kultura a s ní spojený nábor nových zaměstnanců. V dotazníkových šetřeních je možno pozorovat, že zaměstnanci společnosti XY vůči sobě navzájem chovají velkou míru integrity a přátelství. V dotazníkových šetřeních napříč kvartály je možno vidět, že otázka ohledem spolupráce s ostatními je vždy ohodnocena nejvyšším skóre. V otevřených odpovědích je pak ale také vidět, že zaměstnanci si všímají vyšší fluktuace a cítí potřebu nové lidi nabírat tak, aby seděli do firemní kultury. Také zaměstnanci reflektují, že jim chybí různé stmelovací akce, které předtím fungovali. Vzhledem na aktuální situaci autorka práce navrhuje, aby se jednou týdně tyto akce znovu

organizovaly, a to v online prostředí. Po akvizování společnosti XY se společností XX nestihlo dojít k pořádnému přepojení a seznámení týmů mezi sebou. Proto by bylo vhodné, aby se zorganizoval interní event, například s názvem „HaHaHa“ – „Happy Hour with HR“ kde by každý týden bylo vybrané konkrétní téma a hosté, kteří by na dané téma mluvili s tím, že HR tým by danou schůzku/událost facilitoval a vedl. Název této události vypovídá právě o dílce dané události, o tom, kdo za ní nese odpovědnost a také o tom, že se skutečně bude nést v duchu uvolněném, s cílem přepojit všechny zaměstnance napříč všemi pobočkami. Tato schůzka by probíhala v odpoledních hodinách pro pracovní době, kde je účast dobrovolní a odehrávala by se v prostředí Google Hangouts, ve kterém se zaměstnanci už léta pohybují. Co se týče témat, tak by byly hlavně volnočasové, zážitkové, cestovní atd. Tyto interní eventy povedou k větší angažovanosti zaměstnanců, jejich stabilizaci ve firemní kultuře, propojení poboček a mohou také sloužit jako částečná náhrada za teambuilding, který zaměstnancům také chybí, co se promítá v jejich odpovědích na otevřené otázky. V době, kdy se pandemická situace zlepší, mohou tyto eventy samozřejmě pokračovat. Autorka navrhuje, aby se pak tyto eventy konali osobně s tím, že se dané pobočky budou mezi sebou střídat a přenos bude stále umožněny online pro zaměstnance, kteří jsou v jiné části republiky. S firemní kulturou se také pojí nábor zaměstnanců. Konkurence na vývojářském trhu je velká a kandidáti rádi zjišťují, jak si na tom firma, do které uvažují nastoupit, stojí. Proto autorka navrhuje, aby zaměstnanci ohodnotili zaměstnavatele na portálech Atmoskop a Glassdoor. Tyto dva portály slouží jako „okénko“ do firemní kultury. Zaměstnanci mohou zcela anonymně ohodnotit to, s čím jsou spokojeni, co jich na firmě baví, co nového se měli šanci naučit a celkově mohou demonstrovat jejich spokojenost. Autorka zjistila, že doposud společnost XX, která společnost XY odkoupila, nemá žádné reference ani na jednom z portálů. Důležité je ale zmínit také možné riziko v podobě negativních recenzí, které zaměstnanci mohou samozřejmě také veřejně poskytnout.

V návaznosti na počet odpovědí a vyslovenou nedůvěru vůči dotazníkovým šetřením, autorka navrhuje zejména transparentnost a časově neomezený přístup informacím. Jako systém na zadávání úkolů se ve společnosti XY používá Jira. V ní je také možno naformátovat „dashboard“, ve kterém by se mohli zveřejňovat akční kroky. Tento systém také umožňuje sledovat, co všechno je potřeba udělat, kdo na konkrétním úkolu pracuje a v jaké fázi se tento úkol nachází. V podstatě jde o rozkouskování souboru úkolů na dílčí

projekty a jejich efektivní sledování v čase. V praktickém příkladu to může vypadat tak, že například organizování případné „HaHaHa“ události by bylo také vidět v této nástěnce. Zaměstnanci by viděli, kdo je za tuto událost zodpovědný, co všechno je potřeba ještě udělat a kdo na konkrétním úkolu zrovna pracuje. Tato nástěnka by byla v zodpovědnosti HR týmu, který se stará o firemní kulturu a v jeho kompetencích je také tvoření a vyhodnocování dotazníku spokojenosti. Aby v tomto procesu nevládl chaos, tak by tuto nástěnku měl na starosti jeden konkrétní člověk z HR týmu a vždy by ji aktualizoval v návaznosti na nejnovější změny. Na obrázku (**Obrázek 6: Návrh řešení – Kanban**) je možno vidět počáteční návrh, jak přibližně by mohla daná nástěnka vypadat. Společnost XY si samozřejmě může přizpůsobit konkrétní názvy různých stádií úkolů podle svých potřeb. Obrázek je přidán pro demonstraci toho, jak by mohlo řešení vypadat a čtenář si pak mohl toto řešení lépe vizualizovat.

