

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Spokojenost pracovníků oddělení Data Protection ve společnosti SAP Services s.r.o.

Autor bakalářské práce: Alona Plitchenko

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tereza Králová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
*„Spokojenost pracovníků oddělení Data Protection ve společnosti SAP Services
s.r.o.“*
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 10. května 2019

Podpis

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Tereze Králové, Ph.D. za cenné komentáře, rady, konzultace a věnovaný čas při vypracování této bakalářské práce. Další poděkování patří mým kolegům za spolupráci a poskytnutí svých názorů a účasti v prováděném výzkumu. Také bych chtěla poděkovat mé rodině za velkou podporu během celého studia.

Název bakalářské práce:

Spokojenost pracovníků oddělení Data Protection ve společnosti SAP Services
s.r.o.

Abstrakt:

Tématem této bakalářské práce je pracovní spokojenost zaměstnanců. Hlavním cíle práce je analýza spokojenosti zaměstnanců oddělení Data Protection ve společnosti SAP Services se zaměřením na studenty pracující na částečný úvazek. Teoretická část se zabývá vymezením pojmu pracovní spokojenosti a faktory, které ji ovlivňují a také vztahu mezi pracovní spokojenosti a motivací. Součástí teoretické části je mimo jiné popis studentů na trhu práce. V praktické části je uveden popis vybrané firmy a oddělení a následně analýza spokojenosti pracovníků, která byla provedena pomocí dotazníků a polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky analýzy ukázaly, že největší vliv na nespokojenost zaměstnanců má nízká zpětná vazba od vedoucího pracovníka a nezájem o své podřízené, neinformovanost, pracovní naplň a budoucí příležitosti. Hlavním přínosem práce je odhalení příčin nespokojenosti a uvedené doporučení na zvýšení spokojenosti v oddělení.

Klíčová slova:

Spokojenost pracovníků, pracovní podmínky, pracující studenti, motivace, fluktuace

Title of the Bachelor's Thesis:

Work satisfaction of employees of Data Protection department at the company
SAP Services

Abstract:

The topic of this bachelor thesis is employee satisfaction. The main objective of the thesis is to analyze satisfaction of employees of Data Protection department of the company SAP Services with a focus on students. The theoretical part deals with the definition of the concept of work satisfaction and the factors influencing it, as well as the relationship of work satisfaction and motivation. The theoretical part also includes the description of students in the labor market. In the practical part the description of the selected company and the department is presented and then the satisfaction of the employees is analyzed by means of data collection both the questionnaire and semi-structured interviews. The results of the analysis showed that the employee dissatisfaction is mainly influenced by the interest and feedback from the manager, lack of information, work fulfillment, future opportunities and salary. The main benefit of the work is the discovery of the causes of dissatisfaction and the recommendations how to increase satisfaction in the department.

Key words:

Employee satisfaction, working conditions, working students, motivation, fluctuation

Obsah

1. Cíle a postupy práce	9
Teoretická část	10
2. Pracovní spokojenost	10
3. Faktory pracovní spokojenosti	11
3.1. Vnitřní faktory pracovní spokojenosti	11
3.2. Vnější faktory pracovní spokojenosti	13
4. Vztah pracovní spokojenosti a motivace	25
5. Fluktuace zaměstnanců	26
6. Studenti na trhu práce	28
Praktická část	29
7. Profil společnosti SAP Services, s.r.o.	30
7.1. SAP a studenti	30
7.2. Oddělení Data Protection.....	31
8. Firemní dotazníky	32
8.1. Facility Survey	32
8.2. People Survey	33
9. Použité metodiky	33
9.1. Dotazníky.....	34
9.2. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	36
9.3. Rozhovory	57
9.4. Vyhodnocení výsledků polostrukturovaných rozhovorů	58
10. Výsledky a výstupy práce.....	64
10.1. Shrnutí výsledků a jejich diskuse	64
10.2. Limity použitých metod	66
10.3. Doporučení na zlepšení	67
Závěr	69
Použitá literatura	70
Seznám obrázků	74
Seznám grafů.....	74
Seznám tabulek	74
Seznám příloh	74

Úvod

Přestože se dnes nacházíme v pokrokové době plné různých vynálezů, pokročilých informačních technologií a nových manažerských přístupů, lidský kapitál zůstává jedním z nejdůležitějších faktorů podílejících se na úspěšnosti podniku. Zaměstnanci ovlivňují nejenom celkovou výkonost společnosti, ale i spokojenost a loajalitu zákazníků, proto se vyplatí do tohoto zdroje investovat a starat se o to, aby zaměstnanci byli ochotni svoji práci vykonávat s nejvyšší kvalitou. Stále více manažerů si to uvědomuje, a proto se snaží co nejvíce zaměřit na péči o své zaměstnance. Do péče o zaměstnance spadá nejen jejich rozvoj, ale také motivace a úroveň jejich spokojenosti.

Jelikož zaměstnanci tráví velkou část svého života v práci, je důležité, aby jim práce přinášela pocit spokojenosti a pohody, protože jedině motivovaný a spokojený zaměstnanec dokáže velkou mírou přispět k úspěchu a konkurenceschopnosti podniku. Existuje celá řada faktorů, jak vnějších, tak i vnitřních, které pracovní spokojenost ovlivňují. Pro každého pracovníka jsou důležitá různá kritéria. V rámci jedné společnosti jsou někteří pracovníci spokojeni, jiní se mohou cítit opačně, přestože mají stejné pracovní podmínky. Vzhledem k rostoucím požadavkům není jednoduché udržet pracovníka stále motivovaného a spokojeného. Pokud chce podnik, resp. manažer, motivovat své podřízené, musí vynaložit svůj čas na to, aby poznal své podřízené, zjistit jak a na co reagují, čeho chtějí dosáhnout a jak se cítí. Lidé se cítí spokojeně, když jsou za jejich práci s uznáním dobře ohodnoceni. Ve firmách s moderním přístupem řízení je měření spokojenosti zaměstnanců považováno za standardní nástroj využívaný při řízení lidských zdrojů. Podniky neustále provádí průzkumy pracovní spokojenosti, otevírají cestu ke komunikaci se zaměstnanci směrem zdola nahoru a starají se o zajištění obousměrné zpětné vazby.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila toto velmi aktuální téma, abych se dozvěděla více informací o daném problému a porozuměla příčinám nespokojenosti zaměstnanců. Vybrala jsem si společnost SAP Services, vzhledem k tomu, že se jedná o moderní a neustále se rozvíjející firmu, která zaměstnává nejenom dospělé pracovníky, ale také mladé talenty, kteří tvoří velkou část podniku. Tato společnost v současné době zaměstnává přes 1200 zaměstnanců a v rámci bakalářské práce není možné prozkoumat spokojenost celé firmy, proto jsem se po domluvě s manažerem firmy zaměřila na zjištění spokojenosti v oddělení Data Protection, v kterém pracuje přes 70 pracovníků, z nichž je velká část zaměstnána na poloviční úvazek. Rozhodla jsem se prozkoumat pracovní spokojenost v oddělení se zaměřením na studenty. Výsledky a následné návrhy této práce na zlepšení stavu mohou v budoucnu posloužit managementu firmy pro zvýšení spokojenosti v oddělení.

Tato bakalářská práce je rozdělená na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje vymezení pojmu pracovní spokojenosti a další pojmy s ní související. Také se věnuje faktorům, které mají vliv na pracovní spokojenost. Dále je popsán vztah pracovní spokojenosti a motivace. Vzhledem k tomu, že se v praktické části setkáváme s problémem častého odchodu zaměstnanců, je vymezen pojem fluktuace. Praktická část se, mimo jiné, zaměřuje především na spokojenost studentů, proto je v teoretické části uveden popis a specifické postavení

studentů na trhu práce. V praktické části je popsán profil vybrané firmy, použité metodiky analýzy a uvedeny výsledky výzkumu. Dále je odhaleno, s čím jsou studenti spokojeni a nespokojeni a jaké jsou příčiny jejich nespokojenosti. Závěrečná část se skládá z návrhů a doporučení pro zlepšení situace ve vybraném týmu a zvýšení úrovně spokojenosti studentů.

1. Cíle a postupy práce

Hlavním cílem práce je zanalyzovat spokojenost zaměstnanců SAP Services v oddělení Data Protection, se zaměřením na studenty, kteří pracují na částečný úvazek s různými faktory pracovního prostředí. Dále zjistit příčiny nespokojenosti a navrhnout možná řešení ke zlepšení celkové spokojenosti. Hlavní cíl byl vybrán na základě aktuálních potřeb vedení, o kterých jsem se dozvěděla během individuálního rozhovoru s manažerem, který byl zapojen k formulování hlavního cíle. Proto můžeme považovat, že tento cíl vychází z aktuálních potřeb vedení. Součástí cíle je zjistit, zdali mají studenti stejné názory jako starší pracovníci a zároveň odhalit případné mezery a příčiny nespokojenosti. Výsledky mohou být použité managementem pro zvýšení pracovní spokojenosti v oddělení. Tento cíl je možné rozčlenit na více dílčích kroků.

Prvním dílčím krokem k naplnění hlavního cíle je zjistit, co představuje a co zahrnuje pojem pracovní spokojenost, vytvořit přehled o různých faktorech, které pracovní spokojenost ovlivňují. Tyto faktory, s rozdělením na vnitřní a vnější, budou v práci podrobně popsány. Tohoto cíle bude dosaženo čtením odborné literatury, článků a také výzkumů, které se zaměřují na jednotlivé faktory a na jejich vliv na pracovní spokojenost. Výstupem prvního dílčího cíle je teoretická část, která v sobě zahrnuje vymezení pojmů pracovní spokojenost, motivace, fluktuace a její příčiny a také popis studentů na trhu práce.

Druhým dílčím krokem je zmapovat prostředí a situaci ve firmě SAP Services a oddělení Data Protection, v němž bude pracovní spokojenost zjišťována. Dále je uveden popis současně prováděných průzkumů ve firmě. Tento cíl je dosažen charakteristikou současných pracovních podmínek ve firmě a také ve vybraném oddělení, přehledem výzkumů, které firma v současné době provádí. Díky tomu bude analýza srozumitelná i pro čtenáře, kteří nejsou zaměstnanci firmy SAP.

Třetím dílčím krokem je vytvořit přehled, jak pracovníci vnímají příslušné oddělení a jak je ovlivňují jednotlivé faktory pracovní spokojenosti. Pro dosažení tohoto cíle je vytvořen dotazník, který vychází ze stávajícího firemního dotazníku a je navíc rozšířen o otázky na další faktory, které jsou uváděny v teoretické části.

Následným dílčím krokem je důkladnější a podrobnější zkoumání odpovědí a názorů. Jelikož je dotazník formou kvantitativního výzkumu, není možné z něj získat rozsáhlé a detailní odpovědi. Proto je zapotřebí uskutečnit polostrukturovaný rozhovor, ve kterém podrobněji odpovědi vysvětlí a zároveň uvedou své návrhy na zlepšení aktuální situace bez zásahu tazatele do jejich odpovědí.

Posledním dílčím cílem je analýza výstupů dotazníku a rozhovorů, poskytnutí přehledu o spokojenosti s jednotlivými faktory pracovního prostředí a zjištění příčin jednotlivých odpovědí. Zároveň bude kladen důraz na hledání souvislostí mezi jednotlivými odpověďmi a zjištění příčiny odlišných názorů. Tento cíl je dosažen analýzou odpovědí na dotazník a rozhovory pomoci statistických ukazatelů.

Výstupem práce je poskytnutí návrhů a doporučení zaměstnavateli na zlepšení spokojenosti zaměstnanců s ohledem na odpovědi respondentů a předem přečtené literatury. Tato opatření by mohla pracovní spokojenost zaměstnanců zvýšit a tím pádem i snížit fluktuaci v týmu.

Teoretická část

V teoretické části, jsou uvedeny základní pojmy a koncepce, které jsou východiskem praktické části. Je zde vymezen pojem pracovní spokojenost a další faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Dále je popsán vztah pracovní spokojenosti k pracovní motivaci a fluktuace, protože se jedná o pojmy, které s pracovní spokojeností úzce souvisí. V závěrečné části teoretické části je popsán aktuální stav studentů na trhu práce a jeho změny.

2. Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je jedním z nejdůležitějších faktorů řízení organizace. Spokojení a motivovaní zaměstnanci napomáhají k získání konkurenční výhody. Přestože v posledních letech tomuto tématu je věnovaná velká pozornost, je stále obtížné udržet spokojenost zaměstnanců na vysoké úrovni. Vzhledem k nedostatku zaměstnanců na trhu práce, se i sebemenší nespokojenost může stát příčinou opuštění zaměstnání. V současné době nabídka pracovních míst převyšuje poptávku, díky které lidé mají větší jistotu v hledání nové práce. Díky tomu firmy neustále sledují nové trendy v personalistice a považují spokojenost zaměstnanců za jednu z nejvýznamnějších cest k úspěchu, protože spokojení pracovníci podávají lepší výkony a dbají na plnění firemních cílů více než pracovníci nespokojení.

Pracovní spokojenost úzce souvisí s životní spokojeností, která je vymezena na základě schopnosti člověka vyrovnat se s různými životními událostmi a utváří se subjektivními pocity v osobním a pracovním životě. Každý člověk vnímá osobní úspěchy, společenské události v osobním životě a práci různě, a zároveň má různé požadavky na život. „*Spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty*“ (Kocianová, 2010, s. 34). **Výše životní spokojenosti** je ovlivněna finančními příjmy, subjektivními faktory, jakými je například míra naplnění osobních ambicí a aspirací. Člověk velkou část svého života stráví v práci, proto je jeho životní spokojenost propojená se spokojeností pracovní a obě dvě se navzájem ovlivňují.

Nakonečný (2005, str. 225) zmiňuje, že pracovní spokojenost je pojem specifický a zdůrazňuje **dvojí významovou odlišnost pojmu pracovní spokojenosti** podle T. Kollárika:

- v širším smyslu se jedná o spokojenost v práci, tzn. o spokojenost s pracovním prostředím, součástí pojmu jsou také osobnostní charakteristiky zaměstnance vztahující se k pracovním podmínkám;
- v užším smyslu jde o spokojenost s prací, konkrétně o spokojenost s vykonávanou pracovní činností, s jejím obsahem, nároky a požadavky. Patří sem i odměna za vykonávanou práci.

Existuje celá řada faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují různou mírou. Těmito faktory se zabývá následující kapitola.

3. Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost ovlivňuje celá řada faktorů, některé z nich ji posilují, některé naopak zeslabují. Kocianová (2010, s. 191-196) se zabývá faktory pracovní spokojenosti a uvádí, že jednotlivé faktory mezi sebou souvisí a navzájem se ovlivňují. Faktory se mění s časem a v závislosti na situaci, ve které se člověk nachází. Význam jednotlivých faktorů pro každého člověka je velice individuální a jejich vliv na jeho pocit spokojenosti a nespokojenosti je dynamický stav, který se váže na okolnosti pracovního prostředí a individuální vnitřní faktory jedince.

Štikar (2003, str. 461) dělí faktory ovlivňující pracovní spokojenost na faktory **vnější a vnitřní**.

3.1. Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Kollárik (2002, str. 190) ve své publikaci uvádí, že **vnitřní faktory pracovní spokojenosti** záleží na struktuře osobnosti daného zaměstnance. Jedná se o faktory, které mají velký vliv na hodnocení faktorů vnějších, a tedy i na celkovou spokojenost člověka. Autor vnitřní faktory rozděluje na **objektivní a subjektivní**.

3.1.1 Objektivní vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Mezi objektivní faktory Kollárik (2002, str. 190) řadí věk, délku zaměstnání v organizaci, pohlaví, rodinný stav a úroveň dosaženého vzdělání.

Věk zaměstnance značně ovlivňuje jeho spokojenost s prací. Podle výzkumu personálně-poradenské společnosti Randstad Workmonitor (2014) jsou zaměstnanci do 34 let méně spokojeni s jejich aktuálním zaměstnáním, často mění práci a neustále hledají něco lepšího, co by více vyhovovalo jejich požadavkům. Je to způsobeno tím, že mladí lidé po ukončení školy často neví, co by přesně chtěli dělat v životě, a proto zkoušejí různé možnosti. Navíc v dnešní době požadavky mladých lidí rostou díky dosahování vyššího vzdělání a vyšším možnostem se rozvíjet v různých oblastech. Lidé ve středním věku jsou spokojeni více, protože jsou mnohdy méně ambiciózní, a zároveň mají větší závazky, například rodinu či půjčky, díky čemuž musí každou životní změnu zvažovat. S věkem úzce souvisí pracovní spokojenost ovlivněná délkou práce. Čím déle pracuje zaměstnanec ve firmě, tím více je spokojen. Doba

dvou let je považovaná za období s nejvyšší mírou spokojenosti. Když zaměstnanec odchází dříve než po dvou letech, signalizuje to jeho nespokojenost s náplní práce, kolektivem nebo firemní kulturou (Randstad Workmonitor, 2014).

O **pohlaví** se dá říci, že se za poslední desetiletí pracovní rovnost mezi ženami a muži značně vyrovnala a v dnešní době se už čím dál tím méně setkáváme s genderovou nerovností v práci. Výsledky průzkumu společnosti Randstad Workmonitor (2014) ukázaly, že muži a ženy jsou s práci většinou spokojené ve stejné míře. Z toho vyplývá, že pracovní spokojenost není primárně ovlivněna pohlaví člověka.

V případě **rodinného stavu** není možné jednoznačně prokázat významnější vliv na pracovní spokojenost. Manželství je spojené s vyšší odpovědností a nutností zajistit prostředky pro rodinu, může to být příčinou stresu a ovlivňovat celkovou spokojenost zaměstnanců. Prožití negativní životní události, jako smrt blízkého člověka, nemoc člena rodiny nebo živelná pohroma v rodině mají negativní vliv na člověka, kdy dotýčný následovně potřebuje opětovné sociální přizpůsobení (Štikar, 2003, str. 75). Na druhou stranu rodina slouží také jako motivátor pro člověka, protože jedinec ví, že peníze potřebuje vydělávat nejenom pro sebe a svůj život, ale také pro svoji rodinu.

Úroveň dosaženého vzdělání má velký vliv na zaměstnání člověka. Čím vyššího vzdělání člověk dosáhne, tím vyšší pracovní pozici většinou může zastávat. Na druhou stranu ne každý člověk sní o vysokých pozicích a často seniornější zaměstnanci jsou méně spokojeni se svojí prací. Výzkum Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (2018) ukázal, že mezi mladými lidmi, kterým je mezi 20 a 24 lety, má až 10 % z nich základní vzdělání, protože si uvědomují příznivou situaci na trhu, která jim umožňuje snadné nalezení práce při odchodu ze školy. Na druhou stranu lidé se základním vzděláním často nemají kariérní růst, a proto jejich plat roste pomaleji v porovnání se zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Existuje i případ, kdy lidé chodí do práce v průběhu studia, což dnes umožňuje téměř každá firma. Výzkum společnosti Vodafone (2017) ukázal, že dvě třetiny studentů během studia na vysoké škole pracují, většinou formou brigády. V dnešní době firmy často zaměstnávají studenty s nedokončeným vzděláním. Čím dřív se student začne pohybovat na trhu práce, tím má větší šanci získat zaměstnání s vysokým platem již po ukončení studia.

3.1.2 Subjektivní vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Za subjektivní faktory Kollárik (2002, str. 190) považuje očekávání, zájmy a osobní vlastnosti a schopnosti člověka.

Očekávání je podmiňující faktor, který má projev v podobě vnitřních individuálních požadavků zaměstnance. Pokud se nenaplní očekávání člověka, vede to ke vzniku nespokojenosti. Často si člověk svojí budoucí práci představuje jinak, než to doopravdy je a kvůli tomu začíná hledat další možnosti své očekávání naplnit. Nespokojenost může vyústit ve fluktuaci nebo pasivitu během práce. Každý jedinec si volí práci podle svých zájmů. Čím více zaměstnání odpovídá zájmům člověka, tím jsou větší šance, že své očekávání naplní a bude s prací spokojen (Kollárik, 2002).

Osobnostní vlastnosti každého člověka jsou velice individuální, a proto není možné jednoznačně říct, že se jedná o dominantní faktor pracovní spokojenosti. Mezi spokojenými a nespokojenými zaměstnanci zastávající podobné pracovní pozice existují rozdíly v osobnostních charakteristikách. Pokud je extrovert nucen dělat monotónní práce, dochází k ovlivnění jeho nespokojenosti díky jeho osobnostním vlastnostem. Větší nespokojenost se projevuje nejvíce u náladových, nepřízpůsobivých a depresivních pracovníků. Negativně ladění pracovníci mohou ovlivňovat svoje kolegy, snižovat jejich motivaci a zhoršovat atmosféru v kolektivu. Naopak velice aktivní a pozitivní lidé mohou vytvářet příjemné prostředí a motivovat ostatní (Kollárik, 2002).

Pracovník je v práci spokojený, pokud je schopen danou práci vykonávat a líbí se mu její náplň. „*Schopnosti vyrůstají z biologického základu a utvářejí se v procesu socializace.*“ (Pauknerová, 2012, s. 91) Pokud práce vyžaduje **schopnosti**, kterými člověk disponuje, zaměstnanec má větší tendence být v práci spokojený. Když během práce člověk své schopnosti nevyužívá nebo je pro něj práce příliš náročná, dochází k pocitu nespokojenosti.

3.2. Vnější faktory pracovní spokojenosti

Vnější faktory pracovní spokojenosti jsou významnou skupinou faktorů, které plynou z přímých výstupů práce a následných důsledků pro zaměstnance. Podle Herzberga si zaměstnanec vnější faktory, takzvané **frustrátory**, uvědomují, jenom když jim nevyhovují. Pauknerová (2012, str. 181) zmiňuje, že nejčastěji se věnuje pozornost skutečnostem, které se podílejí na kvalitě práce, a to následujícím faktorům:

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

U každého člověka se významnost daných faktorů liší s ohledem na jeho osobnostní charakteristiku a druhu vykonávané práce.

3.2.1 Obsah a charakter práce

Jeden z nejdůležitějších faktorů, který má vliv na pracovní spokojenost, je obsah a charakter práce. Pokud pracovníka práce baví a naplňuje, dochází k motivaci práci vykonat co nejkvalitněji. V takovém případě člověk dosahuje vysokých výsledků bez ohledu na to, jaká mu byla slíbená odměna. Pauknerová (2012, str. 151) píše, že „*pracovní činnost svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. V procesu*

společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost.“

Často se nespokojenost objevuje u lidí, jejichž práce je monotónní. **Monotónnost** negativně ovlivňuje subjektivní stav zaměstnance. Zaměstnanci většinou nahrazují nespokojenost s obsahem práce nějakým jiným faktorem, například mzdou nebo kolektivem (Štikar, 2003). Dle výzkumu společnosti Grafton Recruitment (2016) obsah a charakter práce zastává třetí místo v žebříčku důvodů akceptace nového pracovního místa (po financích a možnosti kariérního růstu).

V dnešní době je hodně důležitý nejenom obsah vykonávané práce, ale i **smysluplnost**, možnost zlepšovat procesy ve firmě. Součková (2016) vysvětluje, že *„tento trend je silně cítit především u generace Y, tedy u lidí narozených po roce 1980. Tato generace hledá v práci nejen výdělek, ale i zábavu. U generace současných absolventů škol pak tato tendence ještě sílí.“* V současné době jsou spokojeni spíše zaměstnanci, kteří dělají práci, kde mají prostor na seberealizaci a jistou míru autonomie. Průzkum personálně-poradenské firmy mBlue (2018) ukázal, že hlavním důvodem odchodu ze zaměstnání je nezáživná práce bez seberealizace.

Aby byl člověk ochotný ve svém nasazení v zaměstnání pokračovat, musí se vedení snažit s postupem času práci obohatit a rozšířit, například přidání nových zajímavých úkolů a nových výzev. V případě **rozšíření práce** se jedná o horizontálně sjednocené úkoly neboli přidávání úkolů podobným těm předešlým, které již zaměstnanec zná. U **obohacení** jde o vertikální seskupení úkolů. Pracovníkovi se přidávají úkoly odlišné od jeho předchozí činnosti, různého charakteru a ohodnocení, práce se stává více komplexní (Koubek, 2007).

Častokrát je možné se setkat s pojmem **rotace**, což znamená výměna stávající pracovní pozice za jinou. *„Rotace pracovních úkolů a pracovních míst představuje dočasné přemísťování pracovníka na jiná pracovní místa s jinými úkoly, často i v jiném prostředí.“* (Dvořáková, 2007, st. 104). Nejde však jenom o povýšení, může se také jednat o rotaci pracovníků na stejné úrovni. Zaměstnanec má možnost poznat práci jiných a zároveň lépe pozná své kolegy. Rotace pomáhá v rozvoji zaměstnanců a může vést k určitým inovacím. Pomocí rotace firmy mohou přispět k řešení celé řady problémů a rozvinout svojí organizační kulturu. Rotace je jedním z nástrojů, jak zmírnit počet odchodů z firmy. Rotace mezi odděleními a možnost pracovat v projektových teamech pomáhá udržet pracovníky ve firmě delší dobu (mBlue, 2018). Nevýhodami rotace mohou být vyšší pracovní náklady, dlouhá doba zapracování a snížení produktivity práce. Navíc organizace může přijít o schopného pracovníka, pokud díky rotaci v některé pracovní funkci neuspěje a dojde ke zhoršení jeho sebedůvěry, což může vést k negativnímu ovlivnění jeho pracovní způsobilosti.

3.1.2 Mzdové ohodnocení

Považuje se, že **mzdové ohodnocení** je jedním z hlavních zdrojů pracovní nespokojenosti. Výše mzdy je pro uchazeče o zaměstnání podstatná. Přesto často se vyskytují názory, které zdůrazňují nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Průzkumy zpravidla ukazují, že hlavní příčinou nespokojenosti zaměstnanců není absolutní výše mzdy, ale nedostatečná objektivita

hodnocení a vazba odměňování na výkonost. Vhodnou odměnou za vykonanou práci se považuje nejen mzda, ale i prémie, příplatky a různé bonusy (Dvořáková, 2007). Zaměstnanec nabývá pocit spokojenosti, pokud je náležitě ohodnocen. Nicméně tento účinek je velmi krátkodobý a proměnlivý, protože pracovník se velmi rychle identifikuje s výší své mzdy a brzy ji začne považovat za běžnou a odpovídající svému postavení.