Obrázek 6: Návrh řešení – Kanban



Zdroj: Vytvořeno autorkou práce s pomocí Jira software, (2021)

Další třetí plochou jsou benefity, a to konkrétně odebrání benefitu možnosti věnovat 10 % pracovního času seberozvoji. Jak je možno vidět v souhrmných výsledcích, tak spokojenost s podporou rozvoje klesá a vůbec nejnižší je v Q3/2020. Pracovníci svoji nespokojenost demonstrují také v otevřených odpovědích (viz. kapitola 8.4). Je pochopitelné, že omezení muselo přijít, a to z důvodu šetření financí. V návaznosti na zpětnou vazbu a velmi nízkou spokojenost zaměstnanců autorka navrhuje, aby se tento

benefit opět obnovil, jen v omezenější podobě, a to konkrétně v dotaci 5 % pracovního času na seberozvoj. To znamená, že místo původních 16 hodin, které mohli pracovníci rozvoji věnovat, budou teď moci věnovat hodin 8, pokud počítáme s plnohodnotným 160hodinovým úvazkem. Samozřejmě, pokud bude počet odpracovaných hodin nižší, bude nižší i počet hodin, které je možno věnovat seberozvoji. Autorka také navrhuje vyšší míru kontroly, aby se tento limit nepřekračoval, jak tomu bylo v minulosti, protože tato skutečnost měla také za následek finanční tíseň společnosti XY. Kontrolovat, zda se toto pravidlo dodržuje, by měl mít na starosti teamleader zaměstnance, který plánuje tento benefit využívat. Aby se hodnota tohoto benefitu ještě víc zvýšila, autorka navrhuje sdílení nových znalostí napříč zaměstnanci s podobným nebo stejným zaměřením v podobě krátkého workshopu, prezentace nebo přednášky. To, jak často by se tyto události měly uskutečňovat by už bylo v kompetencích teamleadera daného týmu, poněvadž nese zodpovědnost za své podřízené.

Finance jsou také tématem, které zaměstnanci tíží napříč všemi kvartály a nemají pocit, že by byli patřičně ohodnoceni. Společnost XY si toho je vědoma, a proto se také zavedl individuální rozvojový plán pro každého zaměstnance a také se začaly měřit KPIs (viz. kapitola 4.2.1 a kapitola 4.2.2). Bohužel, jak bylo patrné z některých otevřených odpovědí, zaměstnanci nemají pocit, že by tyto procesy vedli k zvýšení jejich hodinových sazeb, i když stanovené cíle plní. Autorka navrhuje, aby si společnost XY buď zaplatila externí firmu, která se věnuje průzkumu trhu nebo aby si tento průzkum udělala svépomocně s využitím kapacit svého interního HR oddělení. Průzkum by se soustředil hlavně na benchmark aktuálních hodinových a měsíčních obnosů financí, které zaměstnanci dostávají od zaměstnavatele v jiných firmách, s podobným zaměřením, jaké má společnost XY. Tento benchmark a srovnání platového ohodnocení, které je nastaveno v společnosti XY a ohodnoceními, které jsou ve firmách konkurenční, pomůže definovat to, kolik by průměrně měli zaměstnanci na klíčových pozicích vydělávat. V návaznosti na tyto zjištění autorka práce doporučuje, aby se klíčovými zaměstnancům dorovnala finanční kompenzace, ovšem pokud to rozpočet dovolí a neohrozí to budoucí fungování firmy. Pokud by přidání nebylo možné, tak je důležitá transparentnost a včasná komunikace – oboje jsou v tomto případě obzvlášť důležité a pomohou vybudovat vztah a integritu zaměstnance. Také je možno zvažovat příslib navýšení hodinové sazby hned, jak to situace dovolí.

Jako poslední a nejhlavnější je oblast komunikace, která zastřešuje všechny už výše zmíněné oblasti. Zaměstnanci se netají tím, že komunikaci považují za nedostatečnou a také

jim chybí klíčové informace a povědomí o dění ve firmě. Jako nejčastější odpovědi v otevřených otázkách (viz. kapitola 8) je, že zaměstnanci společnosti XY mají málo informací o vizi a směřování firmy, a to hlavně v návaznosti na akvizici se společností XX. Autorka byla sama součástí společnosti XY v době akvizice a také reflektuje, i z pozice přímého pozorování, že atmosféra mezi zaměstnanci byla nedostatkem informací značně ovlivněna. Vedení se snažilo komunikovat vizi společnosti XY v rámci společnosti XX a také i samotnou vizi společnosti XX, ovšem veškerá tato komunikace probíhala ústně a zaměstnanci tak nikdy neměli možnost se k jejímu znění opětovně vrátit. Autorka práce navrhuje, aby byly v interní databáze zpřístupněna vize obou entit, a to v jejím plném znění tak, aby se k nim mohli zaměstnanci kdykoliv vrátit a neměli tak pocit nevědomí o tom, kam firma směřuje. V době dotazníkového šetření se jednalo o tom, zda se marketingové oddělení, které bylo historicky od společnosti XY odděleno, opět připojí. Podle aktuálních informací autorky už tomu tak v roce 2021 je a společnost XY má opět vlastní marketingový tým, ve kterém jsou také copywriteři. Autorka práce navrhuje, aby se vzhledem k této skutečnosti rozposílal každé dva týdny newsletter prostřednictvím emailu, který by informoval zaměstnance nejen společnosti XY ale celé společnosti XX o aktuálním dění ve firmě, o nových kolezích, kteří se za poslední měsíc do firmy přidali, o nových klientských projektech, otevřených pracovních pozicích a také o aktuální situaci s financemi. Do tohoto projektu by se zapojilo HR oddělení, které by zastřešilo informace o firemní kultuře, eventech, náboru a nováčcích. Marketingové oddělení by se zase postaralo o distribuci pomocí nástroje MailChimp, textovou stránku a také o měřitelnost a vyhodnocování, zda na newsletter kliká dostatečný počet lidí. Počet kliknutí by byl ukazatelem toho, zda je o newsletter relevantní zájem a zaměstnanci ho čtou. Poslední dotazníkové šetření bylo rozšířeno o otázky týkající se práce z domu a pandemických opatření. Dobrou zprávou je, že valná většina zaměstnanců se v době dotazníkového šetření cítila u práce z domova dobře (viz. kapitola 8.4), jako mínus ale reflektují využívání hlavního komunikačního nástroje, kterým je Slack. Jak už autorka psala v kapitole 4.2.4, hlavním nedostatkem neplacené verze Slacku je mazání historie zpráv, pokud jejich počet přesáhne v rámci celé společnosti 10 000. S tím, že v době pandemie zaměstnanci společnosti XY využívají tento nástroj ještě více než v minulosti, tak se jejich konverzace mažou častěji a mohou tak přicházet o důležité informace. Autorka práce v kapitole 4.2.4 rozpočítala, kolik by společnost XY stála placená verze Slacku při počtu zaměstnanců, který se v společnosti

nacházel v době konání dotazníkového šetření za Q3/2020 (bez marketingového oddělení). V době dotazníkového šetření bylo v společnosti XY zaměstnaných 35 lidí. Slack nabízí dvě možnosti financování, a to buď měsíčně nebo ročně, přičemž finální sumu ovlivňuje počet uživatelů, tj. počet zaměstnanců. Při ročním předplatném by placená verze Slacku stála:

$$n = 35$$

$$163,6 \text{ Kč} \times 35 \text{ (počet zaměstnanců)} = 5\,726 \text{ Kč}$$

$$5\,726 \text{ Kč} \times 12 \text{ (počet měsíců)} = 68\,712 \text{ Kč/rok}$$

A při měsíčním předplatném by placená verze Slacku stála:

$$n = 35$$

$$196,31 \text{ Kč} \times 35 \text{ (počet zaměstnanců)} = 6\,870,85 \text{ Kč}$$

$$6\,870,85 \text{ Kč} \times 12 \text{ (počet měsíců)} = 82\,450,2 \text{ Kč/rok}$$

Rozdíl v částkách:

$$82\,450,2 \text{ Kč} - 68\,712 \text{ Kč} = 13\,738,2 \text{ Kč/rok}$$

Je důležité znova zdůraznit, že tato částka se mění spolu s počtem zaměstnanců a že autorka pracuje s daty, které měla k dispozici v době konání dotazníkového šetření, tedy říjnu roku 2020. Doporučení od autorky tedy je zakoupit placenou verzi Slacku s měsíčním financováním, a to alespoň po dobu trvání pandemie Covid-19 nebo alespoň po dobu trvání nařízené práce z domova. Tedy v návaznosti na danou situaci je vhodnější zakoupit verzi, která se platí měsíčně a dá se tak kdykoliv vypovědět.