Dvořáková (2007, str. 334) rozděluje mzdové formy na dvě skupiny:

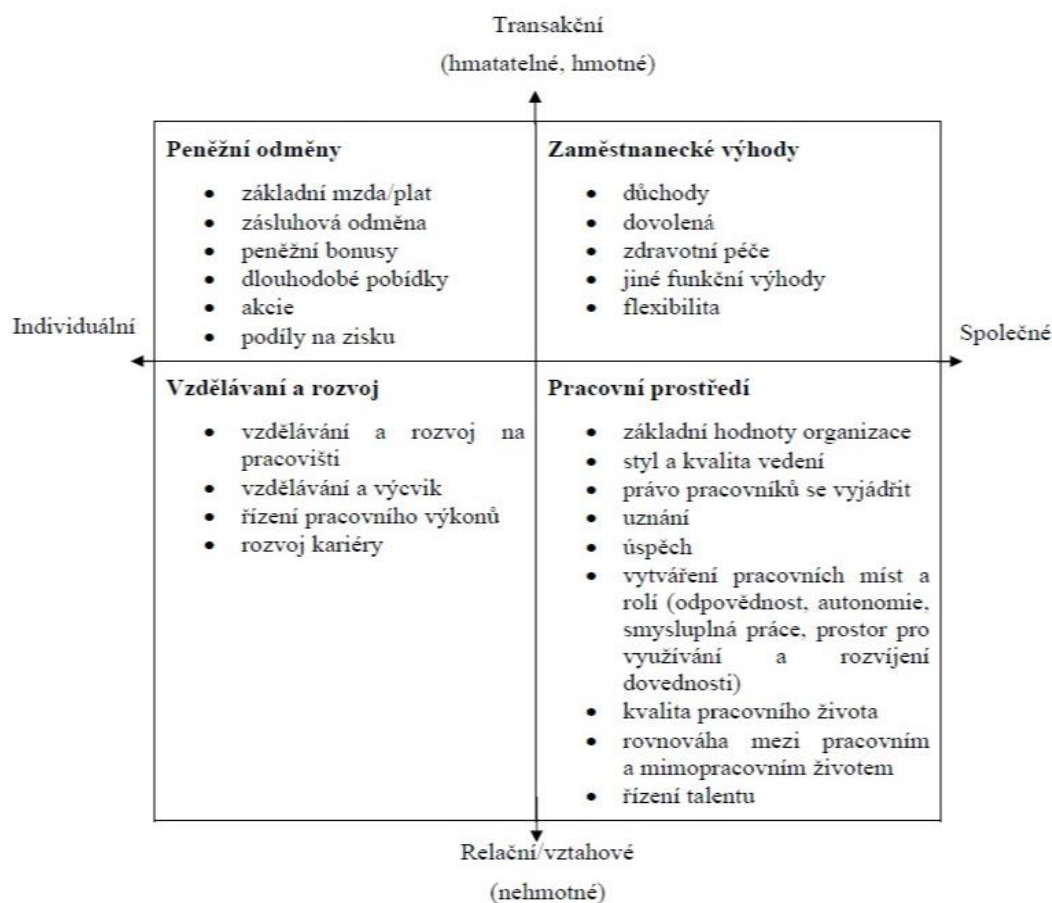
- *„základní (samostatné), kam se řadí*
 - *časová mzda*
 - *úkolová mzda*
- *doplňkové (nesamostatné), kam patří*
 - *osobní ohodnocení*
 - *prémie*
 - *provize*
 - *bonus*
 - *účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích).“*

Armstrong (2007) ve své publikaci zmiňuje pojetí **celkové odměny**, které je definované jako odměna, která obsahuje všechny typy odměn: mzdu, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a také vnitřní odměny, které přináší práce sama, které jsou vzájemně provázány a zaměstnavatelé s nimi zachází jako s integrovaným a logickým celkem. Dle firmy WorldatWork (2010) je celková odměna souhrn všech nástrojů, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být použité k získávání, udržení a uspokojování pracovníků. Armstrong (2007, str. 520) rozděluje celkovou odměnu na dvě hlavní kategorie:

- *„transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se tykají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod;*
- *relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny tykající se vzdělávání a rozvoje a zkušenosti, zážitků z práce.“*

Na základě výše uvedeného rozdělení Armstrong (2007, str. 522) znázorňuje model celkové odměny.

Obrázek 1: Model celkové odměny



Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 522)

Horní kvadranty představují transakční odměny – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, které jsou důležité pro získávání pracovníků, ale jsou snadno kopírovatelné konkurenty. **Dolní kvadranty** představují relační (nepeněžní) odměny, které jsou důležité pro zvyšování hodnoty dvou horních kvadrantu. Z modelu plyne, že by organizace měla kombinovat relační a transakční odměny, což znamená, že by zaměstnanci měli dostávat nejenom peněžní odměnu, ale také vzdělávání, rozvoj, příjemné pracovní prostředí a uznání.

Pro zaměstnavatele je důležité si vybrat správnou **mzdovou politiku**, která by vyhovovala jak vedení, tak i zaměstnancům. Dvořáková (2007, st. 333) píše, že mzdová politika by měla sledovat následující cíle:

- vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a stimulovat k plnění předem zadaných úkolů;
- posílit výkonnost, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký pracovní výkon je přiměřeně odměněn;
- mít vliv na získávání a stabilizaci zaměstnanců;
- zlepšovat postavení firmy na trhu práce;
- dávat možnost zaměstnancům podílet se na výsledcích organizace.

Urban (2006) mezi hlavní slabé stránky systému odměňování řadí:

- úroveň základních mezd neodpovídá nárokům pracovních míst;
- neprůhledný systém odměňování, protože chybí jasná kritéria pro stanovení pohyblivé složky mzdy;
- zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu vztahující se k hodnocení jejich práce, proto často nevědí, za co odměnu dostávají nebo proč ji naopak nedostávají;
- někteří považují odměňování neobjektivní či nespravedlivé a myslí si, že úpravou systému odměňování je možné výkon zaměstnanců zvýšit.

Urban (2006) doporučuje rozdělení zaměstnaneckých odměn do dvou částí: části pevné, jednotné pro všechny zaměstnance a části variabilní, založené na jednoduché podobě systému Kafeterie, zavádějící v omezené míře prvek soutěžení. Takový systém odměňování by motivoval pracovníka mít lepší pracovní výkon a provádět práci s co nejlepší kvalitou, u které by věděl, že za ni bude náležitě ohodnocen.

3.1.3 Zaměstnanecké výhody a benefity

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“ (Armstrong, 2007, s. 595). Zpravidla benefity nejsou vymahatelné ani upravované zákonem a mohou být jak peněžní, v hmotné formě či ve formě nadstandardní služby, tak i v různých dalších podobách. Ve většině současných firem se poskytování zaměstnaneckých benefitů považuje za standardní záležitost.

Zaměstnanecké benefity slouží především k motivaci zaměstnanců a upevnění loajality vůči zaměstnavateli. Zaměstnanec mnohdy vnímá svého zaměstnavatele lépe díky náležitému pracovnímu ohodnocení a různým výhodám. Mzda je stále nejdůležitější složkou odměňování zaměstnanců, avšak z pohledu motivace mnohdy působí lépe více benefitů i na úkor mzdy. Benefity zaměstnancům přinášejí pocit, že pro ně zaměstnavatel dělá něco navíc (Pecl, 2009).

V dnešní době nabídka zaměstnaneckých benefitů hraje důležitou roli i během hledání práce. Firmy častokrát nabízejí stejné platové ohodnocení na podobných pozicích, a proto mohou firemní benefity značně ovlivnit rozhodování člověka, které firmě dát přednost.

Každá společnost může nastavit vlastní systém benefitů podle potřeb a možností. Macháček (2010, str. 1) mezi nejrozšířenější benefity řadí:

- příspěvek na stravování
- příspěvek na rekreaci
- mobilní telefon
- vzdělávací kurzy
- pružnou pracovní dobu
- týden dovolené navíc
- služební auto i pro soukromé účely.

Zaměstnanci by měli benefity vnímat jako výhodu, nikoliv jako automatickou složku jejich mezd. V dnešní době je však většina benefitů považována za samozřejmost, a proto pozbývají svého motivačního účinku.

Nejvíce populární a žádaný systém je tzv. **Kafeterie systém**, který umožňuje pracovníkům volit si z nabízených alternativ podle vlastních hodnotových preferencí a potřeb. Macháček (2010, str. 2) uvádí, že „*zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat.*“ Koubek (2007, s. 321) ve své publikaci zmiňuje, že organizace tak může ušetřit a lépe kontrolovat náklady. Zároveň je tento balíček pro pracovníky značný motivační nástroj, protože díky němu mají větší pocit autonomie a rovnoprávnosti vyplývající z podílení se na vlastním ocenění. Nevýhodou je administrativní náročnost tohoto systému.

Významným rozhodovacím faktorem pro volbu zaměstnaneckých benefitů je jejich **daňový dopad**, a to jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Problematika zdanění zaměstnaneckých benefitů je velmi složitá a rozsáhlá. Pelc (2009, s. 33) rozděluje benefity dle jejich výhodnosti do několika skupin:

- **daňově maximálně výhodné benefity**, které jsou pro zaměstnavatele daňovým nákladem a pro zaměstnance daňově osvobozeným příjmem (stravenky, příspěvky na penzijní a životní pojištění, různé kurzy a školení, které souvisejí s činností zaměstnavatele);
- **daňově výhodné benefity**, které jsou pro zaměstnavatele spíše nedaňovým nákladem, ale neplatí z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem (nepeněžní plnění ve formě příspěvků (poukázek či voucherů, nově i ve formě Kafeterie systému) na vzdělávání, kulturu, sport a zdraví, poskytnutí různých nápojů na pracovišti);
- **daňově neutrální benefity**, které jsou zdaněné stejně jako při výplatě mzdy, tzn. daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele, ale příjem podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Ve většině případů musí být sjednání nároku na tento benefit uvedeno ve vnitřních předpisech společnosti či pracovní smlouvě (firemní vozidlo, týden dovolené navíc, „sick days“ – tzv. placené zdravotní volno, které nevyžaduje dokládat rozhodnutí lékaře);
- **daňově nevýhodné benefity**, které jsou nedaňovým nákladem pro zaměstnavatele, ale podléhají u zaměstnance zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění (poskytnutí rekreace v nepeněžní formě, dárky zaměstnancům, předměty nesplňující účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb, např. vánoční kolekce, sportovní vybavení apod.).

Využití systému Kafeterie nezbavuje zaměstnavatele odpovědnosti za správné posouzení jednotlivých čerpání. Zaměstnavatel by měl vždy vědět, jaké benefity byly čerpány a jejich počet s dopadem do jeho základu daně z příjmu a kolik případně s dopadem do základu daně

z příjmu zaměstnance. Daňový režim benefitů je vázán na povinnost odvodů sociálního a zdravotního pojištění (Macháček, 2010).

3.1.4 Pracovní perspektivy

Mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost patří mimo jiné i **pracovní perspektivy**. Každý člověk chce mít v budoucnu jistotu práce, kde se bude vzdělávat a osobnostně a kariéerně růst. U většiny lidí je potřeba kariéerního růstu spojená s vyšším platem, u některých však převládá nad výší platu dobrý pocit a ctižádostivost.

Dle výzkumu firmy mBlue (2014) nejčastějším důvodem odchodu ze zaměstnání je **nemožnost kariéerního růstu**. Pod tímto pojmem je zahrnuto:

- „*nevhodná či nudná náplň práce či její změna*“
- *nemožnost kariéerního růstu – povýšení*
- *navýšení zodpovědností po reorganizaci*
- *nedostatečný prostor k seberealizaci.*“

Machovský (2014) píše, že „*kariéerní růst není jen povýšení, ale jakékoliv obohacování pracovní náplně a její změna, např. manažeři mohou v rámci svého týmu zaměstnance rotovat.*“ V současných firmách se mnohdy provádí **rotace** pracovníků z jednoho oddělení do druhého, což lze také pojmenovat jako interní nábor zaměstnanců. Jde o horizontální posun ve firmě, se kterým se často můžeme setkat v malých podnicích, kde je nemožnost kariéerního růstu hlavním důvodem odchodu ze zaměstnání. V takovém případě firma na nová místa primárně přijímá své zaměstnance, což umožňuje udržet pracovníky v dané firmě.

Další možnosti řešení změn jsou **projekty**, které umožňují zaměstnanci rozšířit si své znalosti, pracovat v nových týmech a snížit monotónnost své pracovní náplně. Stále se používá klasický vertikální posun pracovníků, který je charakteristickou součástí víceúrovňové hierarchické struktury.

Dnes můžeme se setkat s pojmem **řízení a plánování kariéry**. Dvořáková (2007, str. 306) uvádí, že:

- „*řízení kariér – proces, v němž zaměstnavatel vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistil potřebné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům*“
- *plánování kariér jednotlivců – proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry.*“

Pracovníci si často vytvářejí **pracovní plány osobního rozvoje** na další období, například rok. Armstrong (2007, str. 471) zmiňuje, že plán osobního rozvoje zaměstnance je přehled činností, který může zahrnovat vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích, a další činnosti směřující k rozšíření znalostí a k rozvoji dovedností. Takové plány pracovníci často sestavují

spolu s jejich vedením a personálním útvarem. Vedoucí zaměstnanci navrhuji možnosti rozvoje zaměstnanců zejména na základě výsledků hodnocení způsobilosti zaměstnanců.

Armstrong (2007, str. 471) uvádí 4 fáze **plánování osobního rozvoje**:

1. Analýza současného stavu a potřeby rozvoje
2. Stanovení cílů
3. Příprava plánu činností, akcí a kroků
4. Realizace

Vedoucí pracovníci by měli dohlížet na dodržování plánu osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, protože mnohdy je potřeba provádět úpravy plánu dle požadavků zaměstnance, organizace, popřípadě vzdělávacích institucí. V případě neplnění plánu osobního rozvoje ze strany zaměstnance, vedoucí zaměstnanci předkládá určitá opatření (krácení odměny, přeřazení na méně kvalifikovanou práci či rozvázání pracovního poměru). Plán osobního rozvoje zaměstnance je důležitým podkladem pro sestavování celkového plánu vzdělávání a naplnění cílů organizace (Armstrong, 2007).

Požadavky a preference zaměstnanců se velmi rychle mění, obzvláště u mladých lidí, kteří především očekávají ocenění vlastní práce a zpětnou vazbu, proto jsou pracovní perspektivy významným faktorem při výběru pracovního místa. Mládež mnohdy chce, aby linioví manažeři více diskutovali o jejich kariéře, ohodnocovali jejich úspěchy a výjimečnost. Ve srovnání se staršími lidmi, kteří už mají menší touhu ve svém životě něco měnit či přebírat nové úkoly, se mladí lidé snaží více podílet na zajímavých projektech, učit se a rozvíjet se. V současné době studenti při výběru práce kladou důraz na možnost kariérního růstu, protože jsou velmi ambiciózní a zároveň mají určitou jistotu, že zaměstnaní najdou. Právě proto mnoho absolventů dává přednost větším firmám, kde se posun zaměstnanců provádí pravidelně (Vavroň, 2017).

3.1.5 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník ve značné míře ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků. Nejde jen o osobní vztah s nadřízeným, ale také o schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků jako například způsob motivování podřízených, zpětnou vazbu, zájem o své podřízené a komunikaci s nimi, prostor pro autonomii a schopnost delegace úkolů na podřízené.

Podle Provazníka (2002, str. 184) existují čtyři aspekty, které mají vliv na práci manažera:

- „osobní vlastnosti vedoucího
- postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů jím řízené pracovní skupiny a profil této skupiny
- zvláštnosti podniku
- celkové ekonomické a společenské prostředí.“

Pauknerová (2012, str. 182) píše, že vedoucí pracovníci „stylem své práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě

ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností apod.“ Upřednostňování jsou nadřazení s tzv. „**humanitním stylem řízení**“, kdy vedoucí pracovníci věnují pozornost svým zaměstnancům a zajímají se o ně.

„**Moderní management** v sobě zahrnuje jak roli manažera, tak roli vůdce, stejně jako roli správce...“ (Hospodářová, 2008, s. 14). Proto se v dnešní době můžeme často setkat nejenom s pojmem **managementship**, který se označuje řízení lidí, ale také s pojmem **leadership**, což znamená vedení lidí.

Pod pojmem **řízení lidí** (managementship) se rozumí způsob, který volí manažer při zadávání úkolů, při dohledu nad zaměstnanci a kontrole jejich plnění úkolů. Jedná se o operativní a každodenní řízení, které se zabývá konkrétními úkoly a průběžně se vyskytujícími problémy (Hospodářová, 2008). Tento způsob vedení lidí je tradiční a administrativně založený.

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 248) definují **leadership** jako tvůrčí vedení spolupracovníků. Při leadershipu vedení lidé nejsou jen podřízení, ale jsou považováni za spolupracovníky a spoluvůdce cílů. Tvůrčí vedení zaměstnanců je tedy proces ovlivňování lidí, díky kterému se zvyšuje snaha dosáhnout vytyčené cíle podniku.

Firma Toyota se už přes 50 let řídí principem „*špatné vztahy přinášejí špatné výsledky, dobré vztahy přinášejí dobré výsledky*.“ Vedoucí pracovník dosahuje výsledků pomocí svých podřízených. Berná (2018) uvádí, že firma Toyota při vedení používá metodiku, které se říká **Training Within Industry (TWI)**. Tato metodika učí vedoucí na všech úrovních systematicky přistupovat k jednotlivcům a jejich problémům individuálně podle 4 základních principů:

- „*Dejte zaměstnanci najevo, jak si vede,*
- *Dejte najevo své uznání, když je to třeba,*
- *Říkejte lidem v předstihu o změnách, které je ovlivní,*
- *Využijte co nejlépe všechny schopnosti člověka.*“

Úspěšnost a neúspěšnost manažera je podmíněna také tím, jak se schopen uspokojovat potřeby jeho podřízených, jak se dokáže prosazovat jako osobnost v interpersonálních vztazích na pracovišti a jak zvládá společenské stránky řídicí funkce a společenského postavení vedoucího pracovníka. Pokud manažer ve skupině nemá potřebnou autoritu, nemůže pochopit potřeby svých podřízených a nalézt vhodné formy, jak je v řízení respektovat, často bývá neúspěšný. To může signalizovat nevhodné pracovní zařazení manažera nebo přecenění faktorů řízení nad řešením ostatních problémů.

3.1.6 Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti

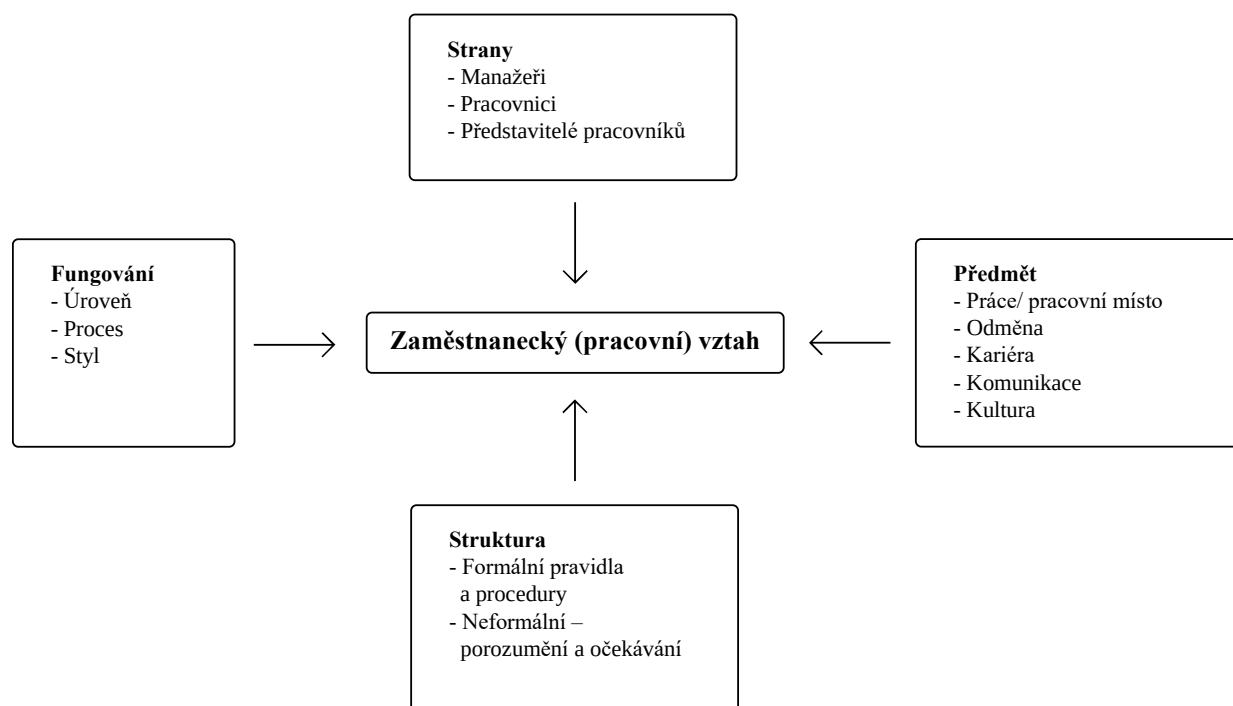
Pracovní činnost má sama o sobě společenský charakter, protože ji lidé nevykonávají sami, ale v určité formě spolupráce s jinými lidmi. Proto jsou spolupracovníci významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost.

„Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu, například podobu pracovní nebo jiné smlouvy nebo nějakých procedurálních dohod. Nebo mohou být neformální, v podobě psychologické smlouvy, která vyjadřuje jisté předpoklady a očekávání toho, co manažeri a zaměstnavatel musejí nabídnout a jsou ochotní splnit“ (Armstrong, 2007, str. 193). **Neformální vztahy** vznikají spontánně na základě preferencí spolupracovníků a jejich potřeb. Člověk si tak vytváří síť neformálních kontaktů a v jejich rámci se identifikuje s lidmi na daném pracovišti. Tomuto procesu se říká **networking**.

Vztahy na pracovišti se také dělí na **vertikálně a horizontálně orientované**. **Vertikálně orientované** jsou vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky, kde velkou roli hraje hierarchie pozic. **Horizontální vztahy** probíhají mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic (Pauknerová, 2012, str. 196).

Armstrong (2007, str. 194) pomocí následujícího obrázku popisuje **dimenze pracovního vztahu**:

Obrázek 2: Dimenze pracovního vztahu



Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 194)

Strany tvoří manažeri, zaměstnanci a představitelé zaměstnanců. Předmět zahrnuje práci, odměnu, kariéru, komunikaci a kulturu firmy. Fungování tvoří různé úrovně, na kterých zaměstnanecký vztah existuje, procesy, například komunikaci nebo zpětnou vazbu a styl řízení, jak v organizaci, tak i jednotlivých manažerů. Formální dimenze tvoří pravidla a procedury, neformální – porozumění, očekávání a předpoklady. Všechny strany dimenze mezi sebou těsně souvisí a ovlivňují pracovníka ve stejné míře.

Pauknerová (2012, str. 182) píše, že „z výzkumu provedeného CVVM (Centrum pro výzkum veřejného mínění) v roce 2011 vyplývá, že lidé jsou obecně se vztahy se svými spolupracovníky

spokojeni. Zejména pro ženy jsou spolupracovníci často jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich pracovní spokojenost.“ Z toho důvodu se firmy snaží zajistit dobré vztahy se svých zaměstnanců pomocí různých mimopracovních aktivit, jako například výlet do přírody. Zaměstnancům se lépe pracuje, pokud své kolegy dobře znají. Kolektiv má velký vliv na spokojenost pracovníků, protože v práci tráví velkou část svého života, a proto je důležité budovat mezi spolupracovníky dobrý vztah. Díky tomu chodí do práce s větší ochotou a cítí se v ní lépe.

3.1.7 Organizace práce

Organizace práce a pracovní podmínky jsou představovány technicko-technologickými, organizačními, ekonomickými, hygienickými a společenskými faktory, které působí na pracovníka a ovlivňují a podmiňují jeho průběh (Dvořáková, 2007, str. 204).

Organizace práce je jedním z hlavních důvodů pracovní nespokojenosti, protože je často vnímaná pracovníky jako činnost na nich nezávislá a nepřístupná změnám pocházejících z jejich iniciativy. Pauknerová (2012, str. 124) uvádí, že „*mezi organizační podmínky z hlediska organizace pracoviště a práce patří:*

- *zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti,*
- *racionální a efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny,*
- *organizační zajištění plynulosti práce.*“

Pro zaměstnavatele je důležité nabídnout zaměstnanci takové pracovní podmínky, které by vyhovovaly oběma stranám. Zaměstnavatel musí dodržovat zákonem stanovenou pracovní dobu, minimální délku přestávek a maximální délku pracovní doby bez přestávek. Zákoník práce mimo jiné stanovuje specifické podmínky pro práci o svátcích a víkendech.

Často zaměstnanci musejí pracovat **přesčasy**, avšak maximálně 150 hodin ročně dle zákona č. 262/2006 Sb. Zaměstnavatel musí v tomto případě pracovníkovi poskytnout přeplatek ve výši minimálně 25 % průměrného výdělku. Mnoho současných firem nabízí možnost zaměstnancům přesčasy proplatit, avšak příplatek za práci přesčas není jedinou variantou, kterou zákoník práce stanovuje. Zaměstnanec může také místo příplatku dostat náhradní volno. To znamená, že za jednu odpracovanou hodinu práce přesčas, zaměstnavatel poskytne zaměstnanci jednu hodinu volna (Tomšej, 2017).

V posledních letech se velmi rychle rozvíjí nová forma organizace práce – **práce z domova**, čemu se také říká distanční práce. Práce z domova je vhodná pro konzultanty, analytiky, programátory a administrativní pracovníky. Takový režim nabízí zaměstnancům odpracovat část pracovní doby mimo pracoviště zaměstnavatele. Z hlediska zaměstnavatele je hlavní výhodou snížení režijních nákladů (úspora prostor, topení, osvětlení apod.), flexibilita a rychlá reakce na výkyvy v potřebě práce. Zaměstnavatel má také možnost zaměstnat vysoce kvalifikovaného pracovníka, který bydlí ve velké vzdálenosti od pracoviště nebo získat know-how lidí, kteří kvůli například obtížné rodinné situaci nemohou pracovat mimo domov. Zaměstnanci takovým způsobem získávají značnou časovou suverenitu, mohou lépe sladit

pracovní a rodinné povinnosti a přizpůsobit pracovní dobu podle svých preferencí (Dvořáková, 2012, str. 208). Nevýhodou je však hrozba, že se člověk kvůli této formě práce stane asociální z důvodu nedostatku osobní komunikace. Pracovník během práce z domova nemá možnost se osobně poradit s kolegy a vyměnit si s nimi své názory. Distanční pracovníci mají menší předpoklad pro kariérní růst, protože u nich nedochází k osobnímu kontaktu s vedoucím.

3.1.8 Fyzické faktory práce

Dalším faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, jsou **fyzické faktory práce**. Mezi ně patří osvětlení, barevné řešení pracovišť, zvukové a mikroklimatické podmínky. Každý z těchto faktorů je regulován speciálními normami. Fyzické faktory práce mají velký vliv především na pracovní spokojenost zaměstnanců pracujících v kancelářích.

Ideální **osvětlení** by mělo být rovnoměrné. Ne vždy je možné využívat denního světla, proto je nutné používat umělé osvětlení. Důležitým faktorem je intenzita vlastního osvětlení, která bývá daná normativně v závislosti na druhu vykonávané činnosti. Velký vliv na osvětlení má také čistota oken. Špinavá okna mohou úroveň osvětlení pracovního prostředí snížit až o 60 % (Pauknerová, 2012, str. 118). Norma ČSN EN 12363-1 stanovuje požadavky na osvětlení z hlediska legislativní úpravy.

Barvy velmi působí na člověka v pracovním a osobním životě, protože mají vliv na lidské vnímání a vnitřní pocity. Díky výběru správné barvy kanceláře se lidé často mohou cítit během práce lépe a práce je více baví. Dle Pauknerové (2012) „*na pracovišti plní barvy především tyto funkce:*

- bezpečnostní
- orientační
- estetickou

Jedna místnost by měla obsahovat maximálně tři barvy a zároveň musí být dodržena zásada, že převažující barva by měla odpovídat zamyšlené funkci prostoru. Bezpečnostní barvy stanovuje norma ČSN ISO 3864.

Na každém pracovním místě se vyskytují různé **zvukové podněty**, které různou intenzitou působí na člověka, jako například zvuková kulisa nebo hluk. Hluk musí být na pracovišti regulován, protože působí negativně na lidský organismus. Ochrana proti hluku se řeší technologicky (změny technologického postupu), snížením hluku jako takového nebo osobními ochrannými pomůckami (např. vložkami do uší) (Pauknerová, 2012, str. 121-122).

Mikroklimatické podmínky jsou obvykle normativně stanoveny a patří mezi ně teplota, vlhkost a různé druhy znečištění ovzduší. Na pracovišti musí být zajištěná dostatečná výměna vzduchu a teplota by neměla klesnout pod 20 °C a stopnout nad 28 °C. Optimální teplota je od 20 °C do 24 °C (Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.). Současné firmy často používají čističky vzduchu nebo ventilátory, čímž vyrovnávají klimatické prostředí v jakémkoliv ročním období.

Dnes jsou populární tzv. **open space kanceláře**, ve kterých v jednom prostoru spolupracuje 10 až 20 zaměstnanců (někdy i více). Mezi výhody takových kanceláří patří především zjednodušená komunikace, flexibilita při řešení problémů, nižší náklady a možnost kontroly ze strany zaměstnavatele. Takový typ kanceláře je nejvhodnější pro skupinovou spolupráci. Mezi negativní stránky patří narušení soukromí pracovníků, vznik sporů, obtížnější soustředění a vyšší nemocnost. Někteří zaměstnanci open space kanceláře nemají rádi, zejména ti, jejichž práce vyžaduje velké soustředění (Michalík, 2009, s. 7).

V některých případech zaměstnavatel nemůže ovlivňovat fyzické faktory práce, protože jsou určeny výrobním procesem, například v chemickém průmyslu se mohou objevit nepříjemné zápachy nebo vysoké teploty v průmyslu hutním.

4. Vztah pracovní spokojenosti a motivace

Kmecová (2017) ve své publikaci zmiňuje, že „*motivace je hnací silou jedinců, která je posouvá k činnosti*“. **Motivace zaměstnanců** se považuje za složitý psychologický proces, během kterého se člověk zapojí do nějaké aktivity a vytvoří si pozitivní postoj k určitému druhu práce nebo chování. Pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Motivace je základem řízení lidí z důvodu integrace psychických a fyzických aktivit člověka, které zaměřuje ke stanovenému cíli. Vysoká motivace pracovníků je jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěšnosti podniku, protože motivovaní pracovníci se snaží vykonat svojí práci co nejlépe. Motivace u člověka je mnohdy ještě důležitější než jeho spokojenost.

Vztah motivace a pracovní spokojenosti je bezesporu úzký, přesto se však názory na míru jejich vzájemné podmíněnosti liší. „*Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou*“ (Bedrnová, 2012). I když dobré pracovní podmínky stimulují motivaci k práci, neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval ve stejné míře.

Nakonečný (2014, str. 89) rozděluje pracovní motivace na **intrinsickou a extrinsickou**. **Intrinsická motivace** je ovlivněna vnitřními pohnutkami v průběhu prožívané činnosti. Patří sem motivy těsně související přímo s prací, např. potřeba činnosti, kontaktu s druhými lidmi, moci a seberealizace. Za **extrinsickou** považuje motivaci, která se týká chování, které bylo vykonáno na přání jiného člověka. To znamená, že motivaci ovlivňují vnější podněty. Mezi motivy nacházející se mimo práci patří potřeba peněz, jistoty, sociálních kontaktů a vlastní důležitosti (Horaliková, 2004).

Faktory motivace práce se zabývá i **Herzbergova teorie**. Faktory jsou rozdělené do dvou skupin: **faktory hygieny a motivátory** vnitřních pracovních potřeb. K faktorům **hygieny (dissatisfaktorům)** patří peníze, politika a řízení organizace, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistota pracovního místa. **Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfaktory)** tvoří výkon, uznání, obsah práce a možnosti rozvoje. Řada průzkumů ukázala, že ve většině případů je vliv faktorů hygieny na pracovní spokojenost negativní, a proto jsou označeny jako faktory vyvolávající nespokojenost (dissatisfaktory). U vnitřních motivátorů

je situace opačná, protože jejich vliv na pracovní spokojenost je spíše pozitivní (Dvořáková, 2012, str. 172-173).

Wagnerová (2008) rozděluje zdroje ovlivňující pracovní jednání na vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje, jsou ustálené a jedná se o potřeby, zájmy, schopnosti a dovednosti. Vnější zdroje mohou přispívat ke změně pracovního jednání. Příkladem vnějšího zdroje je odměna nebo trest. Provazník (2002) uvádí, že péče ze strany zaměstnavatele o své pracovníky ovlivňuje pocit pohody i přístup k práci. Zaměstnanec má pocit, že je jeho práce hodnotná a významná. Naopak nezáměr o pracovníky vyvolává vysokou míru nespokojenosti. Zaměstnanci se cítí podceňeni, a proto klesá jejich motivace k práci. Dle Provazníka (2002) je pro každého pracovníka motivace podmíněna různými faktory a zároveň je pro všechny důležitá.

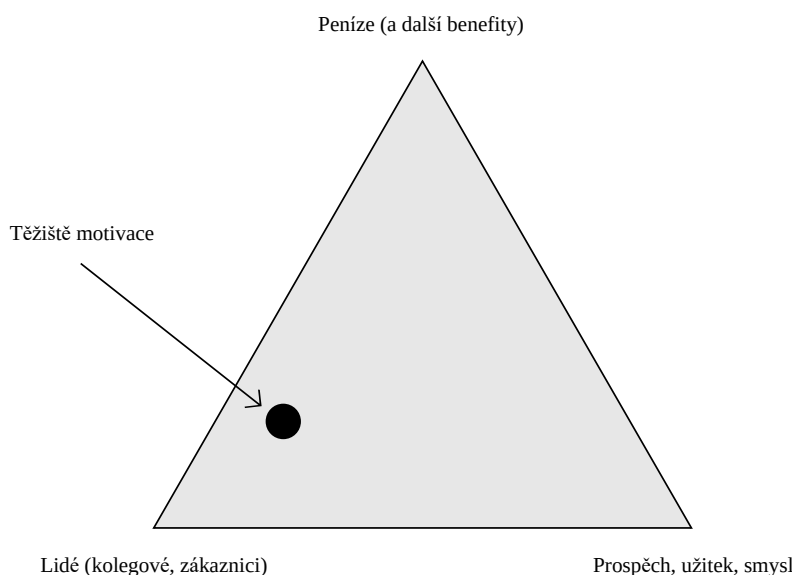
5. Fluktuace zaměstnanců

Pojem **fluktuace** označuje obrat pracovníků ve firmě. Tento termín vyjadřuje, kolik zaměstnanců opustilo společnost za určité časové období. Obvykle je fluktuace vyjádřena procentním ukazatelem, který se vyjadřuje poměrem počtu pracovníků, kteří odešli z firmy k průměrnému počtu zaměstnanců. Fluktuace je ve firmě potřebná, proto není vždy negativním jevem. Obvykle se liší podle regionu, ve kterém se firma nachází, její velikostí a kulturními zvyky.

Za nízkou **míru fluktuace** se považuje hodnota pod 10 %. Taková úroveň nejenom není pro firmu škodlivá, ale zároveň pomáhá jít firmě s dobou a inovačně se rozvíjet. Za pozitivní vliv fluktuace se považuje příliv nových zkušeností a názorů, zmenšení počtu neefektivních pracovníků a vytvoření konkurence mezi zaměstnanci uvnitř firmy. Negativní vlivy na společnost má míra fluktuace, která přesahuje 20 %. Mezi ně patří ztráta zaškolených zaměstnanců, zvýšené náklady, demotivace a vyšší nejistota současných zaměstnanců (Bednář, 2018).

Bednář (2018, str. 15) uvádí, že ke zjištění důvodu odchodů zaměstnanců z práce, musíme především zjistit, co je v práci drží. Existují **3 hlavní důvody, proč lidé chodí do práce:** peníze, motivace a prospěch. Tyto faktory lze vyobrazit na trojúhelníku, na kterém vidíme kromě třech důvodů, také motivační těžiště, které se může nacházet u každého zaměstnance v jiném místě.

Obrázek 3: Motivační trojúhelník



Zdroj: (Bednář, 2018, str. 15)

Pracovník odchází ze zaměstnání, když selhává nějaká kombinace faktorů, to znamená, že mu něco chybí. Ačkoliv ve většině případů lidé tvrdí, že odcházejí kvůli platu, ne vždy je to pravda. Taková odpověď se považuje za přirozenou, obvykle na takové rozhodnutí má však vliv komplex různých faktorů, a proto ve většině případů zvýšení platu fluktuaci nesnižuje.

Dle Armstronga (2007) fluktuaci můžeme rozdělit na **dobrovolnou a nedobrovolnou**. Za **dobrovolnou fluktuaci** považujeme odchod člověka z vlastní vůle. V současné době takový druh opouštění práce převládá. V takovém případě je firma nucená hledat nového pracovníka na uvolněnou pozici s čímž jsou spojené náklady a čas. Společnosti se proto snaží úroveň takové fluktuace snížit. **Nedobrovolná fluktuace** je situace, kdy firma musí sama propustit zaměstnance, a to například z důvodu ekonomické krize nebo nižší produkce společnosti. Nedobrovolnou fluktuaci může způsobit i sám zaměstnanec nesplněním úkolů nebo porušováním pravidel. Za nedobrovolnou fluktuaci také považujeme odchod do důchodu nebo odchod z důvodu pracovního úrazu.

Hlavním nebezpečím vysoké fluktuace pro firmu jsou náklady, například na nábor, adaptaci a školení pracovníka. Existuje riziko, že místo zůstane volné a s tím souvisí i snížení produktivity ve firmě. Díky tomuto riziku se většina firem v dnešní době zabývá do hloubky zjištěním příčin odchodů jednotlivých zaměstnanců (PwC, 2007).

Jednou z možností řešení fluktuace ve firmě je zaměstnání brigádníků, většinou studentů. Firmy často zaměstnávají studenty v období sezony, kdy je práce víc než obvykle. Zaměstnavatel může zároveň využít brigádníka na práce, které jsou svým charakterem nárazové, aby tím nezatěžoval své kmenové zaměstnance. Firmy také často využívají brigádníky jako dočasnou náhradu za své zaměstnance v období dovolených. Výhodou zaměstnání studentů jsou především nižší náklady za plat. Další výhodou je to, že student

ve většině případů může začít pracovat rovnou bez čekání. Studenti mohou obohatit firmu čerstvými nápady a také v budoucnu obsadit pozice na plný pracovní poměr (Bureš, 2018).

6. Studenti na trhu práce

Problematicke pracujících studentů je v dnešní době věnovaná velká pozornost. Motivace pracovat během studia se liší podle osobních nebo sociálních charakteristik. Stále existuje velká část studentů, kteří pracují z finančních nebo existenčních důvodů. Studenti jsou často nuceni pracovat, aby mohli uhradit náklady za své studium. Mnoho studentů také pracuje z důvodů finanční nezávislosti na rodičích či kvůli zlepšení životní úrovně. Za poslední roky počet pracujících studentů značně vzrostl a zároveň se změnila důvody k práci. V dnešní době převládá část studentů chodí do práce s vidinou získání praxe a využití volného času prospěšným způsobem.

Dle mezinárodního výzkumu studentů vysokých škol Eurostudent (2015) dochází od konce 90. let k trendovému posunu od studentů, kteří při studiu pracují, ke studentům, kteří při práci studují. V 80. letech přímá výuka (většinou povinná) zabírala zhruba 20–25 hodin týdně bez zahrnutí času na samostatnou výuku, a proto měli studenti méně volného času na další aktivity. Dnes výuka je více flexibilní, a proto využívají studenti svůj volný čas na přivýdělek. Výsledky výzkumu Eurostudent (2015) ukázaly, že více než 67 % studentů v České republice chodí do zaměstnání. Práce při studiu nemusí však zhoršovat jeho kvalitu a úspěšnost, naopak může být přínosná, pokud student pracuje ve studovaném oboru. Dle výzkumu Eurostudent (2015) nejvyšší příjmy ze zaměstnání dostávají studenti právnických a technických oborů. Méně příznivá situace je pro studenty uměleckých oborů, kteří jsou často nuceni pracovat mimo obor.

Výzkum Institutu rozvoje a vzdělání (2013) ukázal, že v dnešní době je hlavním zdrojem příjmu studentů zaměstnání, druhou pozici zastává finanční podpora rodičů. Z výzkumu je také patrné, že studenti pracují převážně v průběhu celého roku, menší část z nich pracuje jen o prázdninách. Nejčastěji příležitostný jednorázový výdělek využívají studenti ve věku do 21 let. Čím starší je student, tím zpravidla roste jeho pravidelný výdělek. Přestože výzkum ukázal, že studenti stále věnují více času studiu než práci a pracují v průměru 15 hodin týdně, existuje velká část studujících, kteří jsou zaměstnaní na plný pracovní úvazek a pracují 40 hodin týdně. V tomto případě počet hodin strávených v práci je na úkor počtu hodin strávených studiem.

Nejčastěji studenti pracují ve formě brigády nebo dohody o provedení práce, méně často jsou zaměstnaní na plný pracovní úvazek. Malé procento již během studia začíná podnikat (Holanová, 2012).

Brigáda je určitý specifický typ drobné výpomocné práce, která nemá povahu dlouhodobé systematické činnosti. Jedná se o práci, která může být vykonávána jako dobrovolná výpomoc prováděná za symbolickou odměnu (dobrovolná brigáda) nebo i za mzdu (placená brigáda). Obvykle studenti pracují na brigádách za velmi malý plát a dostávají odměnu za každou hodinu vykonávané práce (MPSV, 2013).

Dohoda o provedení práce je jedním z nejvyžívanějších způsobů uzavření pracovního poměru u studentů. Podle zákona č. 262/2006 Sb. dohodu o provedení práce může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, jestliže předpokládaný rozsah práce, na který se dohoda uzavírá, není vyšší než 300 hodin ročně. Zaměstnanec může za jeden kalendářní rok pro jednoho zaměstnavatele odpracovat maximálně 300 hodin. U této dohody se neodvádí sociální a zdravotní pojištění, což jedním z důvodů, proč je mezi zaměstnavateli často využívána (MPSV, 2013).

Dohoda o provedení činnosti je podobná klasické pracovní smlouvě. Obvykle ji zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavírá při déle trvající pracovní činnosti. Na jejím základě nelze vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, tudíž může být práce sjednána maximálně na poloviční pracovní úvazek. To stanovuje zákon č. 262/2006 Sb. U této dohody se odvádí sociální a zdravotní pojištění, což se odráží na výši platu (MPSV, 2013).

Další výhodou pro pracujícího studenta je **sleva na dani**. Student mladší věku 26 let má možnost podepsat tzv. daňové prohlášení, díky kterému může odečíst slevu na dani na poplatníka a také i slevu na studenta, což stanovuje zákon 586/1992 Sb. (Dlouhá, 2017).

Pro firmy mezi hlavní důvody přijetí studenta patří nezatíženost předchozími pracovními návyky a ochota vzdělávat se. Zaměstnavatelé při výběru nového pracovníka velmi cení flexibilitu, důslednost, orientaci v oboru, schopnost práce v týmu, znalost cizích jazyků a komunikativnost (Doležalová, 2014). Jednou z dalších výhod zaměstnání studentů je pro zaměstnavatele různorodost pracovního prostředí. Rozdílné věkové skupiny mají různé zkušenosti, styl života a zvyky. Rozmanitost pracovníků s sebou automaticky přináší různorodost nápadů a přístupů k práci, což může mít na pracovní prostředí pozitivní dopady a vést ke zvýšení efektivnosti, kreativity a inovace. Zaměstnání studentů může zároveň vést ke snížení fluktuace ve firmě a tím i nákladů. Po ukončení studia mladý pracovník může pokračovat po kariérním žebříčku a zůstat ve firmě již na plný úvazek, obsadit novou pozici a ušetřit náklady na hledání nového pracovníka.

Přestože je situace na trhu práce příznivá, často jsou studenti nuceni pracovat mimo obor, zejména jedinci studující umělecké a společenskovední obory. Dalším problémem je možné ohrožení studia kvůli práci. Někteří studenti, pracující během studia, práci nad studiem upřednostňují. Láká je možnost vydělávat peníze i bez dokončeného vzdělání. Díky tomu u těchto lidí dochází k přerušení studia, které s sebou většinou přináší nižší šanci kariérního růstu (Skodulová, 2016).

Praktická část

Hlavním cílem práce je analyzovat spokojenost pracovníků oddělení Data Protection společnosti SAP Services se zaměřením na studenty, kteří pracují na částečný úvazek. Proto je tato část bakalářské práce věnovaná představení firmy a vybraného oddělení. Následně je uveden stručný popis stávajících firemních dotazníků, které ukazují, jak firma zkoumá pracovní spokojenost svých zaměstnanců. Dále je představena použitá metodika výzkumu

práce. Následně jsou uvedené výsledky výzkumu, které jsou kriticky analyzovány a je v nich hledána souvislost mezi jednotlivými odpověďmi respondentů a její příčiny. V závěru jsou uvedena doporučení na možná zlepšení pro management ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vybraného oddělení. V práci je také upozorněno na faktory, které vnímají zaměstnanci jako klíčové, avšak nejsou s jejich kvalitou spokojeni.

7. Profil společnosti SAP Services, s.r.o.

SAP Services je společnost, která byla založena v Praze v roce 1992 a je dceřinou společností SAP, která má v dnešní době přes 96 000 zaměstnanců ve více než 150 zemích. Na začátku bylo jméno firmy SAP BSCE (Business Services Centre Europe), v roce 2016 byla přejmenována na SAP Services. Přes 25 let fungování umožnilo získat firmě přes 1300 zákazníků v různých oblastech. V současné době ve firmě pracuje kolem 1700 zaměstnanců. Hlavním cílem SAP Services je poskytování podpory ostatním pobočkám SAP po celém světě formou sdílených podnikových služeb a řízení procesů v oblasti marketingu, nákupu a financí. Firma umožňuje organizacím spolupracovat efektivněji a využívat podnikových informací bez ohledu na to kým a kde budou používány.

SAP Services se liší od ostatních pražských firem tím, že zaměstnává lidi z celého světa, proto je nejčastěji užívaným jazykem ve firmě angličtina. Firma neustále získává různé ocenění, mezi které patří například ocenění za diverzitu, nejlepšího zaměstnavatele a nejlepší firmu pro absolventy. SAP Services dlouhodobě patří mezi nejlepší společnosti v České republice v kategorii „Informační a komunikační technologie“. V roce 2016 SAP získal jako první certifikát za genderovou rovnost (SAP News, 2016). Firma spolupracuje s neziskovými organizacemi, rozvojovými institucemi, univerzitami, podporuje start-upy a investuje do inovací.

Za poslední roky se firma značně rozšířila, a proto bylo zapotřebí změnit stávající lokalitu. v roce 2016 se firma přestěhovala do nových kanceláří Metronom Business Centre v Nových Butovicích. Ředitelka SAP Services Andrea Hepnerová (2016) píše, že *„důvodem investice do nových prostor nebyla pouze myšlenka sjednocení jednotlivých entit SAP do jednoho sídla, ale také výrazný růst, kterým celá skupina prochází, nové prostory nabízí kapacitu pro další expanzi, a především poskytují našim zaměstnancům špičkové pracovní prostředí, které nemá v České republice konkurenci.“* Do postavení nových kanceláří byli zapojeni i zaměstnanci, kteří se podíleli na finální podobě relaxačních zón a jejich vybavení. V posledním patře budovy se nachází posilovna, kterou zaměstnanci mohou využívat zdarma. Pracovní místa jsou vybavena moderními stoly a židlemi, na každém patře jsou k dispozici sprehy, kuchyňky s kávovými automaty, které zaměstnanci mohou využívat zadarmo. V prostorách se nachází také terasy s grilem. Toto všechno bylo vytvořeno především z důvodů zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i efektivnosti práce.

7.1. SAP a studenti

SAP je jednou ze společností, která aktivně zaměstnává studenty. Firma spolupracuje s velkým množstvím škol a univerzit po celém světě, pořádá různé tréninky a programy pro jedince, kteří

mají zájem o technologii a rozvoj. V dnešní době přes 30 % zaměstnanců v SAP tvoří studenti začínající svoji kariéru. Společnost spolupracuje s více než 3000 partnerskými školami po celém světě, každoročně provádí více než 1000 akcí zaměřených na přilákání studentů pracovat ve firmě. Existují speciální studijní programy, během kterých má student možnost zúčastnit se lekcí, které vedou přední zástupci firmy, mít placenou stáž v SAP během studia a přímo po ukončení studia získat práci na plný úvazek.

SAP v České republice nabízí práci na částečný úvazek a snaží se vytvořit speciální podmínky, které by umožnily studentům pracovat již během studia. Patří mezi ně speciální typ smlouvy, flexibilní pracovní doba a různé bonusy. Jelikož studenti mají omezené časové možnosti, firma s nimi podepisuje dohody o provedení činností nebo dohody o provedení práce. Studenti mají možnost si plánovat hodiny podle svého volného času. Nemusí striktně chodit do práce v osm hodin ráno a zároveň nemusí v kanceláři strávit každý den osm hodin. Podmínkou je pracovat minimálně 4 hodiny v kuse.

Stejně jako ostatní zaměstnanci, tak i studenti dostávají firemní bonusy. Měsíčně dostávají stravenky v poloviční hodnotě než pracovníci na plný úvazek. Firma využívá systému Kafeteria, který byl podrobně popsán v teoretické části práce. Dalším bonusem je MultiPass karta, kterou dostává každý zaměstnanec po třech měsících práci ve firmě. Na tento bonus má nárok každý zaměstnanec a nezáleží na tom, který pracovní úvazek má. Všichni zaměstnanci dostávají stejný počet bonusových bodů. Jedná se o body, které je možné uplatnit ve vybraných lékárnách a obchodech. Dále je s nimi možné objednat si výlet do zahraničí nebo pořídit si Multisport kartu, která umožňuje denně vstup do posiloven a rekreačních center. Studenti si mohou brát volno, kdy potřebují. Navíc si mohou vybrat šestkrát „sick days“, volno z důvodu choroby, a dostat zaplacené, přestože mají hodinový plat. V případě polovičního úvazku se jedno volno z důvodu choroby rovná čtyřem hodinám ve srovnání s osmi hodinami u pracovníků na plný úvazek. Zaměstnancům na částečný úvazek se neproplácí práce přesčas, ale dostávají dvojnásobek hodinové mzdy při práci o státních svátcích.

Ne každá firma nabízí takový počet bonusů a firemních benefitů pracovníkům na částečný úvazek. Společnost SAP Services se opravdu o své mladé zaměstnance stará a snaží se vytvářet takové pracovní podmínky, aby co nejvíc vyhovovaly lidem, kteří kromě práce mají i další povinnosti, jako například studium na vysoké škole.

7.2. Oddělení Data Protection

Vzhledem k tomu, že každé oddělení je řízeno jiným manažerem, který může nastavit svá vlastní pravidla a vytvořit zvláštní pracovní podmínky, názory studentů pracujících v různých týmech by se značně lišily. Navíc by bylo obtížné odpovědi respondentů porovnávat a hledat mezi nimi souvislosti. V různých týmech studenti podepisují různé druhy smluv, mají různá pracovní místa, vnitřní týmová pravidla a náročnost práce, proto by nebylo možné zaznamenat všechny rozdíly.

Pro danou bakalářskou práci jsem si právě z tohoto důvodu vybrala oddělení Data Protection, které bylo založeno před 3 roky, a to hlavně z důvodu zveřejnění Obecného nařízení na ochranu

osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation). Toto nařízení se týká každého, kdo shromažďuje nebo zpracovává osobní údaje Evropanů, včetně společností a institucí mimo území EU, které působí na evropském trhu (Monster, 2018). Hlavním úkolem oddělení je zajištění ochrany osobních údajů společnosti SAP.

Oddělení je rozděleno na jednotlivé týmy: Data Protection, Data Protection Enablement, Data Procurement Operations DACH a Data Procurement Operations EMEA, které jsou zodpovědné za určité části jednoho velkého procesu. Jejich práce mezi sebou úzce souvisí a navzájem se ovlivňuje.

Jedním z hlavních důvodů výběru tohoto oddělení je počet studentů pracujících zde na poloviční úvazek. Celkově je zde celkově zaměstnáno přes 70 pracovníků a většina se skládá právě ze studujících. Díky tomu je možné prozkoumat spokojenost v oddělení se zaměřením na studenty, kteří pracují na částečný úvazek. Dalším důvodem je náplň práce každého pracovníka oddělení a její náročnost. V rámci oddělení, které řídí jeden manažer, jsou podmínky srovnatelné. Kromě toho dle manažera spokojenost v týmu už dlouhý čas nikdo nezkoumal, protože pracovníci na částečný úvazek a lidé, kteří mají podepsanou smlouvu méně než na půl roku, nemají přístup k firemním dotazníkům (podrobnější informace o firemních dotaznících je uvedena v následující kapitole). Zároveň vedení nemá čas provádět vlastní výzkumy. Výsledky výzkumu by mohly pomoci manažerovi zjistit nejenom aktuální stav pracovní spokojenosti svých podřízených, ale zároveň sloužit jako materiál na zlepšení situace v budoucnu.

8. Firemní dotazníky

Aktuálně firma provádí dva druhy dotazníků: Facility Survey a People Survey.

8.1. Facility Survey

Facility Survey je dotazník zaměřený na hodnocení pracovního prostředí, který je tvořen zvlášť pro SAP v České republice. Cílem dotazníku je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s kanceláři, jejich designem a infrastrukturou (nábytkem, osvětlením, teplotou), konferenčními a odpočinkovými místnostmi, jídelnou, recepcí a parkovacími místy. Mimo jiné se v dotazníku vyskytují otázky, které se týkají spokojenosti s úklidem a reakcemi Facility Teamu na stížnosti zaměstnanců. Fyzické faktory mají velký vliv na celkovou spokojenost pracovníků, proto se tento dotazník se provádí každé dva roky. Díky jeho výsledkům se může pracovat na zlepšení kancelářských prostorů. Facility Survey právě umožnil vedení zjistit, jaké nároky pracovníci mají a co se jim líbilo a nelíbilo na pracovištích. Na základě odpovědí byly vybudované kanceláře na Nových Butovicích. V nových prostorech, do kterých se firma přestěhovala v roce 2016, bylo vytvořené co nejvíce příjemné prostředí pro zaměstnance: pohodlné odpočinkové místnosti, posilovna, velký počet parkovacích míst a další zařízení, které v předchozích kancelářích nebyly. Poslední sběr dat se konal na konci roku 2018, kdy mělo vedení za úkol zjistit, zda nové prostory zaměstnancům vyhovují a jestli jsou s novými kanceláři opravdu spokojeni.