Návrhy řešení a výsledky dotazníkového šetření byly ještě v roce 2020 poskytnuty unit manažerovi společnosti XY v podobě prezentace, ve které byla zahrnuta také komparace výsledků s předešlými kvartály, zanalyzování aktuálních třecích ploch a také odpovědi zaměstnanců na otevřené otázky.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá spokojeností zaměstnanců v návaznosti na interní komunikaci a firemní kulturu. Otázka firemní kultury je na dnešním trhu práce velmi žhavým tématem, hlavně v oblasti digitálních agentur, které ji prezentují jako jeden z benefitů. Firemní kultura jde ruka v ruce s komunikací nejen externí, ale hlavně interní, přičemž se ve velké míře podpisuje na celkové spokojenosti zaměstnanců. Jen dobře informováni pracovníci mají vyšší integritu vůči zaměstnavateli a mají pak i větší chuť doporučovat pro takovou firmu i své přátele, jako nové potenciální kolegy. Konkurenční boj na českém trhu práce je velký a zdroj vhodných kandidátů vyčerpateľný. Proto je pro firmy důležité, aby nastavili interní komunikaci co nejvíce transparentně, aktivně sledovali spokojenost svých pracovníků s cílem ji následně zvýšit a udržovali svou výjimečnou firemní kulturu.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout řešení, která zlepší interní komunikaci ve vybrané společnosti, přičemž povedou k lepší informovanosti zaměstnanců, zvýší tak jejich spokojenost v práci a zároveň budou v souladu s firemní kulturou. Na základě online dotazníkového autorka od zaměstnanců získala veškeré informace, které se dotýkají komunikace, firemní kultury a celkové spokojenosti pracovníků.

V teoretické části práce se autorka věnuje studiu odborné literatury, která je základem pro praktickou část práce. Kapitoly byly zaměřeny hlavně na témata týkající se komunikace, typů firemních kultur a jejího přerodu, rozvoji zaměstnanců a vztahů na pracovišti, přičemž komparuje postoje, názory a pohledy vícero autorů na dané téma. V praktické části pak autorka provazuje zjištění ze studia literatury s informacemi, které zjistila v průběhu výzkumu. Na úvod praktické části obeznamuje čitatele se základními informacemi týkajícími se zvolené organizace.

Ve výzkumu byly použity kvalitativní i kvantitativní metody. V kvalitativních metodách jde o přímé zúčastněné pozorování. Autorka totiž byla zaměstnankyní dané společnosti po dobu tří let a sama zažila všechny změny, které se v průběhu kvartálů děly. Spolupráci se společností XY ukončila 2 měsíce před realizací výzkumu. Kvalitativní metody byly obsáhnuty v online dotazníkovém šetření se stávajícími pracovníky.

Stěžejním bylo sledovat vývoj spokojenosti zaměstnanců v průběhu let 2019 a 2020, a to konkrétně vždy v 1. a 3. kvartále daných let pomocí stejného dotazníkového šetření. To umožňovalo sledovat vývoj spokojenosti zaměstnanců v čase, i v návaznosti

na organizační a kulturní změny, které se začínají odehrávat ve třetím kvartále roku 2019 v návaznosti na akvizici společnosti XY s investorem, tedy se společností XX.

Výsledky šetření reflektují, že daná společnost má nedostatky v interní komunikaci, protože zaměstnanci hodnotí informace o směřování a vizi firmy jako nedostatečné. Dále zaměstnanci hodnotí negativně finanční ohodnocení, změnu firemní kultury a odchod kolegů, kteří byli nosiči klíčového lidského kapitálu. Prostor pro zlepšení je také v podpoře rozvoje kompetencí zaměstnanců v rámci konkrétního firemního benefitu, který byl však v návaznosti na finanční potíže pozastaven na neurčito. Pozitivně zaměstnanci hodnotí práci se svými kolegy – tato položka je nejlépe hodnocena napříč všemi kvartály. Také vnímají, že firma se snaží dodávat informace častěji, než tomu bylo historicky, no chybí jim stmelovací akce. Co se týče kvality fungování v době světové pandemie Covid-19, tak zaměstnanci reflektují spokojenost s prací z domova a v době konání dotazníkového šetření se necítily situací nijak zvlášť ohroženi.