8.2. People Survey

Dalším dotazníkem, který probíhá ve firmě, je People Survey. Tento dotazník je zaměřen na sociální faktory spokojenosti zaměstnanců. Vedení ho provádí každý rok v SAP po celém světě. Cílem dotazníku je zjistit spokojenost pracovníků s vedením, firemní kulturou, možností personálního rozvoje uvnitř firmy a atmosférou v jednotlivých týmech. Dotazník se skládá z 51 otázek, které jsou rozdělené na jednotlivé sekce: základní informace (pohlaví, věk, státní příslušnost), zapojení zaměstnanců, vztah k firemní kultuře, strategie firmy, spokojenost s vedením a seberealizace.

Dotazník spravuje externí firma, která vytvořila platformu, kde jsou pro zaměstnance uvedené otázky s výběrem odpovědí. Každý manažer dostane výsledky dotazníků členů jeho týmu a posléze v rámci týmu pracovníci hledají příčiny negativních odpovědí a cesty k jejich zlepšení. V dotazníku je použita desetistupňová škála. Za pozitivní odpovědi se počítá hodnota pouze 9-10, odpovědi 8-7 se považují jako neutrální, 6 a níž jsou chápány jako negativní. Je možné se zde například setkat s dotazem: „Jak jste spokojeni s úrovní vaší realizací ve firmě?“. Na tu lze odpovědět pomocí již zmíněné škály kde 10 je velmi spokojen a 1 znamená velmi nespokojen. Dotazník je zcela anonymní, tudíž není možné zjistit, kdo které odpovědi vybral. Anonymita je zachována také díky takzvanému „pravidlu 7“, což znamená, že do výsledků se započítávají odpovědi jenom v případě, že respondentů stejného týmu, pohlaví a státní příslušností bylo více než sedm. Pokud je tedy v nějakém týmu méně než sedm pracovníků, manažer nedostane report s výsledky. Následná analýza probíhá v týmech. U otázek, u kterých byl průměr menší než 9 dochází následně k rozboru, proč byly hodnoceny nižší hodnotou.

Nevýhodou People Survey je především nesprávné pochopení škálového systému. Zaměstnanci České republiky chápali desetistupňovou škálu tak, že 10-8 jsou dobré odpovědi, 7-5 neutrální a 4-0 špatné. Vedení v Německu za špatné odpovědi počítalo vše od hodnoty 7 a jako neutrální hodnotu 8. Zaměstnanci po prvním roce, kdy zjistili reálnou hodnotící škálu, začali volit vyšší čísla na škále odpovědí, což vedlo ke zkreslení výsledků a není tedy jasné, do jaké míry dotazník zjišťuje opravdovou úroveň spokojenosti zaměstnanců. Navíc dotazník mohl vyplňovat jen ten pracovník zaměstnaný na plný úvazek se smlouvou na více než půl roku. Ve firmě pracuje velké procento lidí se smlouvou na částečný úvazek, na dohodu o provedení činnosti či se smlouvou uzavřenou na menší dobu než půl roku, tudíž People Survey nelze vztahovat na celou firmu.

Díky výše zmíněným okolnostem je možné dojít k závěru, že firmě chybí dotazník na zkoumání spokojenosti studentů pracujících v SAP. Firma se soustředí na získávání nových mladých talentů, kteří tvoří nezanedbatelnou část firmy, proto by bylo vhodné vytvořit dotazník i pro ně a další zaměstnance s částečným pracovním úvazkem, kteří mají odlišné pracovní podmínky a možná i vztah k práci.

9. Použité metodiky

Dotazování je nejčastěji užívanou metodou zkoumání pracovní spokojenosti ve firmách. Je uskutečňováno formou dotazníku, rozhovoru nebo anketou (Pauknerová, 2012, str. 60). Hlavní

výhodou dotazníku je rychlé a levné získání odpovědí s mnoho informacemi. Pomocí dotazníku můžeme kvantifikovat odpovědi velkého vzorku respondentů a vytvořit obecný obraz mínění vybrané skupiny lidí. Přesnost výsledků velmi záleží na ochotě a schopnosti respondentů dotazník vyplnit. Dotazník neumožňuje doplnit odpovědi nad jeho rámec, uvedené otázky mohou být proto nedostatečně srozumitelné a různě chápány (Armstrong, 2007, str. 173). Data získaná prostřednictvím dotazníku jsou mnohdy méně věrohodná.

V návaznosti na dotazníky se často provádí **polostrukturované rozhovory**, aby byly odpovědi na dotazník prozkoumané do větší hloubky. Jsou flexibilní, umožňují lépe formulovat otázky zmíněné dříve v dotazníku a dotazovaný má možnost se podrobněji vyjádřit a své odpovědi vysvětlit. Každý rozhovor musí být pečlivě připraven, musí sledovat předem stanovený cíl a z každého rozhovoru by měl být pořízen záznam (Pauknerová, 2012, str. 60).

Rozhovory jsou značně časově náročné. Pro zjištění míry spokojenosti na dostačující úrovni, je vhodné použít kombinaci rozhovorů a dotazníku. Pomocí dotazníku je možné vytvořit přehled o problematice a odhalit mezery, rozhovory pak umožní problematiku do hloubky prozkoumat a určit důvody nespokojenosti a jejich příčiny. Zaměstnanci se mohou v rozhovoru vyjádřit v širším rozsahu než v dotazníku.

Hlavním cílem práce je prozkoumat pracovní spokojenost především studentů, proto dotazování bylo vytvořeno takovým způsobem, aby byl tento cíl naplněn. Dotazník byl distribuován všem zaměstnancům oddělení, aby bylo možné nejenom zjistit odpovědi studentů, ale také porovnat, zda se odpovědi liší od starších pracovníků oddělení. Struktura dotazníku je podrobněji rozepsaná v následující kapitole. Po dotazníku byly provedené polostrukturované rozhovory. Práce se zaměřuje především na spokojenost studentů, rozhovory se tudíž soustředí jen na zjišťování příčin a důvodů nespokojenosti studentů. Nejsou zde již tedy bráni v potaz zkušenější pracovníci oddělení. Více informací o průběhu rozhovorů je zmíněno v kapitole 9.3.

9.1. Dotazníky

Pro zkoumání pracovní spokojenosti a nespokojenosti pracovníků vybraného oddělení byl vytvořen dotazník, ve kterém se vyskytují uzavřené otázky s možnostmi hodnocení na **čtyřstupňové škále**. Pauknerová (2012, str. 180) uvádí, že čtyřstupňová škála se v rámci výzkumů k ověření pracovní spokojenosti ukázala jako nejvhodnější, protože možnost odpovědi typu „ani nespokojenost, ani spokojenost“ často charakterizuje normální nebo neutrální vztah dotazovaného. Cílem při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je naopak obdržet od respondentů vyhraněné pozitivní nebo negativní odpovědi.

Soubor otázek tvoří z části dotazy, které se vyskytují v současném firemním dotazníku. Jak již bylo zmíněno v Kapitole 8.2, People Survey se skládá z 51 otázek s většinovým zaměřením na spokojenost s firmou jako celkem, nikoliv na konkrétní situaci v jednotlivých odděleních. Z tohoto důvodu jsou z firemního dotazníku použité spíše obecné otázky, které se ptají na celkovou spokojenost s prací, platem, pracovním prostředím a péčí o zaměstnance. Doplněné byly další otázky chybějící v původním dotazníku na faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Jde o otázky již zmíněné v teoretické části práce na spokojenost s náplní

práce, vztahy se spolupracovníky, vedoucím a seberealizaci. Navíc byly přidány otázky, které byly zaměřené přímo na studenty, například: „vím, že mám možnost dostat práci na plný pracovní úvazek“. Do dotazníku byla zahrnuta následující témata:

- celková spokojenost se zaměstnáním
- platové ohodnocení
- pracovní prostředí a péče o zaměstnance
- spolupracovníci
- rozvoj zaměstnanců
- vedoucí pracovník

Dotazník by měl poskytnout náhled na spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory. Samotný dotazník je uvedený v přílohách na konci práce (Příloha 1) a byl respondentům distribuován e-mailem v anglickém jazyce, neboť ne všichni zaměstnanci mluví česky. Dotazník je zcela anonymní, o čemž byl každý pracovník informován v e-mailu spolu s uvedenými instrukcemi, jak postupovat při vyplňování.

Dotazník je tvořen uzavřenými a polouzavřenými otázkami, které jsou rozdělené do třech typů. Na začátku dotazníku jsou uvedené **selektivní otázky**, které mají za cíl rozdělit zaměstnance do různých skupin dle jejich pracovního poměru, pohlaví, věku a délce zaměstnání ve firmě (Machková, 2009, str. 50).

HR oddělení firmy poskytlo informaci o tom, že všichni zaměstnanci oddělení Data Protection, kteří pracují na částečný úvazek, jsou studenti. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou jsou studenti pracující na částečný úvazek, hlavní selektivní otázkou je druh pracovního úvazku. Pomocí této otázky respondenti budou rozděleni do dvou skupin: zaměstnanci pracující na částečný a na plný úvazek. Na základě tohoto rozdělení budou porovnávány odpovědi respondentů s cílem odhalit, zda se liší názory studentů a kmenových zaměstnanců.

Otázky druhé skupiny zkoumají spokojenosti respondentů s vnějšími faktory pracovní spokojenosti, kde zaměstnanci mohou vybrat jednu z možností uvedenou na čtyřstupňové škále:

- 4- souhlasím
- 3- spíše souhlasím
- 2- spíše nesouhlasím
- 1- nesouhlasím

Otázky tohoto typu jsou rozdělené na jednotlivé skupiny, každá z nich se týká určitého faktoru pracovní spokojenosti.

Poslední typ tvoří **výčtové otázky**, kde zaměstnanci mohou vybrat 3 varianty odpovědí (Survio, 2013). Také u tohoto typu otázek respondenti mohou zaznamenat vlastní varianty odpovědí, které nebyly v dotazníku uvedeny. Pomocí těchto otázek je možné zjistit důležitost jednotlivých faktorů pro zaměstnance a také spokojenost a nespokojenost s nimi. Vyhodnocení

těchto otázek bude uvedeno ze začátku, aby bylo možné rovnou vytvořit přehled faktorů vyvolávacích spokojenost a nespokojenost.

Poslední otázka poskytuje respondentům možnost uvést svojí emailovou adresu, pokud mají zájem se podělit o své názory a návrhy v individuálním rozhovoru.

Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě pomocí stránky **Google Forms**, která umožňuje třídít odpovědi respondentů jak podle otázek, tak i podle jednotlivých respondentů. Následně byl dotazník zaslán mailem všem zaměstnancům oddělení. Seznam všech emailových adres byl poskytnut manažerem. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazník jeden měsíc díky jejich pracovní vytíženosti či nižší docházce díky částečnému úvazku. I přes to ho velká skupina vyplnila již první týden.

Celkem se jednalo o skupinu 79 respondentů, kde část z nich do práce chodí pouze pár dnů v měsíci a část byla pracovní vytížená, tudíž na dotazník z tohoto počtu celkem odpovědělo 58 respondentů, což tvoří celkovou návratnost 73,4 %. Získané výsledky lze považovat za relevantní.

Výsledky dotazníku jsou analyzované pomocí **statistických ukazatelů**. Prostý aritmetický průměr nevypovídá o krajních hodnotách, proto bylo použito variační rozpětí, které je rozdílem největší a nejmenší hodnoty. Variační rozpětí je náchylné na extrémy, proto je lépe využitelný rozptyl nebo směrodatná odchylka, která umožňuje zjistit o kolik se maximálně odchyluje odpověď většiny respondentů od průměru celého souboru. Průměrná odchylka znázorňuje skutečnou hodnotu odchylky, o kterou se odpovědi respondentů průměrně lišily od průměru celého souboru. Všechny tyto ukazatele jsou ke každé z otázek, hodnocených na čtyřstupňové škále, k nalezení v příloze (Příloha 2). Navíc jsou hledány souvislosti mezi jednotlivými odpověďmi respondentů.

9.2. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

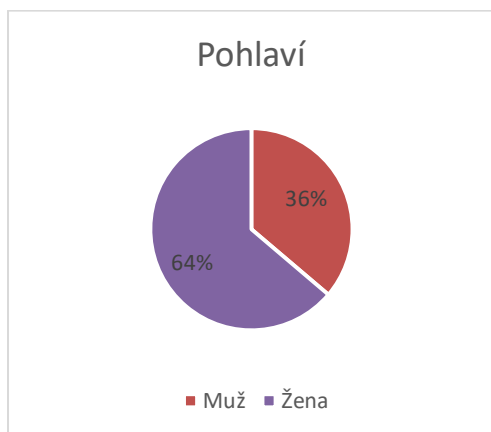
V této kapitole jsou uvedeny výsledky provedeného dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zjišťování spokojenosti oddělení Data Protection s jednotlivými faktory, které na něj mají vliv. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou jsou studenti pracující na částečný úvazek, kromě analýzy jejich odpovědí a uvedení celkových výsledků dotazníku, budou jejich odpovědi také porovnávány dle druhu pracovního úvazku. Z toho bude lze možné zjistit, zda jsou názory rozdílné a popřípadě u jakých faktorů se liší. Výsledky budou představené pomocí grafů a tabulek, které jsou okomentované a interpretované na základě předem nastudované odborné literatury. V Příloze 2 je zároveň uvedeno statistické vyhodnocení dotazníků, které v sobě zahrnuje výpočet průměru, maximu, minimu, variačního rozpětí, průměrné odchylky, rozptylu a směrodatné odchylky.

9.2.1 Demografické údaje

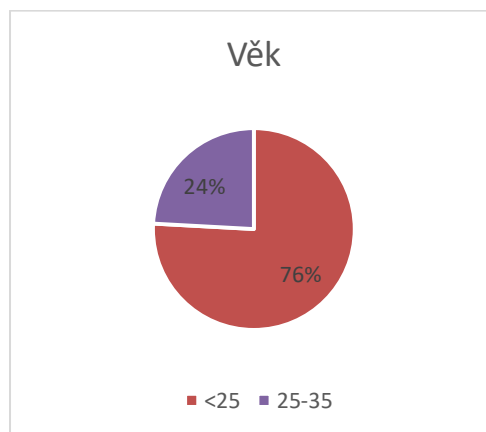
První skupina otázek byla zaměřená na zjištění demografických údajů: pohlaví, věk, délka zaměstnání a druh pracovního úvazku.

Na dotazník celkem odpovědělo 58 respondentů: 64% žen a 36% mužů, což lze vyčíst z grafu 1. Jak je vidět z grafu 2, 44 respondentů je mladší než 25 let, kteří tvoří celkem 76 % z celého souboru. Z toho lze vyvodit, že v tomto oddělení pracují převážně mladí lidé. 24 % pracovníků oddělení je ve věku od 25 do 35 let, oddělení nezaměstnává lidi starší než 35 let.

Graf 1: Pohlaví

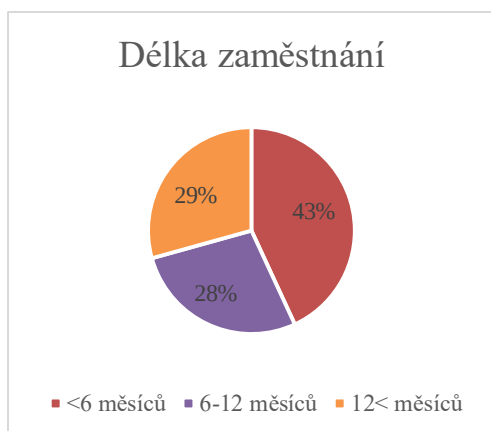


Graf 2 : Věk



Další otázka zjišťovala délku zaměstnání ve firmě. Zaměstnanci měli na výběr jednu ze třech variant odpovědí méně než 6 měsíců, mezi 6 a 12 měsíců, více než 12 měsíců. Jak je vidět z grafu 3, 43 % respondentů pracuje ve firmě méně než 6 měsíců, 28 % pracovníků vybralo odpověď mezi 6 a 12 měsíců a 29 % je zaměstnaných déle než jeden rok. Z čehož vyplývá, že firma aktivně zaměstnává v oddělení nové pracovníky, protože pouze 29 % respondentů pracuje ve firmě déle než 12 měsíců. Převážná část zaměstnanců pracuje ve firmě kratší nebo střední dobu, proto lze očekávat v tomto oddělení větší nespokojenost, protože, jak již bylo zmíněno v teoretické části, obvykle jsou méně spokojení lidé, kteří pracují ve firmě kratší dobu. Naopak větší spokojenost se projevuje u zaměstnanců, kteří zůstali ve firmě delší dobu, obvykle více než jeden rok. Velký počet nových zaměstnanců, může zároveň signalizovat vysokou fluktuaci v oddělení.

Graf 3 : Délka zaměstnání



Graf 4 : Druh pracovního úvazku



Další otázka zjišťuje druh pracovního úvazku, který lze rozdělit na plný a částečný úvazek. Jak je vidět z grafu 4, 67 % pracovníků je zaměstnáno na částečný úvazek. Z toho vyplývá, že 5 respondentů mladších 25 let, pracuje na plný úvazek. Je důležité zmínit, že 4 z nich pracují ve firmě déle než 1 rok. 13 ze 17 pracovníků, kteří pracují ve firmě déle než 12 měsíců, jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek.

9.2.2 Výčtové otázky

U této skupiny otázek respondenti museli vždy vybrat 3 faktory, se kterými jsou spokojeni nejvíce a nejméně a následně uvést, které 3 faktory pracovní spokojenosti jsou pro ně nejdůležitější. Jelikož každý zaměstnanec musel vybrat 3 varianty z nabízených, celkový počet vybraných variant odpovědi u každé výčtové otázky je 174. Přestože v dotazníku byly výčtové otázky uvedené na konci, jejich vyhodnocení je uvedeno v první řadě, protože pomocí těchto otázek můžeme vytvořit obecnou představu, se kterými faktory jsou respondenti nespokojeni nebo naopak spokojeni a rozřadit tyto faktory podle důležitosti. Předpokládáme, že faktory, které zaměstnanci budou hodnotit jako důležité, budou nejvíce ovlivňovat jejich pracovní spokojenost, případně nespokojenost. Kromě nabízených možností odpovědi jako kolektiv, plat, budoucí příležitosti, vedení, kancelář, zaměstnanecké benefity a pracovní podmínky, zaměstnanci také mohli uvést svoji vlastní variantu odpovědi.

Hodnocení výčtových otázek

Tabulka 1 udává absolutní četnost každé varianty odpovědi, což znamená, kolikrát byla daná odpověď spontánně uvedena. Z odpovědí respondentů vyplývá, že největší důležitost pracovníci přisuzují kolektivu, protože 47 respondentů zařadilo tento faktor mezi 3 nejvíce důležité. Dotazník ukázal, že plat se v celkovém počtu vzorku vyskytl 44x, a proto zastává druhou pozici v důležitosti. Třetím nejdůležitějším faktorem ovlivňující spokojenost zaměstnanců jsou budoucí příležitosti (31). Nejmenší důležitost pro zaměstnance oddělení tvoří kancelář. Žádný respondent neuvedl vlastní variantu odpovědi na tuto otázku.

Tabulka 1: Nejdůležitější faktory pracovní spokojenosti pro respondenty

Variety odpovědí	Celkem	Kolektiv	Plat	Budoucí příležitosti	Pracovní naplň	Manažer	Zaměstnanecké bonusy	Kancelář
Absolutní četnost	174	47	44	31	21	15	9	7

U další otázky zjišťující 3 faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni obsadila první místo kancelář se 42 hlasy, což znázorňuje tabulka 2. Druhou pozici zaměstnanci přisuzují kolektivu a třetí zaměstnaneckým bonusům. Z nabízených možností zaměstnanci nejméně volili plat, budoucí příležitosti a pracovní naplň. U této otázky se vyskytly i vlastní varianty odpovědí respondentů, mezi které patří atmosféra, flexibilita, o které se zmínili dva pracovníci, a firma jako celek.

Tabulka 2: Faktory, se kterými jsou pracovníci nejvíce spokojeni

Varianty odpovědí	Celkem	Kancelář	Kolektiv	Zaměstnanecké bonusy		Manažer
Absolutní četnost	174	42	39	23		20
Varianty odpovědí	Pracovní naplň	Budoucí příležitosti	Plat	Flexibilita	Atmosfera	Firma jako celek
Absolutní četnost	17	15	14	2	1	1

Dále respondenti odpovídali na otázku „vyberte 3 faktory, se kterými jste nejméně spokojeni“. Z tabulky 3 je vidět, že největší nespokojenost vyvolává plat, který zaměstnanci zvolili 45x. Druhým nejčastějším faktorem nespokojenosti je pracovní naplň (40), a následně budoucí příležitosti (35). Je důležité zmínit, že poměrně velká nespokojenost se projevuje také s manažerem (31). Mezi vlastními odpověďmi zaměstnanců se vyskytla nespokojenost s lokalitou kanceláře, vzájemná neznalost kolegů z ostatních týmů oddělení, zpětná vazba od manažera, nedostatek team-buildingů, nemožnost práce z domova a absence vlastního pracovního místa.

Tabulka 3: Faktory, se kterými jsou pracovníci nejméně spokojeni

Varianty odpovědí	Celkem	Plat	Pracovní naplň	Budoucí příležitosti	Manažer	Kolektiv	Zaměstnanecké bonusy
Absolutní četnost	174	45	40	35	31	9	5
Varianty odpovědí	Kancelář	Absence vlastní pracovní místo	Absence home-office	Nejsou teambuildingy	Zpětná vazba od manažera	Vzájemná neznalost kolegů	Lokalita kanceláře
Absolutní četnost	3	1	1	1	1	1	1

Shrnutí hodnocení výčtových otázek

Z odpovědí vyplývá, že tři nejdůležitější faktory pracovní spokojenosti pro zaměstnance jsou kolektiv, plat a budoucí příležitosti. Lze očekávat, že tyto faktory nejvíc ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Je pozitivní, že jako faktor, se kterým jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, jsou kanceláře. Bohužel s dalšími dvěma faktory, které zaměstnanci vnímají jako nejdůležitější, nejsou spokojeni. Jedná se o plat, u kterého se vyskytla největší nespokojenost a budoucí příležitosti, které jsou třetí položkou vyvolávající nespokojenost. Naopak s méně důležitými faktory (zaměstnanecké benefity, kancelář) jsou zaměstnanci více spokojeni. Tato skupina otázek pomohla vytvořit základní přehled o důležitosti, spokojenosti a nespokojenosti s různými faktory. Následně byly v dotazníku sestaveny doplňující otázky ke každému z těchto faktorů, které pomohly určit, co spokojenost a nespokojenost vyvolává. Navíc tyto otázky pomohli zjistit na které oblasti je nutné se zaměřit během polostrukturovaných rozhovorů.

9.2.3 Celkové vnímání spokojenosti zaměstnanců

Otázky, patřící do této skupiny, se týkaly celkového vnímání spokojenosti s prací. U těchto otázek byla použita čtyřstupňová škála, přičemž 1 znamená – naprosto nesouhlasím a 4 znamená – naprosto souhlasím. Tato část dotazníku se skládala z 5 otázek: na celkovou spokojenost se zaměstnáním, na spokojenost s pracovní náplní, o zajímavosti a monotónnosti práce, na rozhodnutí o podání výpovědi při nabídce stejné pozice v jiné firmě a o plánování ukončení pracovního poměru ve firmě. Tabulka 4 znázorňuje výsledné hodnoty vypočtené pomocí statistických ukazatelů. Podrobněji je každá otázka rozepsána níže.

Tabulka 4: Celkové vnímání spokojenosti zaměstnanců

	Celková spokojenost	Pracovní náplň	Zajímavost práce	Monotónnost práce	I kdyby mi byla nabídnuta srovnatelná pozice s podobným platem a benefity u jiné společnosti, zůstal/a bych v SAP	Pře myšlím, že v nejbližší době opustím SAP
průměr	3.069	2.534	2.810	2.741	2.776	1.966
minimum	2	1	1	1	2	1
maximum	4	4	4	4	4	4
variační rozpětí	2	3	3	3	2	3
průměrná odchylka	0.417	0.792	0.744	0.691	0.669	0.699
rozptyl	0.381	0.850	0.893	0.686	0.598	0.981
směrodatná odchylka	0.617	0.922	0.945	0.828	0.773	0.991

Hodnocení faktoru

Celková spokojenost se zaměstnáním

Pomocí otázky na celkovou spokojenost je možné vytvořit základní přehled, zda jsou zaměstnanci s prací obecně spokojeni nebo nespokojeni. Tabulky 4 u otázky na celkovou spokojenost ukazuje průměrnou hodnotu 3,069. Žádný respondent nevybral odpověď 1- „nesouhlasím“, a proto je variační rozpětí 2. Přestože převažovaly pozitivní odpovědi, vedení by mělo vzít v úvahu, že celých 22 % pracovníků je se svým zaměstnáním spíše nespokojeno.

Graf 5 uvádí průměrnou celkovou spokojenost v závislosti na délce zaměstnání. Z grafu je vidět, že menší celková spokojenost se projevuje u zaměstnanců, kteří pracují ve firmě v období mezi 6 až 12 měsíci. Jejich průměrná spokojenost je 2,75. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, na začátku pracovního úvazku lidé většinou ještě nevidí všechny nedostatky a objevují je postupem času, proto tento výsledek není překvapivý. Když však člověk ve firmě pracuje déle než rok, je zřejmé, že je s prací spíše spokojený. Proto největší nespokojenost obvykle prokazují lidé, kteří pracují ve firmě střední dobu, dle dotazníku tedy 6-12 měsíců (Randstad Workmonitor, 2014).

Graf 5: Průměrná celková spokojenost v závislosti na délce zaměstnání



Je důležité zmínit, že celkově jsou spíše nespokojeni lidé zaměstnaní na částečný pracovní úvazek. U této skupiny respondentů průměr stanovil hodnotu 2,76 oproti celkovému průměru 3,06. U zaměstnanců pracujících na plný pracovní úvazek byl průměr 3,72. Tento rozdíl je způsoben tím, že ve většině případů lidé, kteří nastoupili na plný pracovní úvazek vědí, co od práce lze očekávat a co chtějí v budoucnu dělat, proto je u nich možné očekávat spíše celkovou spokojenost. U pracovníků na částečný úvazek nižší spokojenost není překvapivá, protože lidé, kteří vstupují na trh práce bez přesné představy, jakou činnost chtějí dělat a jak to v práci reálně vypadá, jsou velice ambiciózní a mají velké požadavky, díky čemuž mohou být posléze zklamaní a nespokojeni.

Pracovní náplň

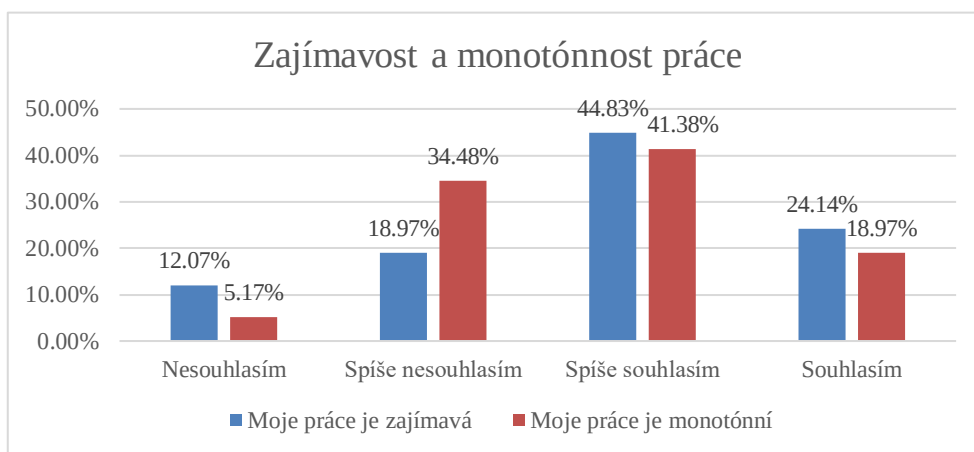
Z Kapitoly 9.2.2 vyplývá, že pracovní náplň je druhým faktorem vyvolávajícím největší nespokojenost. Proto spíše negativní odpovědi na otázku „Jsem spokojený/á s pracovní náplní“ nejsou překvapivé. 48,5 % pracovníků uvedlo, že s tímto faktorem nejsou nebo spíše nejsou spokojeni. Na druhou stranu více než polovina respondentů je s pracovní náplní spíše spokojena (36 %) nebo spokojena (15,5 %). Jak lze vidět z tabulky 4, u otázky na spokojenost s náplní práce průměr stanovil 2,53 a směrodatná odchylka se pohybuje kolem 0,92, což znamená, že většina respondentů by se od průměrné hodnoty neměla odchýlovat o více než 0,92 bodu. Variační rozpětí stanovilo hodnotu 3, což značí, že se zaměstnanci nevyhýbali extrémům a vyskytly se odpovědi jak 1, tak i 4.

Podíváme-li se na spokojenost s pracovní náplní v závislosti na druhu pracovního úvazku, je zřejmé, že jsou více spokojení lidé, kteří pracují na plný pracovní poměr. Jejich průměrná spokojenost s tímto faktorem je 3,1 oproti průměrné spokojenosti 2,25 u pracovníků zaměstnaných na částečný úvazek. U skupiny respondentů pracujících na částečný pracovní úvazek se převážně vyskytuje odpověď „spíše nesouhlasím“ (49 %) nebo „nesouhlasím“ (18 %) v porovnání se skupinou zaměstnanců pracujících na plný pracovní úvazek, kteří jsou s pracovní náplní „spíše spokojeni“ (63 %) nebo „spokojeni“ (26 %).

Zajímavost a monotónnost práce

Graf 6 znázorňuje souhlas nebo nesouhlas respondentů s tvrzením „moje práce je zajímavá“ a „moje práce je monotónní“. Na otázku ohledně zajímavosti práce 44,83 % respondentů odpovědělo, že jejich práce je spíše zajímavá, 24,14 % lidí vybralo odpověď 4- „souhlasím“. Variační rozpětí u této otázky stanovilo hodnotu 3, což znamená, že mezi odpověďmi se vyskytly extrémní hodnoty. Směrodatná odchylka je 0,94. Z toho vyplývá, že odpovědi respondentů se liší téměř až o 1 bod.

Graf 6: Zajímavost a monotónnost práce



Následuje otázka na monotónnost práce. Graf 6 ukazuje odlišnost názorů u této otázky, protože 41,38 % dotazovaných vybralo odpověď „spíše souhlasím“ a 34,48 % s tvrzením naopak „spíše nesouhlasím“. Průměr u této otázky je 2,74 a průměrná odchylka 0,69. Variační rozpětí stanovilo hodnotu 3.

Je důležité zmínit, že celých 10 respondentů, kteří spíše nejsou nebo nejsou spokojeni s jejich pracovní náplní, absolutně souhlasili s tím, že jejich práce je monotónní. Lze předpokládat, že monotónnost značně ovlivňuje spokojenost s pracovní náplní této skupiny dotazovaných.

Obecně lze říci, že tento výsledek není pro firmu pozitivní. Jelikož se jedná o práci na počítači, je možné očekávat, že tato práce může být pro některé zaměstnance jednotvárná. Díky monotónnosti práce může pracovník ztrácet motivaci a následně pracovní výkonnost (Štikar, 2003). Vedení musí vzít takový počet negativních odpovědí v úvahu, protože monotónnost práce může být důvodem odchodu ze zaměstnání a tím pádem i příčinou fluktuace.

I kdyby mi byla nabídnuta srovnatelná pozice s podobným platem a benefity u jiné společnosti, zůstal/a bych v SAP

V SAP by zůstalo (20,7 %) nebo spíše zůstalo (36,2 %) bez ohledu na nabídku jiné srovnatelné pozice. Celkem se jedná o 56,9 % respondentů. U této otázky je průměr 2,77, směrodatná odchylka 0,77 a rozptyl 0,59. Variační rozpětí nabývá hodnoty 2 a minimum je také 2, což znamená, že žádný z respondentů neodpověděl na tuto otázku „nesouhlasím“. Přestože v předešlých otázkách se často vyskytovaly negativní odpovědi, které označovaly práci jako monotónní a nedostatečně zajímavou, z odpovědi na tuto otázku vyplývá, že respondenti by v této práci pravděpodobně zůstali, i kdyby jim byla nabízena srovnatelná pozice v jiné firmě.

Důvodem tohoto rozporu může být nízká ochota lidí ke změně zaměstnání, strach z nových věcí a nucené opuštění své komfortní zóny. Také pozitivní odpovědi mohou být ovlivněné jinými faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Přestože napln práce a její zajímavost hraje důležitou roli, pro zaměstnance může být více významný jiný faktor. Jak ukázala otázka na 3 nejdůležitější faktory, zaměstnanci mezi ně řadí především kolektiv, plat a budoucí příležitosti. Pracovní napln zastává až 4. místo.

Plánování odejit z firmy

Na otázku „přemýšlím, že v nejbližší době opustím SAP“, 6 respondentů odpovědělo, že s tímto tvrzením souhlasí. Pro vedení je toto negativní znamení, protože hrozí, že tito respondenti mohou opustit firmu v nejbližší době. Je důležité zmínit, že všichni z nich pracují ve firmě na částečný úvazek. Pět z nich pracuje ve firmě střední dobu (6-12 měsíců dle dotazníků) a jeden je zaměstnán méně než půl roku. Jak již bylo zmíněno v Kapitole 3.1.1, nejčastěji nespokojení zaměstnanci opouští firmu v průběhu prvních dvou let. Žádný zaměstnanec pracující déle než jeden rok, nemá v plánu firmu opustit.

Při pohledu na souvislost mezi odpovědí na tuto otázku s předchozí lze říci, že jedním z důvodů jejich odchodu může být pracovní napln, protože 5 z 6 pracovníků, kteří plánují firmu opustit, u předchozích otázek zmiňovali nespokojenost s pracovní náplní. Navíc tito respondenti by spíše nezůstali v SAP, kdyby jim byla nabídnuta podobná pozice jinde. Pozitivním výsledkem je však fakt, že celých 47 respondentů z 58 neplánují firmu opustit. Průměr u této otázky je 1,96, průměrná odchylka 0,69 a směrodatná odchylka 0,99, což znamená, že v tomto dotazu se vyskytla větší variabilita v porovnání s ostatními otázkami tohoto bloku.

Shrnutí celkové vnímání spokojenosti zaměstnanců

Jak vyplývá z výše uvedených otázek, většina zaměstnanců je celkově se zaměstnáním spokojena, i když část respondentů se přiklání k spíše negativním odpovědím. Je riziko, že pracovníci této skupiny se v budoucnu rozhodnou podnik opustit, což potvrzují i v odpovědi na otázku „přemýšlím, že v nejbližší době opustím SAP“, kde 6 dotazovaných s tímto tvrzením souhlasí. Je možné že postupem času by označili odpověď „jsem spíše spokojen/a“, pokud by si na danou práci a jistoty, které práce přináší, zvykli. Je pozitivní, že žádný respondent není celkově s prací nespokojen. Z toho lze vyvodit, že každý zaměstnanec vidí v práci něco pozitivního, co ho tam drží. Potvrdila se závislost celkové spokojenosti na délce zaměstnání a ukázalo se, že převážně jsou nespokojeni zaměstnanci pracující ve firmě střední dobu. Ke stejnému závěru docházelo i v nastudované literatuře. Pracovníci považující svojí práci za zajímavou, absolutně souhlasí s tím, že by v podniku zůstali, i kdyby jim byla jinde nabídnuta srovnatelná pozice. To je pro firmu pozitivní znamení, protože by tito zaměstnanci neměli v blízké budoucnosti podnik opustit.

Lidé, kteří nejsou spokojeni s náplní práce, ji považují zároveň za monotónní. Velký počet respondentů s takovým názorem může být příčinou fluktuace v oddělení. Takoví lidé navíc mohou snižovat výkonnost v týmu, proto je potřeba, aby se nad tímto problémem vedení zamyslelo. Pro ambiciózní studenty s chutí se učit něčemu novému, je zajímavá práce

důležitým aspektem v zaměstnání. Je otázkou, jestli respondenti považují svojí práci za monotónní, protože nenaplnila jejich očekávání nebo protože vykonávají jednotvárnou činnost, kterou vedení nerozšiřuje a neobohacuje. Dotazník neumožňuje zjistit kontext a důvod jednotlivých odpovědí, proto na tyto faktory budou respondenti dotazováni podrobněji během rozhovorů.

9.2.4 Plat a firemní benefity

Tato skupina otázek je zaměřená na spokojenost s platem a benefity. Oblast odměňování bývá jedním z nejčastějších zdrojů nespokojenosti zaměstnanců, i když často není hlavním důvodem nespokojenosti. Není však snadné nastavit systém odměňování tak, aby uspokojil většinu zaměstnanců, a zároveň by byl uspokojivý a reálný z hlediska nákladů pro organizaci, proto u této skupiny otázek je možné očekávat spíše negativní odpovědi. V dnešní době pro pracovníky hraje důležitou roli nejenom měsíční plat, ale také firemní benefity - něco, co firma nabízí svým zaměstnancům navíc, aby je podněcovala k dobrým výkonům a motivovala je (Dvořáková, 2007).

Hodnocení faktoru

Plat

Jak lze vyčíst z tabulky 5, s nabízeným platem jsou pracovníci spíše nespokojeni, o čemž vypovídá průměr 2,1, variační rozpětí 2 a směrodatná odchylka 0,74. Navíc se nevyskytl žádný člověk, který by byl s platem na 100 % spokojený, a proto je maximum 3. Celých 39 zaměstnanců z 58, kteří celkem na dotazník odpověděli, jsou s platem nespokojeni (13) nebo spíše nespokojeni (26), což tvoří 67 % z celkového souboru. Pracovníci dostávají menší plat, než si přejí, proto lze u této otázky vyvodit jejich nespokojenost s tímto faktorem.

Tabulka 5: Spokojenost s platem a firemními benefity

	Spokojenost s platem	Spokojenost s firemními benefity
průměr	2,103	3,448
minimum	1	2
maximum	3	4
variační rozpětí	2	2
průměrná odchylka	0,587	0,666
rozptyl	0,551	0,673
směrodatná odchylka	0,742	0,820

Je důležité zmínit, že s platem jsou více nespokojeni starší zaměstnanci, protože průměr u této otázky mezi respondenty věku 25-35 je 1,61 a u mladších než 25 let 2,27. To vysvětlit tím, že v případě mladších lidí, lze předpokládat, že práce pro ně je spíše přivýdělek a mimo ni ještě dostávají podporu od rodičů. Starší pracovníci mají více závazků a většinou nedostávají žádnou finanční podporu.

Firemní benefity

Následující otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci vnímají, že jim podnik nějaké zaměstnanecké výhody nabízí a zda jsou s nimi spokojeni. U otázky ohledně spokojenosti s firemními benefity se ukázalo, že pracovníci s nimi jsou opravdu spokojeni (89 %). Průměr je 3,4, variační rozpětí 2 stejně jako minimální hodnota, což vypovídá o tom, že se nevyskytla extrémní odpověď 1- „nesouhlasím“. Směrodatná odchylka je 0,82, což je hodnota, o kterou se mohou odchýlovat odpovědi od průměru.

Negativně na tuto otázku odpovědělo pouze 6 respondentů, kteří pracují ve firmě méně než 6 měsíců. Z toho je možné vyvodit, že ještě nejsou seznámeni se všemi nabízenými výhodami, protože pracují ve firmě kratší dobu. Firemní benefity by však měly být známé zaměstnancům již před nástupem do tohoto zaměstnání. Dalším důvodem negativních odpovědí může být to, že někteří zaměstnanci nevnímají nabízené bonusy jako výhodu a nevyužívají je.

Shrnutí a hodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Dalo by se polemizovat o tom, zda by bylo možné spokojenost s absolutní výší mzdy zvětšit. Jak již bylo řečeno, je velmi obtížné nastavit systém odměňování, který by dlouhodobě uspokojoval jak firmu, tak i zaměstnance. Navíc lze očekávat, že jednorázové navýšení mezd by mělo krátkodobý efekt a s postupem času by spokojenost s tímto faktorem opět začala klesat. Ovšem když uvážím, kolik procent zaměstnanců je nespokojeno s výší mzdy a zároveň uvážím, že 78 % dotazovaných jsou celkově se zaměstnáním spokojeni a žádný z nich nemá v plánu firmu opustit, nemyslím si, že by výše mzdy natolik ovlivňovala zaměstnance. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pro zaměstnance je důležitá nejenom výše jejich mzdy, ale i jak jsou celkově odměňováni za vykonanou práci. Velice pozitivní odpovědi na otázku ohledně spokojenosti s firemními bonusy jsou dobrým znakem pro vedení. Nabízené benefity zaměstnance uspokojují a tím pádem můžeme předpokládat, že zároveň snižují nespokojenost s platem.

9.2.5 Pracovní prostředí a péče o zaměstnance

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců je pracovní prostředí a péče o zaměstnance. Následující skupina otázek se skládá ze čtyř otázek, které se zjišťovaly spokojenost s kanceláří, pracovní dobou, work-life balance, množství stresu a únavou v práci.

Hodnocení faktoru

Spokojenost s kvalitou místa výkonu práce

Tato otázka zjišťovala spokojenost s kvalitou místa, kde je práce vykonávána. Jak se ukázalo v Kapitole 9.2.2, největší spokojenost se vyskytla s kanceláří. To samé se potvrdilo u samotné otázky na spokojenost s kvalitou místa výkonu práce. Jak je vidět z tabulky 6, odpovědi respondentů byly převážně pozitivní a průměr stanovil hodnotu 3,58, variační rozpětí 2 a směrodatná odchylka 0,67. Minimální odpověď je 2, což znamená, že žádný respondent

neuvedl, že je s kanceláří absolutně nespokojen. 69 % zaměstnanců je s firemními prostory spokojeno, 20 % je spíše spokojeno a pouze 11 % je spíše nespokojeno.

Tabulka 6: Pracovní prostředí a péče o zaměstnance

	Spokojenost s kanceláří	Spokojenost s dobou strávenou v zaměstnání	Spokojenost s work-life balance	Spokojenost s množstvím stresu a únavy v práci
průměr	3,586	3,069	3,276	3,017
minimum	2	1	2	1
maximum	4	4	4	4
variální rozpětí	2	3	2	3
průměrná odchylka	0,571	0,867	0,649	0,678
rozptyl	0,457	1,083	0,554	0,859
směrodatná odchylka	0,676	1,041	0,744	0,927

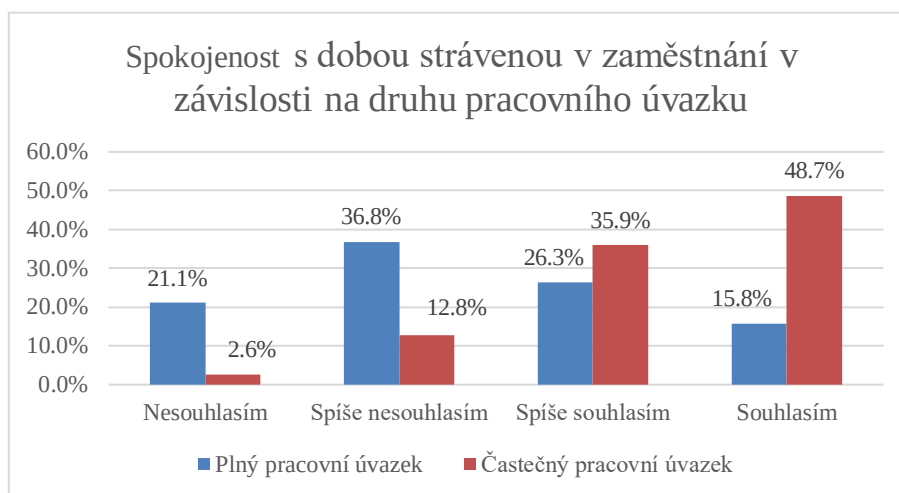
Z odpovědi si lze všimnout souvislosti mezi druhem pracovního úvazku a mírou spokojenosti s kanceláří. S kanceláří jsou více nespokojeni lidé pracující na plný úvazek, 21 % z nich vybralo odpověď „spíše nesouhlasím“ a 53 % „spíše souhlasím“. U odpovědi pracovníků na částečný úvazek 90 % s tvrzením ohledně spokojenosti s kanceláří souhlasí. Důvodem větší nespokojenosti může být fakt, že pracovníci na plný úvazek chodí do kanceláře pět dnů v týdnu a stráví tam velkou část svého života, vidí více nedostatků, jsou přísnější a více je prostředí ovlivňuje než člověk, který pracuje na částečný úvazek a stráví v kanceláři jen malý počet dnů v měsíci.

Spokojenost s dobou strávenou v zaměstnání

Jak ukázal výzkum, zaměstnanci oddělení jsou celkově s dobou strávenou v zaměstnání spokojeni, protože 70,7 % z nich vybralo odpověď 3 nebo 4 z čtyřstupňové škály (kde 3- spíše souhlasím, 4- souhlasím). Pouze 10,3 % zaměstnanců není spokojeno a 19 % spíše nejsou spokojeni s dobou strávenou v zaměstnání.

Když se podíváme na souvislost mezi druhem pracovního úvazku a spokojeností s dobou strávenou v zaměstnání, lze si všimnout, že jsou pracovníci na plný úvazek spokojeni méně než pracovníci na částečný úvazek. Jak lze vidět z grafu 7, 21,1 % pracovníků zaměstnaných na plný pracovní poměr nejsou spokojeni s dobou strávenou v práci a 36,8 % spíše nejsou spokojeni s tímto faktorem. Pracovníci na částečný pracovní úvazek jsou s dobou strávenou v práci spokojeni ve 48,7 % a spíše jsou spokojeni ve 35,9 %.

Graf 7: Spokojenost s dobou strávenou v zaměstnání



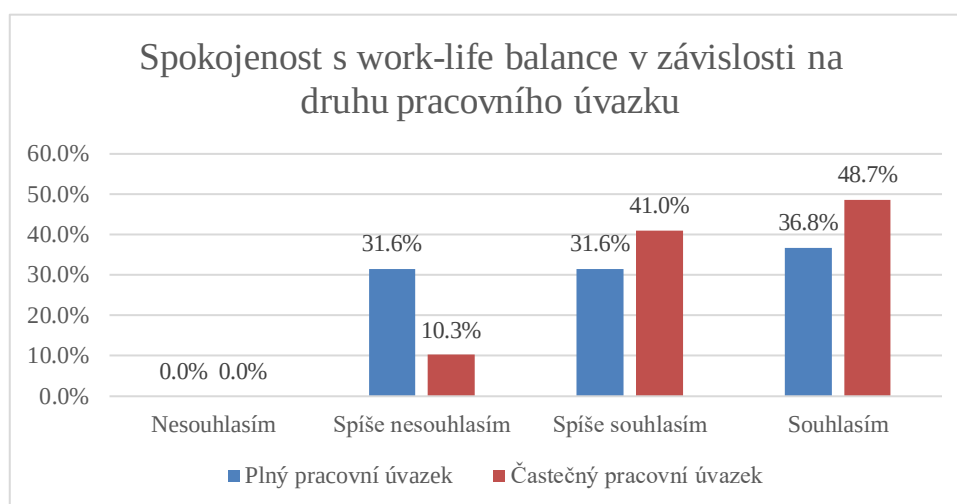
Důvodem těchto odpovědí může být především to, že pracovníci na plný úvazek jsou více pracovně vytíženi, protože mají větší odpovědnost, více pracovních úkolů a obecně stráví v práci velkou část svého života. Pracovníci na částečný úvazek mají práci spíše jako přivýdělek během studia, a proto mohou chodit do práce podle svého volného času. Navíc SAP Services nabízí flexibilní pracovní dobu, protože, jak již bylo zmíněno v Kapitole 7.1, studenti si sami sestavují svůj pracovní rozvrh. Proto bylo možné předpovědět spokojenost s tímto faktorem u pracovníků na plný úvazek.

Work-life balance a stres a únava v práci

Na otázku ohledně work-life balance respondenti odpověděli, že s tímto faktorem jsou spokojeni (44,8 %) nebo spíše spokojeni (37,9 %). 17,3 % pracovníků s tvrzením ohledně spokojenosti s work-life balance spíše nesouhlasí a žádný respondent nevybral odpověď „nesouhlasím“. Průměrná celková spokojenost s work-life balance je 3,27 a variační rozpětí 3.

Když se podíváme na spokojenost s work-life balance v závislosti na druhu pracovního úvazku, z grafu 8 je lze vidět, že pracovníci na částečný úvazek jsou s tímto faktorem více nespokojeni než pracovníci na úvazek plný. Na částečný úvazek je spíše nespokojeno 10,3 % pracovníků a na plný úvazek 31,6 % pracovníků. Nejméně jsou spokojeni zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek, ale jsou mladší 25 let. 80 % z nich je spíše nespokojeno s work-life balance a stejné procento zažívá hodně stresu v práci.

Graf 8: Spokojenost s work-life balance



Spíše málo (41,4 %) nebo málo (34,5 %) stresu a únavy v práci zažívá v práci 75,9 % zaměstnanců, naopak více stresu prožívá 24,1 % respondentů. U otázky ohledně stresu a únavy v práci je průměr 3,01, variační rozpětí 3, což znamená, že se vyskytla jak nejnižší, tak i nejvyšší možná odpověď. Směrodatná odchylka 0,92 značí, že vnímání tohoto faktoru se mezi respondenty značně liší a odchyluje se od průměru až skoro 1 bod.

Lze si povšimnout souvislosti mezi druhem pracovního úvazku a spokojeností s množstvím stresu a únavy v práci. Z grafu 9 lze vidět, že pracovníci na částečný úvazek jsou s tímto faktorem více spokojeni (82,1 %) oproti pracovníkům na plný úvazek (63,1 %).

Graf 9: Spokojenost s množstvím stresu a únavy v práci



Shrnutí spokojenosti s pracovním prostředím a péče o zaměstnance

Celková spokojenost s tímto faktorem je poměrně vysoká. Z odpovědí vyplývá, že s novou kanceláří, kam se firma nedávno přestěhovala, je většina zaměstnanců spokojena. U této otázky se očekávaly pozitivní odpovědi, vzhledem ke snaze firmy vytvořit takové pracovní prostory,

kteřé by co nejvíc vyhovovaly všem zaměstnancům. Navíc firma každý rok provádí vlastní výzkum zaměřený na spokojenost s kanceláří a jejím vybavením.

Pozitivní odpovědi u otázky na spokojenost s dobou strávenou v zaměstnání, především u pracovníků na částečný úvazek, lze vysvětlit tím, že zaměstnanci mají velice flexibilní pracovní dobu, jak již bylo zmíněno v Kapitole 7.1. U pracovníků na plný pracovní úvazek jsou spíše negativní odpovědi kvůli tomu, že mají stanovenou pracovní dobu a objem práce, který musí splnit. Ne každý člověk je spokojen s 8hodinovou pracovní dobou, a navíc se může vyskytnout práce přesčas.

Přestože s work-life balance a množstvím stresu a únavy zažívaného v práci jsou pracovníci oddělení poměrně spokojeni, z dotazníku vyplynulo, že negativní odpovědi se spíše vyskytly u pracovníků na plný úvazek. Lze předpokládat, že tato skupina respondentů má více pracovních odpovědností a povinností oproti studentům, kteří stráví v práci méně času. Spíše pozitivní odpovědi u pracovníků na částečný úvazek jsou dobrým signálem. To může znamenat, že vedení mladé pracovníky příliš nepřetěžuje, a proto se necítí v práci vystresovaně.

9.2.6 Spolupracovníci

Cílem dalšího bloku otázek bylo zjistit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se svými spolupracovníky, mají mezi sebou dobré vztahy při pracovní době i mimo ni a navzájem si pomáhají. Vztahy na pracovišti ovlivňují nejen náladu, ale také pracovní spokojenost a výkonnost člověka. Práce v oddělení Data Protection vyžaduje vysokou míru spolupráce (viz Kapitola 7.2), proto je tento faktor velice důležitý a lze očekávat, že ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců ve značné míře.

Hodnocení faktoru

U výčtových otázek, zaměstnanci zařadili kolektiv mezi nejdůležitější faktory a zároveň mezi faktory, se kterými jsou nejvíce spokojeni. Tabulka 7 znázorňuje hodnoty vypočtené pomocí statistických ukazatelů u otázek, které patří do tohoto bloku. Celková průměrná spokojenost s tímto faktorem je 3,29, což je poměrně vysoká hodnota ve srovnání s otázkami na další faktory pracovní spokojenosti. Následně je každá otázka podrobněji rozepsaná.

Tabulka 7: Spokojenost se spolupracovníky

	Mám dobré vztahy se spolupracovníky	Všichni v týmu pracují, jak by měli	Všichni pracovníci si navzájem pomáhají	Mám kamarády mezi spolupracovníky
průměr	3.414	3.052	3.397	3.328
minimum	2	2	2	2
maximum	4	4	4	4
variační rozpětí	2	2	2	2
průměrná odchylka	0.627	0.458	0.541	0.649
rozptyl	0.492	0.436	0.349	0.540
směrodatná odchylka	0.702	0.660	0.591	0.735

Vztahy se spolupracovníky

Jak ukázal dotazník, pracovníci jsou se vztahy se svými kolegy ve velké většině spokojeni konkrétně 81 %. S tvrzením ohledně spokojenosti se vztahy se spolupracovníky souhlasí 60 % nebo spíše souhlasí 21 % dotazovaných. Jak lze vidět z tabulky 7, průměr u této otázky nabývá největší hodnoty 3,41 ve srovnání s ostatními otázkami na tento faktor, průměrná odchylka činí 0,62, variační rozpětí 2 a minimální vyskytlá hodnota je 2. To znamená, že žádný respondent nevybral odpověď 1 (absolutně nesouhlasím). Směrodatná odchylka stanovila hodnotu 0,7, což znamená, že se odpovědi od průměru mohou odchylovat o 0,7 bodu.