Navrhnuo bylo hned několik doporučení, protože zaměstnanci vidí prostor pro rozvoj ve vícero oblastech. Jako hlavní parametr je komunikace, která zastřešuje další oblasti. K těm patří finanční ohodnocení, transparentnost, nábor ve spojení s firemní kulturou a benefity. Vylepšení těchto klíčových oblastí povede ke zvýšení spokojenosti pracovníků, která se může opět změřit stejným dotazníkovým šetřením, kterého výsledky bude možno porovnat s výsledky zjištěnými a interpretovanými autorkou práce.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
3. BEDNÁŘ, Vojtěch. et al. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-0-7494-7575-8
4. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0
5. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
6. BRACKEN, David W., Dale S. ROSE a Allan H. CHURCH, 2016. The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. Cambridge University Press, 9(4), 761 - 794 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: doi:10.1017/iop.2016.93
7. CAPPELLI, Peter. *Employment relationship: New models of white-collar work*. New York: Cambridge university press, 2008. ISBN 978-0-521-86537-1
8. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
9. **Clockify**. *Introduction to Clockify*. [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://clockify.me/help/getting-started/introduction-to-clockify>
10. DAS, Mukesh Ranjan, Pramod PATHAK a Saumya SINGH, 2018. Competency Identification of Salespersons Through Behavioral Event Interviews: Evidence from the Oil Industry. *Prabandhan: Indian Journal of Management* [online]. 11(5), 15-27 [cit. 2021-02-13]. ISSN 0975-2854. Dostupné z: doi:10.17010/pijom/2018/v11i5/123805
11. DONELAN, Helen, Karen KEAR, Magnus RAMAGE. *Online communication and collaboration: A Reader*. New York: Routledge, 2010. ISBN 0-415-56477-9
12. DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 80-716-9422-3
13. DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-294-9

14. FLYNN, Nancy. *The Social media handbook*. San Francisco: Pfeiffer, 2012. ISBN 978-1-118-08462-5
15. GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80-2570-80-7
16. GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0
17. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
18. HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ, Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
19. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
20. HRONÍK, František. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-1-3
21. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0781-0
22. **Jira Software: Kanban** [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/software/jira>
23. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1
24. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5
25. KNAPP, Mark L. et al. *Nonverbal communication in human interaction*. Boston: Wadsworth, 2013. ISBN 978-1-133-31169-1
26. KOŠIČIAROVÁ, Ingrida. *Manažment obchodnej spoločnosti*. Ostrava: Key Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-276-1
27. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 80-7261-288-3
28. KUBÍČKOVÁ, Lea, Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4546-0
29. KUCHERIAVY, Andrew. *Results on internet (ROI): Secret of successful business websites*. Bloomington: AuthorHouse, 2014. ISBN 978-1-4969-3353-9

30. MICHALÍK, David. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6
31. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
32. MOHELSKÁ, Hana, Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8
33. MUEMA, Thomas. *Effects of poor communication in an organization*. Nordersedt: Grin, 2012. ISBN 978-3-656-10430-8
34. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9
35. NOLEN – HOEKSEMA, Susan. et al. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-2620083-3
36. NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ, Barbora. *Etika (v) podnikání: Organizační kultura jako etická těžba kompetencí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-205-1
37. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3
38. PEJMAN, Pirooz. *Skype or Slack? SWOT analysis of online communication tools*. Munich: Grin Publishing, 2016. ISBN 978-3-6682-6250-8
39. PFEIFER, Luděk, Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X
40. PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: Cesta od managementu k leadershipu*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86951-36-2
41. **Slack**: *Choose the plan that's right for your team* [online], 2021. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://app.slack.com/plans/T024TJQD8>
42. SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-807-3673-604
43. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7
44. TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2

45. URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6
46. VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Kompetence studentů a absolventů škol – teoretická východiska a příklady dobré praxe*. Praha: Česká andragogická společnost, 2017. ISBN 978-80-906894-0-4
47. VODÁK, Josef, Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 788-02-473-651-8
48. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-807-3673-871
49. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-2
50. VÝROST, Jozef. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4714-288
51. WILLERTON, Julia. *Psychologie mezilidských vztahů*. Praha: Grada, 2012. Psychologie mezilidských vztahů. ISBN 978-80-247-3924-3
52. WRENCH, Jason. *Workplace communication for the 21st century*. Santa Barbara: Praeger, 2013. ISBN 978-0-313-39631-1
53. ZICH, František. *Úvod do sociologie*. Praha: EU Press, 2005. ISBN 978-80-86754-06-2

8 Přílohy

8.1 Příloha 1: Odpovědi na otevřené otázky – Q1/2019

Výběr několika odpovědí na otázku: „Na kterých 2-3 věcech konkrétně musíme zapracovat, abychom se posunuli dál?“