Podle výsledků dotazníku je možné zaznamenat souvislost mezi věkem a spokojeností se vztahy se spolupracovníky. Mladí lidé do 25 let vykazují větší spokojenost se vztahy se svými kolegy než starší pracovníci. Zatímco průměrná spokojenost pracovníků starších než 25 let je 3,28, průměrná spokojenost zaměstnanců mladších než 25 let je 3,45. Takový rozdíl lze vysvětlit tím, že 76 % zaměstnanců je mladších než 25 let, patří tudíž do stejné věkové skupiny, a proto lze předpokládat, že se mezi sebou více shodují. Pro některé starší kolegy může být těžší pracovat v mladém kolektivu kvůli věkovému rozdílu a jiným zájmům.

Všichni v týmu pracují tak, jak by měli

Následující otázka zjišťovala, zdali respondenti souhlasí s tvrzením „všichni v týmu pracují tak, jak by měli“. Odpovědi na tuto otázku byly také velmi pozitivní (77 %). S výkonem práce svých kolegů je spokojeno 27,6 % a spíše spokojeno 50 % respondentů. Jak lze vyčíst z tabulky 7, u této otázky se opět nevyskytla nejnižší možná odpověď (1- nesouhlasím), a proto je variační rozpětí 2, průměr stanovil hodnotu 3,05.

Všichni pracovníci si navzájem pomáhají

Z odpovědi respondentů vyplývá, že jsou s vzájemnou pomocí spokojeni. Pouze 5 % respondentů vybralo odpověď „spíše nesouhlasím“ a žádný z respondentů neodpověděl „nesouhlasím“. Celých 95 % dotazovaných s tvrzením ohledně vzájemné pomoci souhlasí nebo spíše souhlasí. Variační rozpětí je u této otázky 2, stejně jako i u ostatních otázek tohoto bloku. Průměr 3,39 poukazuje na to, že průměrná spokojenost s tímto aspektem je druhá nejvyšší (po vztazích se spolupracovníky).

Kamarádi mezi spolupracovníky

Dotazník ukázal, že 48,2 % pracovníků souhlasí a 36,2 % spíše souhlasí s tím, že mezi kolegy našli nové přátele. Na tuto otázku žádný z respondentů neodpověděl 1 (nesouhlasím), a proto minimální hodnota a variační rozpětí je 2. Průměr je 3,32, průměrná odchylka 0,64, rozptyl 0,53 a směrodatná odchylka 0,73.

Existuje určitá souvislost mezi délkou zaměstnání ve firmě a odpovědí respondentů na otázku ohledně přátel mezi spolupracovníky. Větší spokojenost vykazují lidé, kteří pracují ve firmě déle než 12 měsíců, jejich průměrná spokojenost je 3,7 a směrodatná odchylka 0,4. O něco méně spokojení s tímto faktorem jsou pracovníci zaměstnaní ve firmě mezi 6 a 12 měsíci,

průměr jejich odpovědí dosahuje hodnoty 3,18 a směrodatná odchylka 0,74. Nejnížší průměrnou hodnotu 3,16 zaznamenaly odpovědi zaměstnanců pracujících ve firmě méně než 6 měsíců. Takové rozložení odpovědí lze ohodnotit jako pozitivní, z kterého lze vyčíst, že čím déle člověk pracuje v oddělení, tím víc má přátel mezi kolegy. Lidé se cítí lépe a jsou ochotni více pracovat a navzájem si pomáhat, pokud je atmosféra na pracovišti přátelská. Menší spokojenost s tímto faktorem u lidí pracujících ve firmě kratší dobu je možná vysvětlit tím, že své kolegy ještě nestihli poznat mimo pracovní dobu, a proto ještě mezi nimi nenašli opravdové přátele. V budoucnu lze u tohoto faktoru očekávat zvýšení spokojenosti.

Shrnutí spokojenosti se spolupracovníky

Vzhledem k tomu, že respondenti považují tento faktor jako velice důležitý, pro vedení jsou pozitivní odpovědi na tento blok otázek ve srovnání s otázkami na jiné faktory velmi dobrým znamením. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou se svými kolegy převážně spokojeni. O něco větší spokojenost se vztahy s kolegy se projevila u pracovníků do 25 let, kteří tvoří větší část kolektivu ve firmě. Pracovníci podobného věku si mohou více rozumět a mít obdobné zájmy.

Velice dobré výsledky se ukázaly u otázky, která se ptala na vzájemnou pomoc a zda kolegové vykonávají svojí práci tak, jak by měli. Jak již bylo zmíněno, oddělení je rozděleno na jednotlivé týmy a práce jednoho člověka může ovlivnit práci ostatních, a proto je důležité, aby si zaměstnanci navzájem pomáhali, což se z výsledku dotazníku potvrdilo. Navíc většina respondentů si mezi svými kolegy našla přátele. Neformální vztahy na pracovišti pomáhají zvětšit spokojenost zaměstnanců. Při práci se svými přáteli se zaměstnanci cítí v práci lépe a zároveň vědí, že se vždy mohou na někoho obrátit a také spoletnout. Převážný souhlas s tvrzením „našla/našel jsem si přátele mezi svými kolegy“, znamená, že atmosféra na pracovišti je přátelská a příjemná.

9.2.7 Rozvoj zaměstnanců

Tento blok otázek měl za cíl zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s možnostmi rozvoje ve firmě. Skládal se ze tří otázek na seberealizaci, možnosti přechodu z částečného úvazku na plný a vzdělávací příležitosti nabízené firmou.

Hodnocení faktorů

Seberealizace

Na otázku „v SAP můžu realizovat svůj potenciál“ pouze 9 % respondentů odpovědělo, že s tímto tvrzením souhlasí a 52 %- spíše souhlasí. U této otázky se vyskytlo poměrně velké množství negativních odpovědí, protože celých 10 % pracovníků není s možností seberealizace ve firmě spokojeno. V tabulce 8 z výsledků statistických výpočtů lze vidět, že průměrná spokojenost se seberealizací ve firmě je 2,41. Variační rozpětí je 3, minimum – 1 a maximum stanovilo hodnotu 4 ze 4 možných.

Tabulka 8: Rozvoj zaměstnanců

	V SAP můžu realizovat svůj potenciál	Vím, že mám možnost získat zaměstnání na plný úvazek v SAP, pokud budu dobře pracovat	SAP nabízí pro mě vzdělávací a rozvojové příležitosti, které podporují mé pracovní dovednosti
průměr	2.414	2.966	2.569
minimum	1	1	1
maximum	4	4	4
variační rozpětí	3	3	3
průměrná odchylka	0.663	0.605	0.791
rozptyl	0.598	0.771	0.846
směrodatná odchylka	0.773	0.878	0.920

U spokojenosti s realizací potenciálu ve firmě v závislosti na druhu pracovního úvazku lze vyvodit závěr, že o něco menší spokojenost se projevuje u pracovníků na částečný pracovní úvazek. Jejich průměrná hodnota spokojenost se seberealizací ve firmě je 2,33 oproti průměrné spokojenosti 2,57 pracovníků na plný úvazek. I když tento rozdíl ze statistického pohledu není významný, vedení by tento výsledek mělo vzít v potaz. Zaměstnanci na částečný úvazek by totiž v budoucnu mohli ve firmě pracovat na plný úvazek, ale pokud mají pocit, že se nemohou realizovat ve firmě, tak lze očekávat, že dají přednost zaměstnání, které jim takovou možnost nabídne.

Možnost práci na plný pracovní úvazek

Otázka ohledně možnosti práce ve firmě na plný pracovní úvazek se vztahovala k zaměstnancům, kteří jsou momentálně zaměstnání na částečný pracovní úvazek. Proto odpovědi pracovníků na plný pracovní úvazek jsou vyřazené, protože tato skupina respondentů vybrala odpověď 4 (souhlasím), a proto mohlo by dojít ke zkreslení výsledků.

Odpovědi byly rozděleny následujícím způsobem: 35,9 % respondentů s tvrzením „vím, že mám možnost dostat práci na plný pracovní úvazek“ souhlasilo, 33 % spíše souhlasilo, 17,9 % spíše nesouhlasilo a 12,8 % nesouhlasilo. Vedení by mělo vzít v úvahu, že takovou jistotu nemá celých 30,8 % pracovníků. Zde je potřeba se zamyslet, zdali zaměstnanci zvolili horší odpovědi kvůli špatné informovanosti nebo vědí, že firma nabízí možnost zaměstnání na plný úvazek, ale nabídka by jim nebyla nabídnuta nebo by ji nepřijali.

Vzdělávací příležitosti nabízené firmou

S tvrzením „naše společnost pro mě nabízí vzdělávací a rozvojové příležitosti, které podporují mé pracovní dovednosti“ souhlasilo 17,2 % nebo spíše souhlasilo 34,4 % respondentů. Nesouhlas s tímto tvrzením vyjádřilo celých 48,4 %, a proto je možný udělat závěr, že u této otázky se vyskytlo více negativních odpovědí oproti ostatním otázkám dotazníku. Statistické indikátory ukázaly, že průměrná spokojenost s vzdělávacími příležitostmi nabízenými firmou je 2,56, variační rozpětí je 3 a směrodatná odchylka je 0,92, což signalizuje, že odpovědi respondentů se mohou odchýlovat od průměru o 0,92 bodu.

Shrnutí spokojenosti s rozvojem ve firmě

Z Kapitoly 9.2.2 vyplynulo, že zaměstnanci s tímto faktorem spíše spokojeni nejsou. To zároveň potvrdily i odpovědi na tuto skupinu otázek. Přestože ne všichni zaměstnanci chtějí zastávat vysoké pozice a tím pádem zaznamenat velký kariérní růst, pro každého člověka je důležité se rozvíjet a realizovat. Především tento faktor hraje důležitou roli mezi mladými zaměstnanci, protože, jak již bylo zmíněno v teoretické části, jsou velice ambiciózní, mají touhu se učit novým věcem a nebojí se změn.

Z odpovědí na dotazník vyplynulo, že pracovníci na částečný úvazek jsou se seberealizací ve firmě méně spokojeni než pracovníci na plný pracovní úvazek. Přestože obvykle pracovníci na částečný úvazek dostávají za úkol lehčí práci a obecně mají méně pracovních povinností, vedení by se mělo zamyslet, jak by mohlo k seberealizaci pracovníků přispět. Další otázka na jistotu zaměstnání na plný pracovní úvazek ukázala, že celých 31 % respondentů není s tímto faktorem spokojeno. Z odpovědí nelze vyčíst, zdali vedení dostatečně své pracovníky informuje o možnostech kariérního růstu ve firmě nebo zda vůbec takové možnosti nabízí. Nespokojenost se ukázala i u otázky ohledně vzdělávacích příležitostí nabízených firmou. Zde se dá také položit otázku, zdali zaměstnanci mají možnost se ve firmě rozvíjet, jestli jsou jim nabízené nějaké vzdělávací kurzy nebo tréninky nebo jestli jsou pro svojí práci zaučeni na dostačující úrovni úměrné k náročnosti jejich práce.

Obecně dá se konstatovat, že v oddělení se projevuje nespokojenost s faktorem rozvoje ve firmě, proto respondentům budou v rámci polostrukturovaných rozhovorů předloženy doplňující otázky na tento faktor.

9.2.8 Vedoucí pracovník

Následující skupina otázek měla za cíl zjistit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se svým manažerem. Celkem se skládala ze 4 otázek, které zjišťovaly spokojenost se stylem vedení manažera, konkrétně zdali dostávají dostatečnou zpětnou vazbou, jestli je vedoucí pracovník dostatečně motivuje a zajímá se o ně.

Hodnocení faktoru

Jak bylo zjištěno dříve, manažer není nejdůležitějším faktorem ovlivňující pracovní spokojenost respondentů, avšak je to jeden z faktorů vyvolávající nespokojenost (čtvrtý po platu, pracovní náplni a budoucích příležitostech). Z tabulky 9 lze vyčíst, že spokojenost s tímto faktorem není na vysoké úrovni. Celková průměrná spokojenost s vedoucím pracovníkem je 2,23, což znamená, že pracovníci jsou se svým nadřízeným spíše nespokojeni.

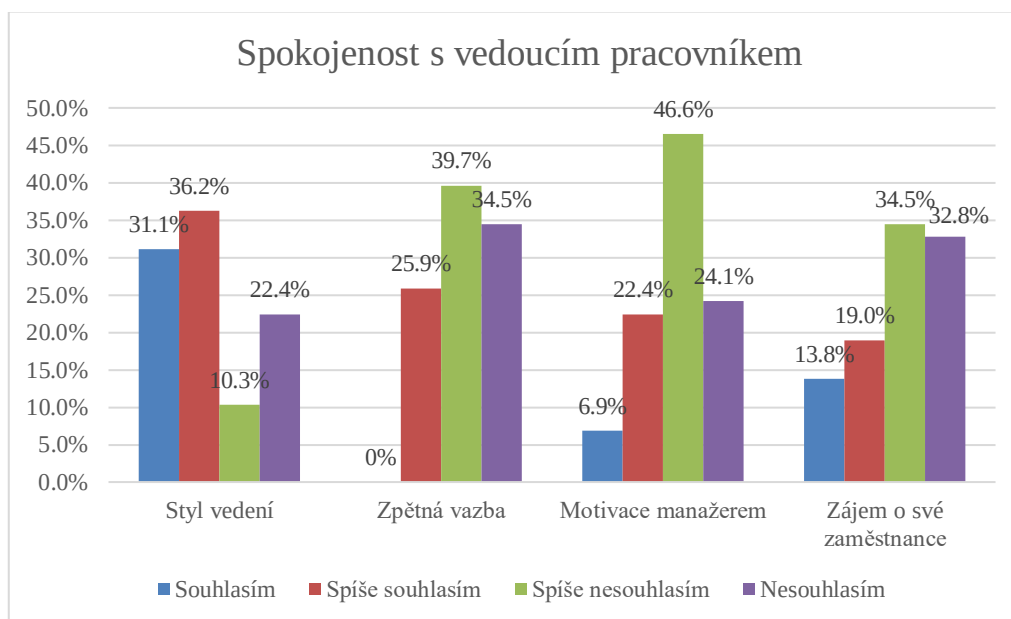
Tabulka 9: Statistické vyhodnocení otázek bloku spokojenosti s vedoucím pracovníkem

	Spokojenost se stylem vedení manažera	Zpětná vazba od manažera	Manažer motivuje své pracovníky	Manažer se zajímá o své zaměstnance
průměr	2.759	1.914	2.121	2.138
minimum	1	1	1	1
maximum	4	3	4	4
variační rozpětí	3	2	3	3
průměrná odchylka	1.152	0.630	0.653	0.841
rozptyl	1.695	0.606	0.740	1.068
směrodatná odchylka	1.302	0.779	0.860	1.034

Spokojenost se stylem vedení nadřízeného pracovníka

Mezi otázkami ohledně vedoucího pracovníka vyšla nejlépe otázka na spokojenost s manažerským stylem vedení. Jak je vidět z grafu 10, odpovědi se rozdělily nesledujícím způsobem: 31,1 % respondentů jsou s tímto aspektem spokojeni, 36,2 % jsou spíše spokojeni, 10,3 % spíše nejsou spokojeni a 22,4 % nejsou spokojeni.

Graf 10: Spokojenost s vedoucím pracovníkem



Hodnota aritmetického průměru u této otázky je 2,75 a směrodatná odchylka 1,3. Odpovědi některých respondentů se odchylují od průměrné o více než 1 bod, což ukazuje největší variabilitu ze všech otázek dotazníku.

Zpětná vazba od vedoucího na pracovní výkon zaměstnance

Nejnižší ohodnocení u této skupiny otázek získala otázka na zpětnou vazbu od manažera. Jeden z respondentů dokonce zvýraznil nespokojenost s tímto faktorem u otázky na 3 faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Z grafu 10 je vidět, že pouze 25,9 % zaměstnanců uvedlo, že spíše souhlasí s tím, že dostávají náležitou zpětnou vazbu od svého

nadřízeného. Naopak 34,5 % respondentů s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. Jak je vidět z grafu 10, největší procentuální množství nesouhlasu se vyskytlo u otázky na zpětnou vazbu. Z toho lze vyvodit závěr, že tento aspekt vyvolává větší nespokojenost ve srovnání s ostatními faktory, na které byla tato část dotazníku zaměřena. V tabulce 9 lze vidět průměrnou spokojenost s tímto aspektem v hodnotě 1,91. V porovnání s ostatními otázkami dotazníku je tato hodnota nejnižší. Variační rozpětí stanovilo hodnotu 2 a maximum hodnotu 3, což znamená, že žádný respondent nevybral odpověď 4 (souhlasím).

Motivace manažerem

Další nížce hodnocenou otázkou je „motivace manažerem“. Jak je vidět z grafu 10, 24,1 % zaměstnanců nejsou a 46,6 % zaměstnanců spíše nejsou svým manažerem motivováni. Míra spokojenosti s tímto aspektem činí 2,12 a stala se tak druhou nejhůře hodnocenou otázkou z této skupiny. Z tabulky 9 lze vidět, že hodnota variačního rozpětí je u této otázky 3, což znamená, že se vyskytla jak nejnižší, tak i nejvyšší možná odpověď. I směrodatná odchylka s hodnotou 0,85, vypovídá o značně se lišících názorech jednotlivých respondentů.

Zájem manažera o své zaměstnance

Odpovědi na otázku ohledně zájmu manažera o své zaměstnance jsou ve srovnání s předchozími dvěma otázkami lepší, nikoliv však pozitivní. Z grafu 10 lze vidět, že pouze 13,8 % respondentů souhlasí a 19 % spíše souhlasí s tím, že jejich manažer se o ně a jejich zájmy a potřeby zajímá. Více než 60 % respondentů si nemyslí, že se o ně jejich nadřízený zajímá. Z toho lze vyvodit závěr, že u tohoto faktoru panuje v mnoha případech nespokojenost.

Shrnutí spokojenosti s manažerem

Z odpovědi respondentů vyplývá, že jsou s tímto faktorem pracovníci spokojeni méně než s ostatními faktory. Přestože u otázky na 3 faktory vyvolávající největší nespokojenost respondenti zařadili vedoucího pracovníka na 4. místo, z odpovědí na tuto skupinu otázek vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni především s třemi aspekty jeho vedení: zpětnou vazbou, motivací a zájmem o jejich potřeby. Tyto faktory mezi sebou úzce souvisí, protože pro manažera je náročné své pracovníky ovlivňovat, pokud se o ně nezajímá. Když manažer své podřízené nemotivuje, jejich výkonnost a touha pracovat postupně klesá. Navíc pro každého jedince je důležitá zpětná vazba, aby věděl, zda dělá svojí práci dobře. Zaměstnanci mohou být motivováni nejenom pochvalou nadřízeného, ale také projevem jeho důvěry a prostorem k vyjádření svého názoru. Proto lze tvrdit, že vedoucí pracovník ve značné míře ovlivňuje své zaměstnance a jejich pracovní spokojenost.

Vedení by mělo vzít v úvahu velký počet negativních odpovědí na otázky ohledně tohoto faktoru. I přes to, že zaměstnanci nezařadili manažera mezi aspekty, které jsou pro ně nejvíce důležité, negativní faktory nadřízeného (malá motivace pracovníků a nezájem o ně) by mohly být příčinou nízké výkonnosti nebo odchodu ze zaměstnání. O něco větší spokojenost se projevuje se stylem vedení manažera. V rámci dotazníku není rozpoznáno, jaký styl vedení

má manažer nebo v čem se projevuje jeho nezájem o pracovníky, proto bude toto téma podrobněji probíráno během polostrukturovaných rozhovorů.

9.2.9 Celkové shrnutí výsledků dotazníku

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že celkově jsou pracovníci se svojí prací spíše spokojeni, avšak zaměstnanci s částečným úvazkem méně než pracovníci s plným úvazkem. Největší celková nespokojenost se projevuje u lidí, kteří pracují ve firmě střední dobu. Mezi faktory, se kterými jsou pracovníci s částečným úvazkem spokojeni méně než pracovníci s plným úvazkem, patří pracovní náplň, work-life balance, seberealizace v oddělení a vedoucí pracovník. U otázky ohledně plánování odejít z oddělení v nejbližší době se vyskytlo šest odpovědí „souhlasím“ a všechny z nich byly uvedeny zaměstnanci pracujícími na částečný úvazek. Je otázkou, proč tito pracovníci mají v plánu odcházet. Rozhovory by měly pomoci odhalit příčiny odchodů z oddělení.

Zajímavé výsledky se ukázaly u otázky na možnost získat práci na plný pracovní úvazek, která byla zaměřena pouze na pracovníky s částečným úvazkem. Celých 30,8 % respondentů uvedlo nesouhlas s tvrzením „vím, že mám možnost dostat práci na plný pracovní úvazek“. Otázkou je, zda respondenti volili negativní odpověď, protože o této možnosti nevěděli, nebo protože by takovou nabídku nepřijali.

U otázky ohledně platového ohodnocení je spokojenost pracovníků s částečným úvazkem vyšší, ale její průměrná hodnota je oproti ostatním výsledkům v dotazníku nízká. Vzhledem k tomu, že se práce zaměřuje na zkoumání spokojenosti studentů, pokusím se během rozhovorů zjistit příčiny nespokojenosti především této skupiny respondentů.

Vyskytly se také faktory, se kterými jsou zaměstnanci spíše spokojeni, a u kterých nebyly významné rozdíly v odpovědích ani podle druhu pracovního úvazku a věku. Mezi ně patří vysoká spokojenost s firemními benefity a kanceláří. Přestože zaměstnanci pracující na částečný úvazek jsou s kanceláří spokojeni více, průměr u otázky na tento faktor nabývá největší hodnoty oproti ostatním otázkám dotazníku. Mnoho respondentů uvedlo, že by zůstali ve firmě, i kdyby jim byla nabídnuta srovnatelná pozice jinde, což je velice pozitivní znak pro vedení. Dalším faktorem, u kterého se ukázala velká spokojenost, je kolektiv. Respondenti převážně souhlasili s tím, že kolegové si navzájem pomáhají a všichni pracují, jak by měli.

Výsledky dotazníku ukázaly, že existují faktory pracovní spokojenosti, se kterými jsou pracovníci s částečným úvazkem spokojeni více. Mezi ně patří spokojenost s kanceláří, doba strávená v zaměstnání, množství stresu a únavy v práci, a vztahy se spolupracovníky.

Z výsledků dotazníku se podařilo odhalit oblasti, na které by se měly zaměřit rozhovory, aby díky nim byly zjištěny jednotlivé příčiny menší nespokojenosti pracovníků na částečný úvazek. Mezi ně patří pracovní náplň, seberealizace v oddělení, plánování odejít z firmy nebo naopak zůstat a v budoucnu pokračovat v práci na plný úvazek, platové ohodnocení a vedoucí pracovník.

9.3. Rozhovory

Jak již bylo zmíněno v Kapitole 9, dotazníky umožňují vytvořit základní přehled o problematických oblastech, ale neumožňují zjistit příčiny a kontext jednotlivých odpovědí. Proto po dotazníku následují **polostrukturované rozhovory**, které se soustředí na stejné otázky jako v dotazníku, především na otázky, které se týkají vyskytlých problematických oblastí. Navíc jsou zaměstnancům předloženy doplňující otázky, které by měly zjistit příčiny a důvody jednotlivých odpovědí.

Dotazník byl zcela **anonymní**, ale každý respondent měl v poslední otázce možnost na sebe zanechat kontakt v případě zájmu podělit se o svůj názor a zúčastnit se rozhovoru. Tuto možnost zvolil pouze jeden respondent, tudíž kromě individuálního rozhovoru s ním, bylo osloveno ještě dalších 5 zaměstnanců, kteří ochotně souhlasili zúčastnit se rozhovoru. Celkem bylo tedy provedeno **6 rozhovorů** s lidmi, kteří jsou studenti pracující na částečný úvazek.

V oddělení Data Protection pracuji, a proto znám většinu pracovníků osobně. Mám informace, kdo pracuje na částečný a kdo na plný úvazek, kteří pracovníci jsou ve firmě nově, kdo naopak plánuje odcházet, a také kdo má jaký vztah k práci. Tyto informace mi umožňují vybrat respondenty, dle určitých charakteristik. **Hlavní kritéria** výběru respondentů, bylo to, aby každý z nich byl studentem a pracoval na částečný úvazek, protože se jedná o cílovou skupinu výzkumu. Dalším kritériem je délka zaměstnání ve firmě, tým, ve kterém pracují (jak již bylo zmíněné v Kapitole 7.2, oddělení se skládá z čtyř týmů) a plány odejít z oddělení nebo naopak přestoupit na plný úvazek. Dva respondenti jsou muži a čtyři ženy.

Rozhovory byly provedeny po dotazníku, což umožnilo se soustředit na problematické faktory pracovní spokojenosti a hledat příčiny nespokojenosti s nimi. Pro rychlou orientaci mezi probíranými tématy a také, aby zajištěna určitá logická posloupnost během rozhovoru, byla připravena **osnova dotazů**, která je k dispozici v Příloze 3. Od té se však bylo možno odklonit v závislosti na vyjádření dotazovaného. Každý rozhovor se skládal z otevřených otázek, které se týkaly faktorů pracovní spokojenosti. Důraz byl kladen na **následující oblasti**: plat, vedoucí pracovník, vzdělávací příležitosti, budoucí rozvoj, seberealizace a pracovní náplň, protože v dotazníku se ukázaly tyto faktory jako problematické. Každému respondentovi byla navíc položena otázka, s čím je a není spokojen a co by se v oddělení mohlo změnit a jakým způsobem a zda plánuje ve firmě zůstat nebo odejít, přejít na plný pracovní úvazek nebo dále pracovat na částečný. Na závěr každého rozhovoru byl respondent dotázán: „Chtěl/a byste něco doplnit k jiné oblasti ve firmě, ke které jsme se nedostali?“ Respondent se touto cestou mohl vyjádřit nejenom k problematickým oblastem, ale i ostatním tématům, která považuje za důležitá ve vztahu k pracovní spokojenosti.

Termín **rozhovorů** byl oznámen s dostatečným předstihem, aby na ně zaměstnanci mohli vynaložit určitý čas a rozvrhli si svoji práci. Zároveň byli všichni respondenti upozorněni o délce trvání rozhovoru a jeho formě. Přibližně každý rozhovor trval 30 minut a byl uskutečněn v menší zasedací odhlučněné místnosti, která poskytla dostatek soukromí.

Respondenti byli předem informováni, že rozhovory jsou zcela anonymní, proto je možné spoléhat, že jejich odpovědi jsou pravdivé.