- „Komunikace, seniorita lidí.“
- „Komunikace – klidně otevřeně přiznat, že jsme něco pokašlali. Myslím si, že to lidi přijmou dobře a chtějí to i trošku slyšet.“
- „Komunikace, komunikace, komunikace...“
- „Seniorita lidí (nemyslím iba DevTeam) a hlavne hirovanie seniorných ľudí, taktiež PR firmy smerom k potencionálnym zamestnancom. Taktiež mi príde, že nám kus chýba nejaké projektové riadenie (je v tom celkom chaos).“
- „Hiring seniorních programátorů, dokončování interních projektů, vyhnout se rozpadávání týmu.“
- „Komunikace do týmu – když je špatná nálada, musíme se chlubit s tím, co máme z dobrých zpráv.“
- „I need a tech lead, a person to learn from and to provide me guidance. More SMs, POs.“
- „Zpětná vazba pro vývojáře. Obnovení one-on-one by pomohlo. Mít stabilní týmy na projektech a neměnit je neustále.“
- „Upřímná a rychlejší komunikace mezi leadershipem a lidmi (týmy neví v čas o odchodech lidí! komunikuje se moc pomalu, leadři by měli chodit mezi lidi a bavit se s nimi).“
- „Transparentnost, pokora.“
- „Ocenil bych více možností se pravidelně socializovat (night-out jednou za čtrnáct dní, nebo pravidelná hospoda?). Většinou takhle někam jdeme jen když někdo odchází (což je poslední dobou docela často, připouštím).“
- „Práci u nás bych doporučil... Na tuto otázku nedokážu odpovědět kladně, vnímám určitou míru nejistoty a s čistým svědomím bych teď nemohl práci zde doporučit.“

Výběr několika odpovědí na otázku: „Něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali jsme se?“

- „Na to, jestli lidé cítí uznání za svou práci od leadershipu.“

- „Ty dvě otázky ohledně informovanosti mi přijdou velmi podobné.“

8.2 Příloha 2: Odpovědi na otevřené otázky – Q3/2019

Výběr několika odpovědí na otázku: „Na kterých 2-3 věcech konkrétně musíme zapracovat, abychom se posunuli dál?“

- „Nevidím moc možností kariérního růstu v rámci firmy: KPI v podstatě nikoho nezajímají a WhatsUpy jsou spíš formalita, než že by k něčemu vedly. V rámci DevTeamu bych navrhoval víc sdílení: a to jak formě firemních npm balíčků (komponenty, reusable code), tak třeba i krátkých hands-on meetingů ve stylu: tohle jsme řešili tenhle měsíc a tohle je řešení, které jsme zvolili.“
- „Vize, na přijetí seniorních lidí a leadershipu.“
- „Benefity, zasedačky, soukromí.“
- „Dávat lidem víc práce, která je baví a umožnit jim se rozvíjet (to vnímám u ostatních, zejména v Grouches). Nastavit strategii do budoucna a připravit krizový plán v případě, že se nám nebude dařit jako firmě a také v případě ochlazení ekonomiky nebo krize.“
- „S přihlédnutím k aktuálnímu dění mi přijde důležitější udržet si "původní/originální" hodnoty a kulturu firmy než se posouvat dál.“
- „Prezentování na veřejnosti, abychom skutečně vypadali stabilně a jako ten "lovebrand", který tady ještě pořád většina lidí cítí, a to jde ruku v ruce s vrácením benefitů a teambuildingů. Myslím, že to je teď ten největší pain, hlavně když se slibovalo, že budou zpátky. Chápu, že teď je situace ohledem financí poněkud nešťastná, ale tohle by se pak mělo vyřešit asap.“
- „Kompetentní leadership, který namotivuje.“
- „Navrácení bonusů, aby se zlepšila spokojenost v práci.“
- „Zpracovat na společných akcích (TB, párty, společné menší akce třeba jen po teamech), benefity, zajímavé práce.“

Výběr několika odpovědí na otázku: „Něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali jsme se?“

- „Dlouho jsme neměli teambuilding :-(.“
- „Adam WTF.“

- „Sloučení s XY beru jako potřebnou nutnost, ale velice mě mrzí, že firma došla do stavu, kdy nebyla jiná možnost :-(. Každopádně to zatím hodnotím pozitivno-neutrálně.“

8.3 Příloha 3: Odpovědi na otevřené otázky – Q1/2020

Výběr několika odpovědí na otázku: „Na kterých 2-3 věcech konkrétně musíme zapracovat, abychom se posunuli dál?“

- „Větší kontakt vedení s týmem.“
- „Víc kultury ve stylu moderních startupů – oceňovat úspěchy, dělat společné akce (nemusíme hned jet na 2 dny na TB, můžeme objednat pizzu, udělat ochutnávku kafe, zajít na lasergame, cokoli! Ale ať to trochu žije.“
- „Více naslouchat zaměstnancům a věnovat se jejich kariérnímu růstu. Zlepšit sales a získat další projekty. Investovat více do HR a hiringu. Vrátit zpět některé benefity. Zavést pravidelné hardskill workshopy – mluvit s lidmi, motivovat je k tomu, aby byli ochotní nějaký udělat.“
- „Vize – kdo vlastně jsme a co je naše přidaná hodnota.“
- „Hodně lidí tady drží to, že mají svobodu a žádný micromanagement – zachovejme to tak, prosím.“
- „Chce to určitě větší péči o lidi, uznání, pochvalu, a to nejen na What’s Up-ech, ale i běžně.“
- „Nějak vyjasnit firemní identitu – mam pocit, že už nejsme my, ještě nejsme XX, a tak nejsme nic. Jsme součástí něčeho (XX), o čem nic nevím – co má za pobočky, co tam dělají, jací jsou to lidé, jaký je náš vztah k nim, budeme spolu nějak spolupracovat?“
- „Komunikovat oddělení nás/XX. Vlastní sociální profil po akvizici.“
- „Měli bychom si přestat říkat XY, když XY nejsme a přijmout nový název. Taky bychom měli urychleně dokončit nový web! Jsme digitální agentura a nemáme web – něco je špatně. Informovat více o vizích XX, seznámit se s tím, co dělají a jak fungují ostatní pobočky nebo mít o tom alespoň nějaké povědomí. Jaká je vize pro naši pobočku?“

Výběr několika odpovědí na otázku: „Něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali jsme se?“

- „Budeme nějak řešit socky (spíš třeba jen insta) za nás jako bývalé XY, které se teď spojuje s XX? Kde bychom ukázali náš spirit a taky to poslouží jako fajn neformální portfolio. Já třeba denně hrozně ráda sleduju Bubble, Ackee, Futuredapps (bývalé Funtasty), Symbio, StoryTLRS a Avocode :)“
- „Budeme zase objednávat snídaně? (křupinky, jogurty atd.) Chtělo by to!“
- „Bylo by fajn získávat trochu více informací o marketingové části XY, s kterou stále ještě úzce spolupracujeme, i když jsme se právně oddělili.“
- „Myslím si, že momentálně se firma nachází v úplně nejhorší kondici za celou dobu mého působení tady. Možná nevisíme nad propastí, ale celková nálada a výhled je naprosto katastrofální. Ze všech stran člověk slyší, že kolegové buď odcházejí, uvažují o odchodu nebo zůstávají jen kvůli jistotě a nechuti hledat něco nového.“
- „Pořád čekám, kdy už teda konečně dopadne nějaký ten nový projekt, o kterých se pořád mluví. Přejde mi to pořád takové virtuální ...“

8.4 Příloha 4: Odpovědi na otevřené otázky – Q3/2020

Výběr několika odpovědí na otázku: „Jak vnímáš změny ve firmě v posledních týdnech? Co podle tebe funguje a co naopak potřebuje vylepšit?“

- „Nemyslím si, že je na tom firma dobře, nemyslím si, že se to ještě někdy zlepší.“
- „Mrzí mě odchod lidí, který bohužel nekončí u JZho... :-(...bojím se že z "původní firmy" tu už moc nezůstalo.“
- „Líbí se mi, jak se podnik lehce adaptoval na současnou nelehkou situaci.“
- „Líbí se mi, že Adam podává poměrně často informace o směřování. Každopádně stále nevím, kdo teď vlastně jsme? Kam směřujeme? Co je naše vize? Přejde mi, že jsme všichni byli hození do konsolidace, přerodu a všeho bez toho, aby nám vlastně bylo řečeno, jaký má být výstup. Vůbec nerozumím tomu, jak teď fungují projekty. Hledají se vlastně ještě lidi k nám, nebo děláme bodyshopping?“
- „Vnímám docela negativně změny, v rámci odchodu velkého počtu super lidí. Zároveň nevidím žádnou aktivitu, aby se nabrali lidi noví. Nezanedbává to ve mě důvěru a naději do budoucna, pokud se nám podaří nějaký větší projekt.“

- „Vnímám změnu přístupu, kterou Adam přinesl a líbí se mi. Spoustu věcí konečně narovnal a začaly dávat smysl. Nejsem si ale jistá, do jaké míry se mu to vrátí, protože lidi si v sobě nesou mrzeníčka z minulosti a ten dojezd ovlivňuje i současnou situaci. Taky fakt nefunguje zrušení self-study. Pokud firma jen trochu může, mělo by mít zavedeno zpět, lidi po tom volají a je to nezbytné pro práci mnoha z nás.“
- „Je potřeba vylepšit komunikaci.“
- „Změny vnímám spíše v souvislosti s virem, než že by něco měnilo zevnitř. Změny spojené s virem fungují, odvětví a role přejí remote práci.“
- „Dobře nám fungují každodenní standupy v týmu i týdenní informace o dění ve firmě.“

Výběr několika odpovědí na otázku: „Jak na tebe působí současná situace s ohledem na omezení spojená s nouzovým stavem?“