V úvodu rozhovoru byl respondentům představen cíl a účel výzkumu. Následně byl dotazovaný požádán, aby se představil, což umožnilo vytvořit přehled o jeho práci, případně také studiu, trávení volného času atd. Tyto informace lze následně využít k hledání souvislosti mezi odpověďmi různých respondentů. Rozhovory nebyly standardizované a do odpovědí respondentů nebylo zasahováno, pouze v případě nějaké nejasnosti. Výsledky a vyhodnocení rozhovorů jsou uvedeny v následující kapitole.

9.4. Vyhodnocení výsledků polostrukturovaných rozhovorů

Pracovník XX

Pracovník XX je jediný, kdo na sebe zanechal kontakt v poslední otázce dotazníku. Jedná se o muže, kterému je 23 let a ve firmě pracuje dva a půl roku. Pracovník XX se rozhodl podělit o svůj názor, protože ačkoliv pracuje ve firmě již delší čas, nikdo se ho za celou dobu na jeho spokojenost neptal.

Pracovník XX uvedl, že se cítí v práci vcelku spokojeně a nemá v plánu odcházet. Na otázku ohledně **pracovní náplně** odpověděl, že je spíše spokojený s tím, co dělá. Nezažívá v práci hodně stresu a má čas na soukromý život. Dle jeho názoru se nejedná o rutinní práci, protože denně řeší různé případy. Chápe však, že některým se tato práce může zdát monotónní, protože převážnou většinu času pracovník musí vyřizovat emaily. Mezi nedostatky řadí to, že firma nenabízí dostatečné **možnosti se vzdělávat**. Pracovník XX říká, že „často nabízené kurzy jsou mimo pracovní dobu, když už nemám žádnou energii a sílu. Občas se o některých kurzech dozvím až potom, než proběhnou, protože nedostanu pozvánku.“

Pracovník XX je nespokojen s výší své **mzdy**, protože si myslí, že za práci, kterou dělá, by mohl být ohodnocen lépe, protože dle jeho názoru tuto práci nemůže dělat každý, protože vyžaduje technické znalosti, ale jeho plat ve srovnání s podobnými pozicemi v jiných firmách je nižší. Navíc uvádí: „Chtěl bych, aby firma odměňovala své pracovníky za nadprůměrný výkon. Mohl by to být nějaký bonus, třeba peněží, který by měsíčně dostával pracovník, který pracoval nejlépe.“ Zaměstnanec si myslí, že tento způsob by motivoval každého pracovat lépe a lidé, kteří pracují nadprůměrně, by byli náležitě ohodnoceni.

Dalším faktorem, se kterým Pracovník XX není spokojen, je jeho **vedoucí pracovník**. Dle jeho názoru nedostává dostatečnou zpětnou vazbu a chtěl by od něj slyšet jak kritiku, tak i pochvalu. Respondent si myslí, že se jeho vedoucí při hovoru s ním cítí nepohodlně. Část pracovníků se bojí na svého podřízeného obrátit, protože neví, jakou reakci od něj očekávat. Dle názoru pracovníků by se manažer cítil uvolněněji, kdyby lépe poznal své podřízené a vylepšil s nimi komunikaci. Pracovníci by se zároveň přestali bát na něj obracet. Respondent uvedl, že pomocí vyřešit problém by mohly team-buildingy, během kterých se všichni cítí uvolněně a mají možnost hovořit i o tématech, které se netýkají práce.

Na otázku ohledně **seberealizace**, respondent odpověděl, že firma nabízí dostatečné možnosti seberealizace, protože umožňuje rotaci pracovníků, a navíc se jedná o velkou firmu, která neustále roste a vznikají nové pracovní pozice. Pracovník XX má v plánu přejít na plný pracovní poměr, protože mu ho nabídl manažer a on by rád nadále v oddělení působil.

Na otázku, co by se v oddělení mohlo zlepšit, Pracovník XX odpověděl, že by si přál, aby oddělení mělo více **pracovních míst**, protože v poslední době byl přijat velký počet nových lidí a často se stává, že musejí pracovat u jiných týmů.

Pracovník YY

Pracovník YY je 22letý muž, který teprve nedávno nastoupil do oddělení na částečný pracovní poměr. Do rozhovoru byl vybrán, protože se jedná o nového zaměstnance v oddělení, a proto je možné, že se jeho názor bude lišit od pracovníků, kteří pracují ve firmě delší dobu.

Pracovník YY uvádí, že jedním z důvodů, proč do oddělení nastoupil, je **platové ohodnocení**, které mu firma nabídla, protože v ostatních místech, kam se hlásil, mu nabízeli méně. Navíc si myslí, že firma má dobré jméno na trhu práce a také ho velice zaujala **pracovní náplň** pozice, kterou teď zastává. Nespokojen je s absencí **vlastního pracovního místa**, kdy tvrdí, že jich je nedostatek. Často se totiž stává, že jeho oddělení je plně obsazené. V tom případě se musí posadit k jinému týmu, což zhoršuje komunikaci se svými spolupracovníky během pracovního dne.

Na otázku, zda své kolegy již dostatečně poznal a má mezi nimi nějaké kamarády, respondent odpověděl: „*Pracuji ve firmě už 2 měsíce, ale bohužel jsem ještě neměl šanci poznat někoho mimo pracovní dobu. I když často slyším, že by ostatní chtěli někam spolu po práci jít, většinou to končí tím, že se nemůžeme dohodnout na termínu a místě a odkládáme to na potom.*“

Na otázku, zda by se zúčastnil **team-buildingu** a vynaložil na to čas, respondent jednoznačně odpověděl, že čas by si vždy našel a rád by své kolegy a manažera lépe poznal.

Mimo jiné je Pracovník YY spokojený se svojí **pracovní dobou** a tím, že do práce může chodit podle svých potřeb. Dle jeho slov, když má ráno školu, může přijít do práce v čas oběda a zůstat později, maximálně však do 19:30. Navíc může chybět v práci delší dobu, například z důvodu naplánované dovolené.

Na otázku, zda je spokojen se svým **nadřazeným**, odpověděl, že manažer se o jeho práci moc nezajímá. Pro respondenta je důležité vědět, zda pracuje dobře nebo se má v něčem zlepšit. Chtěl by také znát možnosti kariérního růstu a dalšího rozvoje. Dotazovaný uvádí, že manažer spíše komunikuje se zaměstnanci, kteří jsou starší a pracují ve firmě delší dobu. Naopak mu přijde, že se studenty a nováčky moc nemluví. Myslí si, že je to kvůli věkovému rozdílu, protože manažer je mnohem starší než respondent a převážná část zaměstnanců.

Na otázku, co by chtěl zlepšit, odpověděl – **informovanost**. Říká, že se až po dvou měsících práce ve firmě dozvěděl o všech bonusech, které mu firma nabízí. „*Od ostatních kolegů jsem slyšel, že před tím existoval „buddy“, který měl za úkol seznámit se vším nováčka.*“ Respondent uvedl, že nového člověka seznamoval s novou prací a zároveň doprovázel do adaptačního

procesu jeden zaměstnanec z oddělení. Před pár měsíci byl „buddy“ systém v oddělení zrušen a respondenta zaučoval částečně každý člen týmu, což vyvolalo větší zmatek. Některé důležité informace byly vynechány, protože ostatní kolegové předpokládali, že o nich dotazovaný již ví. Na otázku, zda by přijal nabídku **práce na plný úvazek**, řekl, že nejspíše ano, protože se mu líbí, co dělá a chtěl by v tom pokračovat. Zatím ale ještě neví, zda takovou možnost bude mít.

Pracovnice ZZ

Pracovnice ZZ je 24letá žena, se kterou byl proveden individuální rozhovor, hlavně z důvodu toho, že pracuje v oddělení již tři roky. Dle slov respondentky pracuje v týmu nejdéle. Pracovnice ZZ uvedla, že je v práci obecně velice spokojena a je pro ni těžké vyčlenit nějaké negativní aspekty. Jako studentka vysoké školy, velice cení **flexibilitu** ze strany manažera. Říká, že ji vyhovuje jeho **styl vedení**, především to, že řeší pouze podstatné záležitosti a nezabývá se tolik malými chybami. Na druhou stranu má respondentka pocit, že se nadřízený o své zaměstnance téměř **nezajímá** a nekomunikuje s nimi. Manažer se podle ní tak chová, protože vidí, že celý proces funguje, nikdo si nestěžuje a z toho dělá závěr, že je všechno v pořádku. Dle názoru respondentky je chybějící komunikace mezi manažerem a pracovníky vinou obou stran. Pracovníci také neprojevují žádnou iniciativu, a proto se situace s časem nemění.

Dle názoru respondentky se nespokojenost vyskytuje, protože ji nikdo nezkoumá. Říká, že za celé tři roky je to poprvé, když se zúčastnila takového výzkumu. Také uvedla, že „*full-time pracovníci jsou často zváni na různé konference, a akce, jako například grilování. Part-time zaměstnanci jsou vždy vynecháni, protože na nás není vynaložený budget.*“ Chtěla by mít také možnost zúčastnit se všech firemních akcí, aby se cítila mezi pracovníky na plný úvazek rovnoprávně.

Na otázku, co by v oddělení chtěla změnit nebo zlepšit, Pracovnice ZZ zmínila, že by chtěla mít více **team-buildingu**. Na otázku, zda je spokojena s tím, jak je ve firmě **odměňována**, odpověděla, že přestože by chtěla mít vyšší hodinový plat, je s odměňováním spokojena, protože dostává velké množství benefitů. Pracovnice také uvedla, že nemá v plánu odcházet, naopak by chtěla přestoupit na **plný pracovní poměr**, protože v práci je spokojena a chce v ní nadále pokračovat.

Pracovnice XY

Pracovnice XY je 21letá žena pracující na částečný úvazek, která je zaměstnaná ve firmě osm měsíců. Mezi respondenty byla zařazena, protože pracuje ve firmě střední dobu, která je považovaná za kritickou, kdy se nejvíce projevuje nespokojenost a pracovníci si již všimají většiny nedostatků (Randstad Workmonitor, 2014).

Z rozhovoru vyplynulo, že je se zaměstnáním celkově spokojená a nemá v plánu z firmy odcházet. Na otázku, s čím je nejvíce spokojená odpověděla, že s kolektivem. Dalším faktorem, se kterým je pracovnice spokojená, je **plat a firemní benefity**. Říká, že má vyšší plat

v porovnání se svými přáteli, kteří pracují v jiných firmách na obdobných pozicích. Navíc uvádí: „*Neznám žádnou jinou firmu, která by nabídla studentům pracujícím na částečný úvazek takové množství benefitů.*“

Pracovnice XY je nespokojena se svým **manažerem**, popisuje ho jako neaktivního a chladného ve vztahu ke svým podřízeným. Uvádí, že od něj nikdy neslyšela žádné pochvaly ani kritiky. Respondentka si myslí, že manažer s ostatními nekomunikuje kvůli svým osobním vlastnostem, protože se jedná o člověka, který nerad mluví a něco řeší. Navíc si myslí, že se většina pracovníků na něj bojí obracet.

Pracovnice XY také uvedla, že by chtěla mít **možnost pracovat z domova**, protože pracovníci na plný úvazek takovou možnost mají a studentům to manažer nedovoluje. Dle jejího názoru tím nadřízený naznačuje svoji nedůvěru ke svým podřízeným. Respondentka si je jistá, že by všichni poctivě pracovali stejně jako v kanceláři. Manažer by o nic nepřišel, naopak by mohl tímto způsobem vztahy se zaměstnanci zlepšit a pro pracovníky by to byl příjemný bonus, protože by mohli ušetřit čas, který stráví cestou do kanceláře.

Na otázku ohledně svých **budoucích plánů**, Pracovnice XY neměla přesné odpovědi, ale zdůraznila, že by chtěla zůstat na stejné pozici a pracovním úvazku ještě minimálně rok, aby mohla v klidu dokončit bakalářské studium. „*Nejsem si jistá, jestli je to práce, kterou bych v budoucnu chtěla dělat, ale momentálně nechci v mém životě nic měnit. Obecně všechno v práci mám teď ráda, ale kariéru bych chtěla budovat jinde.*“ Respondentka by nabídku práce na plný úvazek nepřijala, protože nemá v plánu stoupat po kariérním žebříčku v daném oddělení vzhledem k tomu, že má jinou představu o své budoucí práci.

Na otázku, zda firma nabízí **vzdělávací a rozvojové příležitosti**, odpověděla, že dle jejího názoru především pro pracovníky na částečný pracovní úvazek nabízí málo. Uvedla, že čas od času dostává mailem nabídky kurzů, které pro ni buď nejsou zajímavé, nebo jsou v dobu, kdy není v práci. Naopak například jazykové kurzy, o které zájem má, jsou nabídnuté pouze zaměstnancům na plný pracovní poměr, tudíž se jich nemůže zúčastnit.

Pracovnice XZ

Pracovnice XZ je 20letá žena, která pracuje v oddělení na částečný pracovní úvazek po dobu 7 měsíců, ale má v plánu brzy odcházet. Proto by se její názor mohl lišit od ostatních pracovníků a být užitečný pro tento výzkum.

Na otázku, zda se cítí v práci spokojeně, Pracovnice XZ odpověděla, že spíše spokojená není, ale ne se všemi aspekty. Mezi faktory, se kterými je spokojená, řadí **firemní kulturu**. Uvádí, že „*SAP má hodně dobré jméno na trhu práce, firma je stabilní a inovativní. Pracovat v SAP již na začátku kariéry je dobrá příležitost. Firma umožňuje rotaci pracovníků, právě proto odcházím z oddělení Data Protection a přecházím do nového oddělení, tudíž stejně zůstávám v SAP.*“

Na otázku, zda si myslí, že její manažer se o své pracovníky dostatečně zajímá a poskytuje **zpětnou vazbu**, odpověděla, že je se svým nadřízeným spíše spokojena, ale ví, že si na něj

mnoho kolegů stěžuje, protože s nimi nekomunikuje. Zaměstnanci na manažera obracejí zřídka, protože vždy vypadá vytíženě, a proto ho nechtějí rušit.

Na otázku, zda oddělení chybí **team-buildingy**, odpověděla, že jednoznačně ano. Respondentka si myslí, že team-buildingy jsou důležitou součástí pracovního života, a proto by se měly organizovat pravidelně a pro celé oddělení. Na otázku, zda si myslí, že team-buildingy by pomohly vyřešit problém s komunikací mezi manažerem a svými podřízenými, respondentka odpověděla, že by se situace nejspíše zlepšila. Zároveň ale zmiňuje, že manažer možná neví, že takový problém vůbec existuje. Myslí si, že zaměstnanci tento problém probírají pouze mezi sebou bez přítomnosti manažera. Dle jejího názoru by se průzkumy spokojenosti měly provádět pravidelně, protože zaručí anonymitu a vedení bude vědět, kde se vyskytují problémy.

Na otázku, s čím je Pracovnice XZ nespokojena, odpověděla, že takových faktorů je více. První, co zmínila, byl **nedostatek pracovních míst a zařízení**. Pracovnice XZ by chtěla mít vlastní pracovní místo, které by mohla využívat kdykoliv, když přijde do práce a zároveň mít pokaždé ihned k dispozici klávesnici s myší. Také se zmínila, že každý zaměstnanec s plným úvazkem má své pracovní místo a omezení jsou jen pracovníci s částečným úvazkem, protože nechodí do práce pravidelně.

Své rozhodnutí opustit oddělení Pracovnice XZ vysvětlila tím, že je nespokojena s **náplní své práce**. Nejdůležitější je pro ni dělat to, co má ráda. Říká: „*Když jsem nastupovala do oddělení, měla jsem očekávání, která se nenaplnila. Představovala jsem si, že budu dělat spíše IT práci, protože jsem studentka informatiky a statistiky. To, co dělám, mi přijde spíše nudné a monotónní. Navíc tato práce nemá nic společného s IT. Chtěla bych se v práci rozvíjet, tady takový pocit nemám.*“ Pracovní náplň je tedy hlavní důvod, proč se Pracovnice XZ rozhodla z oddělení odejít.

Pracovnice YZ

Poslední rozhovor byl proveden s pracovnící, která ve firmě pracuje po dobu 10 měsíců. Jedná se o 19letou ženu, nejmladší pracovníci oddělení, zaměstnanou na částečný pracovní úvazek. Během rozhovoru respondentka uvedla, že se jedná o její první vážnou práci.

Respondentka je v práci velmi spokojena. Očekávala, že pro ni bude práce náročná, ale po určité době se dokázala vše naučit a práce jí přijde jednoduchá. Uvádí: „*podle mě je to ideální varianta přivýdělků během studia, protože je to práce, kterou nemusím řešit a mít v hlavě mimo pracovní dobu. Zároveň je práce velmi **flexibilní**. Mužů chodit do práce v podstatě kdykoliv. Nemyslím si, že je to práce, kterou bych chtěla dělat v budoucnu, ale zároveň nejsem přesvědčena o opaku.*“

Na otázku ohledně spokojenosti s **vedoucím pracovníkem** respondentka odpověděla nejednoznačně. Sice ji vyhovuje jeho manažerský styl vedení, především protože nikomu nic nevyčítá a vždy umí vyjít zaměstnancům vstříc. „*Není to ten typ manažera, který vše kontroluje, všímá si každé chyby a následně kritizuje.*“ Dle názoru respondentky

se zaměstnanci cítí v práci uvolněně a nejsou pod tlakem. Naopak nespokojena je s tím, že se jí ani jednou manažer nezeptal, jestli je všechno v pořádku a jestli vše v práci zvládá. Je pro ni důležité vědět, jak si vede a zda je její nadřízený spokojený s tím, jak svojí práci vykonává a zda může očekávat, že v budoucnu dostane nabídku práce na **plný úvazek**, protože má v plánu v oddělení zůstat. Momentálně ale neví, jak je vedení s její práci spokojeno.

Respondentka je nespokojená s tím, že nemá **možnost práce z domova**. „*Chápu, že první měsíci bych samostatně z domova pracovat nezvládla, ale s postupem času už chci takovou možnost mít. Potřebovala bych to nejvíce v dobu, kdy se musím učit na zkoušky. Do práce dojíždím zhruba hodinu a při zkouškovém období na to nebudu mít čas. Home-office alespoň jednou měsíčně by byla skvělá možnost, abych odpracovala veškeré potřebné hodiny.*“

Shrnutí hodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že i když pracovníci oddělení vidí některé nedostatky, jsou v práci převážně spokojeni. Pomocí rozhovorů se podařilo zjistit více informací o tom, které faktory vyvolávají spokojenost a nespokojenost a především proč.

Lze udělat závěr, že spokojenost vybraných respondentů z velké části ovlivňují jejich spolupracovníci, protože se o tomto aspektu zmínil každý z nich a pozitivně. Vyskytly se však názory, že pracovníci málo znají kolegy z ostatních týmů oddělení, přestože spolu často spolupracují. Zjistilo se, že pracovníkům chybí team-buildingy, které pro oddělení nikdo neorganizuje a zaměstnanci to považují za důležitou součást pracovního života.

Jedním z dalších důvodů, proč si pracovníci přejí mít team-buildingy, je touha poznat svého nadřízeného. Již z dotazníku vyplynulo, že pracovníci spíše nejsou spokojeni se svým vedoucím pracovníkem, hlavně se zájmem o ně a zpětnou vazbou. Během rozhovorů zaměstnanci uváděli několik možných důvodů vyskytlého problému. Jedním z nich je to, že manažer neví o nespokojenosti zaměstnanců s tímto aspektem, protože zaměstnanci o tom s ním nemluví. Respondenti uvedli, že by preferovali svoji nespokojenost vyjádřit v anonymní formě v průzkumech na pracovní spokojenost nikoliv z očí do očí. Studenti zmínili, že nemají možnost se zúčastnit firemního dotazníku a žádný jiný se v oddělení neprovádí. Další příčinou takového chování manažera dle názoru respondentů je věkový rozdíl, protože manažer většinou komunikuje se staršími zaměstnanci oddělení.

Oproti výsledkům dotazníku z rozhovorů vyplývá, že s platem jsou zaměstnanci na částečný úvazek spokojeni, protože dostávají v SAP více, než jim bylo nabízeno v ostatních firmách. Navíc pracovníci cení nabízené firemní benefity. Naopak jeden z pracovníků uvedl, že by si přál dostávat víc peněz. Důvodem je náplň jeho práce, která vyžaduje speciální poznatky a zároveň fakt, že pracovníci na podobných pozicích v jiných firmách dostávají více.

Rozhovory ukázaly, že část respondentů bere danou práci jako dočasnou a neplánuje budovat svoji kariéru v daném oddělení. Hlavním důvodem je jiná představa budoucí práce. Jedná se o hlavní důvod opuštění oddělení, což zmínili respondenti, kteří mají v plánu odcházet.

Velmi často se stává, že u studentů se nenaplní očekávání od práce, protože ještě neví, co chtějí dělat.

Z rozhovorů vyplývá, že část pracovníků neví, zda dostanou nabídku pracovat na plný úvazek nebo jaké mají možnosti kariérního růstu v oddělení. Neinformovanost ohledně budoucích možností může být příčinou odchodu ze zaměstnání, protože studenti jsou velice ambiciózní a mají velká očekávání. Je důležité, aby se včas dozvěděli o veškerých možnostech budoucího rozvoje. Proto by vedení mělo informovat své pracovníky o volných pracovních pozicích a průběžně informovat své podřízené o jejich úspěších a nezdarech. Špatná informovanost se v oddělení vyskytuje nejenom ohledně pracovních pozic, ale také ohledně organizačních aspektů. Respondenti uvedli, že příčinou může být to, že noví pracovníci jsou zaučováni různými pracovníky, a proto se k nim nemusí dostat všechny potřebné informace.

Během rozhovorů byly zjištěné další faktory, se kterými respondenti nejsou spokojeni a které nebyly zmíněné v dotazníku. Jedním z takových faktorů je **nedostatek pracovních míst**. Respondenti uváděli, že nemají vlastní pracovní místa a kvůli velkému počtu nových zaměstnanců v oddělení jsou mnohdy nuceni sedět u jiného týmu. O tomto problému zmínili tři z šesti respondentů. Dalším faktorem nespokojenosti je absence **home-office**. Pracovníci daného oddělení oproti ostatním zaměstnancům firmy, nemají možnost pracovat z domova, protože to nedovoluje manažer. Myslí si, že pracují pečlivě a zaslouží si mít možnost občas vykonávat svoji práci z domova.

10. Výsledky a výstupy práce

10.1. Shrnutí výsledků a jejich diskuse

Z výzkumu vyplynulo, že studenti pracující na částečný úvazek jsou převážně spokojeni. Během dotazování se většinou objevovaly pozitivní odpovědi „souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“. Pomocí dotazníku se podařilo odhalit oblasti, se kterými jsou studenti více a méně spokojeni než starší pracovníci oddělení. Vyskytly se také faktory, u kterých se nepodařilo odhalit významné rozdíly mezi studenty a pracovníky, kteří již nestudují. Výsledky dotazníku posloužily jako podnět pro rozhovory, během kterých byl kladen důraz na problematické oblasti vyskytující se v dotazníku.

Celkové vnímání spokojenosti

Výsledky výzkumu ukázaly, že jsou studenti se svým zaměstnáním spíše spokojeni a zůstali by v SAP, kdyby jim byla nabídnuta srovnatelná pozice s podobným platem a benefity u jiné společnosti. O něco menší spokojenost se vyskytla ohledně pracovní náplně. Převážná část respondentů také ohodnotila svojí práci jako monotónní. Z rozhovorů se podařilo zjistit, že někteří studenti nejsou spokojeni s náplní jejich práce, protože si přejí dělat něco úplně odlišného. Toto je hlavní důvod, proč plánují firmu opustit a proč by nepřijali nabídku práce na plný úvazek.

Plat a firemní benefity

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci spíše nejsou spokojeni s platem, avšak pracovníci s částečným úvazkem jsou spokojeni více, než pracovníci s plným úvazkem. Vysoká úroveň spokojenosti se vyskytla s firemními bonusy. Z rozhovorů vyplývá, že pracovníci s částečným úvazkem velmi oceňují, že jim SAP poskytuje oproti ostatním firmám firemní benefity.

Pracovní prostředí a péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou spokojeni s novými kanceláři společnosti. Zaměstnanci pracující na částečný úvazek jsou spokojeni více než na zaměstnanci s plným úvazkem. Studenti jsou také spokojeni s dobou strávenou v zaměstnání a považují svojí práci za velice flexibilní. Navíc se spokojenost studentů projevuje s work-life balance a množstvím stresu a únavy zažívaného v práci.

Spolupracovníci

Výzkum ukázal, že největší spokojenost se vyskytuje s kolektivem. Respondenti mají mezi sebou dobré vztahy, všichni pracují, jak by měli a navzájem si pomáhají. Navíc mají mezi svými spolupracovníky přátele. Studenti jsou s tímto aspektem spokojeni více, protože většinu týmu tvoří mladí lidé podobného věku. Avšak vyskytly se názory, že pracovníci z různých týmů oddělení se znají málo, přestože spolu musí denně spolupracovat.

Rozvoj zaměstnanců

Výzkum ukázal, že studentům je nabídnuta jenom část vzdělávacích příležitostí, oproti pracovníkům s plným úvazkem. Jak již bylo zmíněno, studenti mají flexibilní pracovní dobu a chodí do práce podle potřeby, což může mít své nevýhody ve vztahu k nabízeným vzdělávacím příležitostem. Studenti musí kombinovat studium a školu, proto část z nich v práci v době nabízení kurzů není a kvůli tomu se nemohou posléze některých kurzů zúčastnit. S tím může souviset vyskytlá menší nespokojenost s tímto faktorem. Navíc se zjistilo, že někteří zaměstnanci často nedostávají pozvánky na vzdělávací kurzy a firemní akce. Co se týče budoucích příležitostí, je zřejmé, že takové možnosti existují. Jeden z respondentů již dostal nabídku práce na plný úvazek v oddělení. Někteří dotazovaní naopak uvedli, že neví, zda takovou nabídku dostanou, protože o tom s nimi vedení nemluví.

Vedoucí pracovník

Z výzkumu vyplývá, že největší nespokojenost se projevuje s vedoucím pracovníkem, hlavně s jeho zájmem o pracovníky a zpětnou vazbou. Dle názorů respondentů příčinou nevyřešeného problému je, že manažer vůbec neví, že takový problém existuje. Další příčinou špatné obousměrné komunikace je strach zaměstnanců stěžovat si z očí do očí. Mimo jiné si pracovníci myslí, že problém je kvůli osobním charakteristikám manažera a věkovému rozdílu, protože se staršími pracovníky manažer komunikuje více. Vedení by se mělo zaměřit na naladění komunikaci se studenty.

Team-buildingy a home-office

Rozhovory umožnily se zaměřit nejenom na předem připravené otázky, ale také poskytl zaměstnancům možnost uvést další aspekty, se kterými nejsou spokojeni. Nejčastěji respondenti uváděli home-office, který zaměstnanci na plný úvazek mají, absence team-buildingu a také menší počet pracovních míst, než je potřeba.