- „Omezení chápu, nemám s tím problém za předpokladu, že brzy skončí.“
- „Omezení příliš nevnímám, doporučený HO byl dobře zvolen, jen by podle mě už měl přijít email s nádechem "pojd'me se vracet do kanclu".“
- „V pohode, len ma mrzí odchod Davida a self-study, ale chápem to.“
- „Jsem ráda že jako firma, situaci zvládáme velmi dobře. Aktuální omezení mě nějak neovlivňují v práci.“
- „Omezení chápu, ačkoliv občas mi čas na self-study chybí.“
- „Situaci přes nouzová opatření zvládáme, z mého pohledu, skvěle.“
- „Přímý dopad není velký. Nepřišel jsem o výraznou část příjmů, je na čem pracovat atd. Efekt je spíše psychologický. Situace poskytuje čas a prostor zamýšlet se nad vlastní hodnotou, nad vratkostí a propojeností byznysu ve kterém děláme i když jsou dopady mnohem menší než na jakýkoliv jiný atd.“
- „Vnímám velkou nejistotu, co bude dal, jestli budou projekty atd.“

Výběr několika odpovědí na otázku: „Co od firmy potřebuješ, aby se ti v nouzovém stavu pracovalo ještě lépe?“

- „Nic, v nouzovém stavu se mi pracuje lépe než předtím.“
- „Koncept. Vedení. Jasně stanovené cíle. Aby se věci neměnily v průběhu pár dní/hodin 4x.“

- „Co nějaké updaty, jak to s firmou vypadá? třeba krátké bodíky na Slacku po Tacticalu. Jendou za měsíc na fóru je to dost málo a firma se nám odcizuje, jak v ní nejsme a nemáme s ní spojení.“
- „Doma se mi pracuje dobře, někdy i o dost lépe než v kanceláři.“
- „Je to věc, která není úplně spojená se stavem, ale při práci z domu mi více vadí neplacená verze Slacku. To, co bychom si obvykle řekli v kanclu, si teď píšeme, je to neefektivní, vedlejší dopad je, že to generuje nárůst komunikace na Slacku = rychlejší překročení limitu správ = rychlejší mizení mnohdy cenných informací“

Výběr několika odpovědí na otázku: „Cokoli, co chceš dodat – dotazy, vzkazy, připomínky, nápady, všechno sem!“

- „Líbí se mi forma fóra (prezentace, dobrá struktura informací ...)“
- „Velký palec nahoru za rebranding office, parkovací místa s čísly. Jsou to malé věci, ale zahřejí u srdíčka.“
- „Sry já to dnes rozepíšu :(Osobně mi tato doba fungování zlepšila. Začal jsem řešit co mě trápí, protože jsem dostal čas a impulz k zamyšlení se nad budoucností. Za normálních okolností jsem nekoukal tak daleko, možná hospodářská recese a možnost opakování stavu ve kterém jsme teď strávili pár týdnů to změnila. Co mě nadále mrzí, je nic moc atmosféra a odevzdanost lidí co se týče změn ve firmě. Nemyslím, že kolegové obecně vnímají pozitivní trend. Dlouhodobě jim z týmu odchází kamarádi, lidi s určitým skillsetem, vnímají chybějící směr, nebo se jim ten směr nelíbí. Na každém fóru se lidé loučí, dělá to zvláštní atmosféru, s Marekem to bude to samé. Přijde mi, že lidé, co končí, tak činí z důvodů ztráty hodnot, které je u nás drželi. Pro někoho to je kolektiv, pro někoho benefity, pro někoho projekty, asi pro všechny kombinace toho všeho. Není to asi nic zvláštního, zejména po nějaké době, že člověk cítí potřebu změny. Zajímavé mi přijde, že ta mnou vnímaná nálada nespokojenosti trvá už docela dlouho, ti, co odešli se mají fajn a odchodu, pokud vím, nelitují a nostalgie se váže spíše na starší období. Jakékoliv změny se nikdy nebudou líbit všem, to je jasné. Ale aktuálně to za sebe vnímám tak, že lidem se nelíbí, když se nic nemění, případné změny se jim moc nelíbí taky. Pozitivně vnímám roli Adama, mám pocit, že se je na koho obrátit, že někdo věci posouvá. Celkem by mě zajímalo, co lidé řešili v této survey tak před 2 lety. Byla obecná spokojenost lidí na vyšší

úrovni? Lze někde vidět trend v čase? Zajímala by mě spokojenost lidí, co nastoupili za poslední rok. Ti nemají s čím srovnávat, takže by to objektivně mohlo poskytnout strážlivější pohled na dění.“

8.5 Příloha 5: Ukázka škály v dotazníkovém šetření

	Platí naprosto/Totally true	S drobnými nedokonalostmi platí/Except for few imperfections true	Spíše neplatí/Not really	Vůbec neplatí/Totally false
Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení/ I feel that I can come up with improvement ideas any time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4	3	2	1