Přestože faktorů, se kterými jsou pracovníci spokojeni nebo spíše spokojeni je mnoho, vedení by mělo vzít úvahu vyskytlé negativní odpovědi a faktory, u kterých se projevila nižší spokojenost. Těmto aspektem bude věnována zvláštní pozornost při sestavení doporučení pro zlepšení stávající situace v oddělení Data Protection. Je důležité podotknout, že ve většině případů byly výsledky dotazníku a rozhovorů shodné. Navíc pomocí rozhovorů byly zjištěny další faktory, které nebyly v dotazníku zmíněné. V dotazníku nelze zjistit, jaké konkrétní příčiny se skrývají za odpovědi. Byl tedy vytvořen pouze přehled o tom, se kterými faktory zaměstnanci oddělení jsou a spokojeni a nespokojeni. Je důležité vnímat odpovědi v kontextu a hledat jejich důvody a příčiny, zaměřit se na zjištěné mezery a ty následně podrobněji zkoumat. Proto po dotazníku následovaly rozhovory, které umožnily problematiku prozkoumat do hloubky a určit důvody nespokojenosti a jejich příčiny, protože se v nich zaměstnanci mohli vyjádřit v širším rozsahu než v dotazníku.

10.2. Limity použitých metod

Hlavním limitem je **úzký kruh respondentů**, protože polostrukturované rozhovory byly provedené pouze s 6 respondenty. Šlo pouze o jejich subjektivní vnímání jednotlivých faktorů, nikoliv však všeobecně platné názory, které by museli platit pro většinu respondentů.

Dalším limitem je to, že na dotazník **neodpověděli všichni zaměstnanci** oddělení a rozhovory byly provedené jenom s vybranými respondenty, a proto výsledky nelze považovat za 100% spolehlivé. Vzhledem k tomu, že na dotazník neodpovědělo 26,6 % respondentů, výsledky mohou být zkresleny náhodným začleněním respondentů, kteří jsou například více nespokojeni, než je „průměrný zaměstnanec“, což má dopad na průměrné veličiny. Proto během analýzy dotazníkového šetření byla sledována také směrodatná odchylka a krajní hodnoty, které mohou o struktuře vzorku napovědět více než samotný průměr. Navíc vliv na výsledky může mít **momentální situace a rozpoložení respondentů**, tedy aktuální nálada nebo nedávné negativní či pozitivní zážitky zaměstnanců. Nelze také vyloučit rozdílné vnímání otázek, nebo jejich nepochopení.

Jedním z limitů je to, že výzkum byl proveden jenom mezi zaměstnanci oddělení, a proto chybí **názor druhé strany**, tedy manažera oddělení nebo vedení firmy. Názory odlišných stran ohledně různých faktorů by se mohly lišit. Vyjádření manažerů by mohlo pomoci se více přiblížit k reálné situaci v oddělení a během sestavení doporučení na zlepšení vycházet z informací poskytnutých oběma stranami.

Pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno jen **jedno z mnoha oddělení** společnosti SAP Services, proto by vedení mělo vzít v úvahu, že závěry této práce nebudou platit stejně v jiných

odděleních firmy. I když jsou některé pracovní podmínky pro pracovníky jak na částečný, tak na plný pracovní úvazek bez ohledu na oddělení stejné, jak již bylo zmíněno dříve, některé z nich se značně liší s ohledem na manažera, který je nastavuje. Proto se výsledky této práce mohou aplikovat pouze na vybrané oddělení.

10.3. Doporučení na zlepšení

Výsledky kvantitativního a kvalitativního šetření provedeného v oddělení Data Protection posloužily k sestavení doporučení pro zlepšení stávající situace.

Plat a firemní benefity

Z výzkumu vyplývá, že u studentů se vyskytuje drobná nespokojenost s výší mzdy. Avšak s ohledem na to, že pracovníci na částečný úvazek kromě hodinového platu dostávají i firemní benefity, celková spokojenost se systémem odměňování studentů je na dobré úrovni. Tím, že firma nabízí benefity mimo jiné pracovníkům na částečný úvazek, se odlišuje od mnoha dalších firem na trhu, a proto je důležité, aby se zaměstnanci včas dozvěděli o jejich množství a podobě. Proto doporučením pro vedení je zvýšení povědomí o nabízených benefitech u studentů již od začátku při nástupu do firmy, například formou **brožurky**, která by byla poskytnuta novým pracovníkům během prvních pracovních dnů ve firmě, aby měli možnost se seznámit se všemi benefity a možnostmi jejich využití.

Pracovní prostředí a péče o zaměstnance

Výsledky výzkumu ukázaly, že zaměstnanci jsou s kanceláři velice spokojeni, avšak studenti oproti pracovníkům na plný úvazek nemají svá vlastní místa, protože chodí do práce nepravidelně. Dalším doporučením pro vedení je umožnění studentům **pracovat z domova**. Vzhledem k tomu, že se firma snaží nabízet pracovníkům pracujícím na částečný úvazek podobné benefity jako na plný, doporučením pro vedení je poskytnout takovou možnost i studentům, protože to by mohlo nejenom zvýšit úroveň spokojenosti studentů s nabízenými benefity, ale také částečně vyřešit problém s nedostatkem pracovních míst. Zaměstnanci musí navzájem spolupracovat a neustále komunikovat, proto není možné, aby pracovali doma pořád, ale bylo by dobré studentům nabídnout tuto možnost alespoň jednou měsíčně. Výzkum ukázal, že zaměstnanci na plný úvazek takovou možnost mají. Home-office by mohl pomoci zmenšit počet studentů v kanceláři, ale pouze v případě nastavení určitého rozvrhu, aby nedošlo k situaci, že všichni najednou zůstanou doma či naopak přijdou do práce. Řešením může být vytvoření rozvrhu, například v podobě tabulky, s určitou denní kapacitou studentů pracujících z kanceláře a z domova s ohledem na počet pracovních míst a počet pracujících studentů v oddělení. Studenti by do rozvrhu každý měsíc zapisovali, jaký den nebo dny si přejí mít home-office a v jaké dny a čas chtějí být v práci.

Spolupracovníci

Ačkoliv výsledky výzkumu ukázaly, že největší spokojenost se vyskytuje s kolektivem, zjistilo se, že pracovníci z různých týmů oddělení se málo znají navzájem, přestože denně

spolupracují. Doporučením pro vedení je pravidelně pořádat team-buildingy, protože to může podpořit nejenom dobré vztahy mezi spolupracovníky, ale také s vedoucím. Z rozhovorů lze potvrdit, že studenti by rádi na team-buildingy chodili. Vzhledem k tomu, že studenti a pracovníci s plným úvazkem mají omezenou kapacitu volného času, team-buildingy by bylo možné provádět například jednou za jeden či dva měsíce. Aby se team-buildingů zúčastnilo co největší množství lidí, jeho termíny a podoby by bylo možné vybírat formou hlasování. Vedení by mohlo vytvořit krátký dotazník, kde by nabízelo možné termíny a místa provedení team-buildingů, pracovníci by měli možnost hlasovat. Na základě největšího počtu hlasů by byly vybrány termíny a místa konání.

Rozvoj zaměstnanců

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci spíše nejsou spokojeni s nabízenými vzdělávacími příležitostmi. Část studentů neví o všech nabízených možnostech se ve firmě vzdělávat anebo nejsou nabízené kurzy pro ně ve vhodný čas. Doporučení pro vedení je nastavit **systém rozesílání pozvánek** na nabízené semináře a kurzy tak, aby zahrnoval jak kmenové zaměstnance, tak i pracovníky na částečný úvazek a nově přicházející pracovníky. Další možnost řešení daného problému je vytvoření zdrojů informací, například v podobě **internetové stránky**, která by obsahovala veškeré informace ohledně nabízených kurzů, jejich termínů a místech uskutečnění. Zaměstnanec by se v případě zájmu dozvěděl veškeré potřebné informace. Také by se dalo uvažovat o změně termínu nabízených kurzů a seminářů, popřípadě o zvětšení jejich počtu, aby rozvrh kurzů vyhovoval co největšímu počtu pracovníků. Zjistit preferované termíny a typy preferovaných vzdělávacích příležitostí by bylo možné pomocí **dotazníku**.

Neinformovanost o budoucích příležitostech a možném kariérním růstu by mohlo být důvodem nespokojenosti a v některých případech i opouštění zaměstnání. Vedení by mělo o všem své pracovníky včas informovat, aby firmu neopustil jen díky malé informovanosti nějaký student, který by se v budoucnu potenciálně mohl stát kmenovým zaměstnancem. Řešením může být provedení **individuálních rozhovorů se selektivně zvolenými studenty**, kterým by firma chtěla nabídnout kariérní růst, popřípadě informovat o možnostech rozvoje již při náboru zaměstnanců.

Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník by se měl zaměřit na zlepšení komunikace se svými zaměstnanci. Pro manažera by bylo dobré pravidelně se svými zaměstnanci komunikovat a poskytovat jim ohodnocení za jejich práci. Jednou z možností řešení je zavedení pravidelných **hodnoticích rozhovorů** například na konci každého čtvrtletí nebo pololetí, kde by nadřízený diskutoval s pracovníky o jejich výkonech během předchozího období. Hodnocení by nemělo být jenom ze strany nadřízeného, proto je důležité, aby se také hodnocený zaměstnanec mohl zapojit do diskuze. Důležité je informovat zaměstnance o účelu provedení hodnoticích rozhovorů, aby rozhovory měly motivační charakter a zaměstnanci by jejich prostřednictvím dostávali pochvalu a ocenění, které v současné době postrádají.

K dalšímu řešení problému by mohly posloužit pravidelné **průzkumy pracovní spokojenosti**, které by zahrnovaly také studenty. Vzhledem k tomu, že studenti nejsou součástí firemního průzkumu pracovní spokojenosti a tvoří velkou část oddělení, vedení by mělo vytvořit průzkum jen pro zaměstnance pracující na částečný úvazek, nebo je přizvat k účasti při vyplňování aktuálního firemního dotazníku.

Závěr

Hlavním cílem práce byla analýza pracovní spokojenosti pracovníků oddělení Data Protection společnosti SAP Services se zaměřením na studenty pracující na částečný úvazek. Součástí tohoto cíle bylo také najít důvody rozlišných názorů, odhalit případné mezery a navrhnout možná řešení ke zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

Aby bylo možné zanalyzovat pracovní spokojenost studentů, byl vytvořen **dotazník**, který zahrnoval otázky ze stávajícího firemního dotazníku a byl rozšířen o otázky na další faktory pracovní spokojenosti uvedené v teoretické části. Pomocí dotazníku byly zjištěny problematické oblasti, se kterými studenti na částečný úvazek nejsou spokojeni nebo jsou spokojeni méně než kmenoví zaměstnanci. Po dotazníku následovaly **polostrukturované rozhovory**, které pomohly odhalit příčiny a důvody nespokojenosti s jednotlivými faktory. Podařilo se také nalézt možná řešení zjištěných problémů.

Praktickým výstupem práce jsou navržená doporučení na zlepšení situace v oddělení plynoucí z výsledků dotazování. Vedoucí by se měl především zaměřit na zlepšení komunikace se svými podřízenými a zároveň by jim měl poskytovat zpětnou vazbu. Dalším doporučením je pravidelně zkoumat spokojenost pracovníků na částečný úvazek, protože tvoří velkou část firmy. Mimo jiné by vedení mělo vylepšit informační kanály, které by včas informovaly studenty o nabízených kurzech, akcích a volných pozicích. Na místě by bylo zvážit návrat „Buddy“ systému, pomocí kterého byli pracovníci efektivněji zaučováni. Dalším doporučením je pravidelně provádět team-buildingy, rozšířit počet pracovních míst a poskytnout studentům pracujícím na částečný úvazek možnost práce z domova alespoň jednou měsíčně.

Hlavní cíl práce se podařilo naplnit, protože byly identifikovány problematické faktory vyvolávající nespokojenost, mezi které patří zájem manažera, zpětná vazba, neinformovanost, pracovní naplň, budoucí příležitosti a plat. Zároveň bylo zjištěno, že se jedná o faktory, které jsou vnímány jako velmi důležité a bylo by jim potřeba věnovat větší pozornost. Navíc byly zjištěné nedostatkové faktory, které studentům chybí, například team-buildingy, pracovní místa a home-office. Realizace výše uvedených doporučení by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti v oddělení Data Protection a snížení fluktuace.

Použitá literatura

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Berglová, L. (2017, srpen 15). *Zaměstnanecké benefity a daně*. Získáno 13. prosinec 2018, z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>
- Berná, I. (2018, září 27). *Spokojenost zaměstnanců záleží na HR. Mýtus nebo realita?* Získáno 14. listopad, 2018 z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/spokojenost-zamestnancu-zalezi-na-hr-mytus-nebo-realita-id-3563119>
- Bureš, M. (2018, červen 1). *Jak zaměstnat v létě na brigádě mladistvé?* Získáno 22. duben, 2019 z <https://firmy.finance.cz/493107-zamestnavani-mladistvych/>
- Dlouhá, P. (2017, květen 25). *Pravidla přivýdělku k zaměstnání: Dvě práce, brigáda, podnikání*. Získáno 3. leden 2018, z <https://www.penize.cz/zamestnani/325171-pravidla-privydelku-k-zamestnani-dve-prace-brigada-podnikani>
- Doležalová, G. (2014). *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol - šetření v terciárním sektoru*. Získáno 3. leden 2018, z <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-85>
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Fischer, J., Vltavská, K. (2013, listopad). *Eurostudent V: Základní výsledky šetření postojů životních podmínek studentů vysokých škol v České republice*. Získáno 22. duben 2019, z https://www.zkola.cz/studenti/clankyaodkazy/Documents/zaverecna_zprava_eurostudent_v.pdf
- Grafton Recruitment. (2016, září 26). *Spokojenost zaměstnanců roste. Lidé chtějí v práci flexibilitu a zajímavé projekty*. Získáno 18. listopad 2018, z <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2016/spokojenost-zamestnancu-roste-lide-chteji-v-praci-flexibilitu-a-zajimave-projekty>
- Holanová, T. (2012, duben 12). *Průzkum: Dva ze tří studentů vydělávají při škole*. Získáno 22. duben 2019, z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/pruzkum-dva-ze-tri-studentu-vydelavaji-pri-skole/r~i:article:740841/?redirected=1555912431>
- Hospodařová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.

- Kmecová, I., Teřlová, P. (2017). *Motivace personálu. Mladá věda*, 5(7), 30-38. Získáno 28. prosinec 2018, z <https://search-proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1966389564/A8450C9A9A94F28PQ/9>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing. 3., aktualizované a přepracované vydání*. Praha: Grada.
- mBlue. (2018). *Důvody odchodu ze zaměstnání 2018 vs. 2013*. Získáno 18. listopad 2018, z <https://mblue.cz/blog/duvody-odchodu-ze-zamestnani-2018-z-mblue-pruzkumu/>
- Michalík, D. (2009). *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? (příručka pro kancelářská pracoviště). Oddělení psychologie OPe MV ČR*. Získáno 23. Listopad 2018, z www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2013). *Příručka pro personální a platovou Agendu*. Získáno 18. prosinec 2018, z <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB030>
- Monster. (2018). *GDPR (General Data Protection Regulation) a jak na něj*. Získáno 12. leden 2019, z <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/general-data>
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triton.
- Novák, A. (2017, leden 20). *Rotace práce pomáhá rozvoji zaměstnanců i vzájemnému respektu*. Získáno 21. 11. 2018, z <https://chcipracovat.info/rotace-prace-pomaha-rozvoji-zamestnancu-i-vzajemnemu-respektu/>
- Odukah, E. (2016). *Factors Influencing Staff Motivation among Employees: A Case Study of Equator Bottlers (Coca Cola) Kenya. Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(68-79). Získáno 27. listopad 2018, z http://file.scirp.org/pdf/JHRSS_2016060714191705.pdf
- Ondráčková, K., Rybová, R. (2016, březen 11). *Homeoffice a homeworking: výhody a nevýhody*. Získáno 16. prosinec 2018, z <https://finexpert.e15.cz/homeoffice-a-homeworking-vyhody-a-nevyhody>

Pauknerová, D. a. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada.

Paul, A. (2012, srpen 15). *Workplace Woes: The 'Open' Office Is a Hotbed of Stress*. Získáno 16. prosinec, 2018, z <http://ideas.time.com/2012/08/15/why-the-open-office-is-a-hotbed-of-stress/>

Pecl, V. (2009). *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde.

PricewaterhouseCoopers. (2007). *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. Získáno 23. prosinec 2018, z <https://www.finance.cz/zpravy/finance/136713-pwc-firmam-v-cr-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

Podle zaměstnanců mají hlavní pozitivní vliv na jejich zapojení do práce kolegové, ne management. (2015, prosinec 22). Získáno 17. listopad 2018, z <https://cfoworld.cz/analyzy/podle-zamestnancu-maji-hlavni-pozitivni-vliv-na-jejich-zapojeni-do-prace-kolegove-ne-management-3815>

Potuzáková, Z. (2016). *Nezaměstnanost mladých a její řešení na evropské unie. Mezinárodní vztahy; Bratislava, 14(3), 283-303*. Získáno 28. prosinec 2018, z <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1870937993/D52E9270C9E43FBPQ/1?accountid=17203>

Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

Sandra, F. (2003). *Studying and working: The busy lives of students with paid employment. Canadian Social Trends: Ottawa, 68, 22-25*. Získáno 28. prosinec 2018, z <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/224108666/4039438CD24B4386PQ/11?accountid=17203>

SAP SE. (2016, listopad 25). *SAP v novém sídle, Metronom ožívá*. Získáno 13. leden 2019, z <https://news.sap.com/cz/2016/11/sap-v-novem-sidle-metronom-oziva/>

SAP SE. (2016, říjen 15). *SAP získal jako první nadnárodní technologická společnost globální certifikaci za genderovou rovnost, kritéria splnily i české pobočky*. Získáno 13. leden 2019, z <https://news.sap.com/cz/2016/09/sap-ziskal-jako-prvni-nadnarodni-technologicka-spolecnost-globalni-certifikaci-za-genderovou-rovnost-kriteriia-splnily-i-ceske-pobočky/>

SAP SE. (2017, leden 16). *SAP získal v uplynulém roce přes 150 ocenění, přispěla i Česká republika*. Získáno 13. leden 2019, z <https://news.sap.com/cz/2017/01/sap-ziskal-v-uplynulem-roce-pres-150-oceneni-prispela-i-ceska-republika/>

Skoludova, J., Horakova, L. (2016, říjen 20). *The impact of motivating and simulating generation Y employees on company performance. Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin, 325-332*. Získáno 28. prosinec 2018, z <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1858230686/43BA3E1DA0A645AEPQ/1?accountid=17203>

Survio. (2013, říjen 31). Typy otázek 1: Uzavřené otázky. Získáno 5. duben 2019, z <https://www.survio.com/cs/blog/serialy/typy-otazek-1-uzavrene-otazky>

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Tomšej J., a Zaoralová P. (2017, únor 8). *Právní rádce: Práce přesčas: na co si dát pozor*. Získáno 15. prosinec 2018, z <https://www.prace.cz/poradna/pravni-radce/detail/article/prace-prescas-na-co-si-dat-pozor-1/>

Třetině zaměstnanců se nelíbí nabídka benefitů. (2018, březen 6). Získáno 10. prosinec 2018, z <https://www.novinky.cz/kariera/465311-tretine-zamestnancu-se-nelibi-nabidka-benefitu.html>

Urban, J. (2006, únor 16). *Pracovní spokojenost a její faktory*. Získáno 10. listopad 2018, z Mzdová praxe: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?#heading1>

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozšířené vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Vavroň, J. (2017, květen 27). *Třetina mladých je v práci nespokojená, stěhovat se nechce téměř nikdo*. Získáno 14. listopad 2018, z <https://www.novinky.cz/ekonomika/438899-tretina-mladych-je-v-praci-nespokojena-stehovat-se-nechce-temer-nikdo.html>

Většina Čechů je v práci spokojena. (2014, srpen 28). Získáno 14. listopad 2018, z <https://www.novinky.cz/kariera/345991-vetsina-cechu-je-v-praci-spokojena.html>

Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Legislativní dokumenty

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

Norma ČSN EN 12363-1

Norma ČSN ISO 3864

Zákon č.262/2006 Sb. Zákoník práce

Zákon č.586/1992 Sb. Zákoník práce

Seznám obrázků

Obrázek 1: Model celkové odměny	16
Obrázek 2: Dimenze pracovního vztahu	22
Obrázek 3: Motivační trojúhelník	27

Seznám grafů

Graf 1: Pohlaví	37
Graf 2 : Věk	37
Graf 3 : Délka zaměstnání	37
Graf 4 : Druh pracovního úvazku	37
Graf 5: Průměrná celková spokojenost v závislosti na délce zaměstnání	41
Graf 6: Zajímavost a monotónnost práce	42
Graf 7: Spokojenost s dobou strávenou v zaměstnání	47
Graf 8: Spokojenost s work-life balance	48
Graf 9: Spokojenost s množstvím stresu a únavy v práci	48
Graf 10: Spokojenost s vedoucím pracovníkem	54

Seznám tabulek

Tabulka 1: Nejdůležitější faktory pracovní spokojenosti pro respondenty	38
Tabulka 2: Faktory, se kterými jsou pracovníci nejvíce spokojeni	39
Tabulka 3: Faktory, se kterými jsou pracovníci nejméně spokojeni	39
Tabulka 4: Celkové vnímání spokojenosti zaměstnanců	40
Tabulka 5: Spokojenost s platem a firemními benefity	44
Tabulka 6: Pracovní prostředí a péče o zaměstnance	46
Tabulka 7: Spokojenost se spolupracovníky	49
Tabulka 8: Rozvoj zaměstnanců	52
Tabulka 9: Statistické vyhodnocení otázek bloku spokojenosti s vedoucím pracovníkem	54

Seznám příloh

Příloha 1 Dotazník	75
Příloha 2 Statistické vyhodnocení výsledků dotazníků	77
Příloha 3 Osnova rozhovorů	78

Příloha 1 Dotazník

1. I am (female/male).
2. My age is (<25, 26-35, 35<).
3. I am working in SAP (<6 month, 6-12 month, 12 month <).
4. I am (part-time employee, full-time employee).
5. In general, I am satisfied with my job (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
6. I like the kind of work I do (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
7. My work is interesting (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
8. My work is monotonous (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
9. Even if I were offered a comparable position with similar pay and benefits at another company, I would stay at SAP (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
10. I am thinking about leaving SAP in the nearest time (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
11. I am satisfied with my salary (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
12. I am satisfied with my employee benefits (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
13. I am satisfied with SAP office (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
14. I am satisfied with my working hours (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
15. It is possible to maintain a healthy balance between my work, studying and personal life (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
16. The amount of stress and tiredness I experience on my job is acceptable (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
17. I have good relationship with all members of my team (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
18. Everyone in my team does work as it should be (in time, fulfilling requirements etc.) (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
19. My colleagues are always ready to help me (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
20. I made some friends among my colleagues (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
21. At SAP I can realize my full potential (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
22. I know that I have an opportunity to get a full-time employment in SAP if I make my work well (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).

23. Our company offers learning and development opportunities to me that foster my job skills (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
24. I am satisfied with my manager`s style of management (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
25. I receive ongoing feedback from my manager that helps me to improve my performance (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
26. My manager motivates me to do my best during my work (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
27. My manager is interested in my needs and opinions (1-totally disagree, 2- rather disagree, 3- rather agree, 4- totally agree).
28. Please choose 3 factors which you like at your work in our team most of all (my team, salary, future opportunities, manager, office, employee bonuses, working duties, other_____)
29. Please choose 3 factors which you do not like at in our team most of all (my team, salary, future opportunities, manager, office, employee bonuses, working duties, other_____)
30. Please choose 3 factors which have the biggest influence on your employee satisfaction (my team, salary, future opportunities, manager, office, employee bonuses, working duties, other_____)
31. Please leave your email address in case you would like to share your opinion with me.

Příloha 2 Statistické vyhodnocení výsledků dotazníků

	In general, I am satisfied with my job	I like the kind of work I do	My work is interesting	My work is monotonous	Even if I were offered a comparable position with similar pay and benefits at another company, I would stay at SAP	I am thinking about leaving SAP in the nearest time	I am satisfied with my salary
průměr	3,069	2,534	2,810	2,741	2,776	1,966	2,103
minimum	2	1	1	1	2	1	1
maximum	4	4	4	4	4	4	3
variační rozpětí	2	3	3	3	2	3	2
průměrná odchylka	0,417	0,792	0,744	0,691	0,669	0,699	0,587
rozptyl	0,381	0,850	0,893	0,686	0,598	0,981	0,551
směrodatná odchylka	0,617	0,922	0,945	0,828	0,773	0,991	0,742

	I am satisfied with my employee benefits	I am satisfied with SAP office	I am satisfied with my working hours	It is possible to maintain a healthy balance between my work, studying and personal life	The amount of stress and tiredness I experience on my job is acceptable	I have good relationship with all members of my team
průměr	3.448	3.586	3.069	3.276	3.017	3.414
minimum	2	2	1	2	1	2
maximum	4	4	4	4	4	4
variační rozpětí	2	2	3	2	3	2
průměrná odchylka	0.666	0.571	0.867	0.649	0.678	0.707
rozptyl	0.673	0.457	1.083	0.554	0.859	0.633
směrodatná odchylka	0.820	0.676	1.041	0.744	0.927	0.795

	Everyone in my team does work as it should be (in time, fulfilling requirements etc.).	My colleagues are always ready to help me	I made some friends among my colleagues	At SAP I can realize my full potential:	I know that I have an opportunity to get a full-time employment in SAP if I make my work well:
průměr	3,052	3,397	3,328	2,414	2,966
minimum	2	2	2	1	1
maximum	4	4	4	4	4
variační rozpětí	2	2	2	3	3
průměrná odchylka	0,523	0,541	0,649	0,663	0,605
rozptyl	0,506	0,349	0,540	0,598	0,771
směrodatná odchylka	0,711	0,591	0,735	0,773	0,878

	Our company offers learning and development opportunities to me that foster my job skills	I am satisfied with my manager's style of management	I receive ongoing feedback from my manager that helps me to improve my performance	My manager motivates me to do my best during my work	My manager is interested in my needs and opinions
průměr	2.569	2.759	1.914	2.121	2.138
minimum	1	1	1	1	1
maximum	4	4	3	4	4
variační rozpětí	3	3	2	3	3
průměrná odchylka	0.791	1.152	0.630	0.653	0.841
rozptyl	0.846	1.695	0.606	0.740	1.068
směrodatná odchylka	0.920	1.302	0.779	0.860	1.034

Příloha 3 Osnova rozhovorů

1. Představte se prosím (jméno, věk, druh pracovního úvazku, tým oddělení, ve kterém pracujete).
2. Jak dlouho pracujete v SAP?
3. Uvažujete opustit oddělení v nejbližší době, pokud ano, proč?
4. Popište prosím krátce vlastními slovy, s čím jste spokojen/a, nespokojen/a, a proč v oddělení Data Protection.
5. Vidíte někde prostor na zlepšení, abyste se cítila spokojenější?
6. Z dotazníku můžeme vidět, že největší spokojenost zaměstnanců je s kolektivem, ztotožňujete se s těmito výsledky?
7. Z dotazníku můžeme vidět, že nízká průměrná spokojenost je v oblastech platu, pracovní náplně, vzdělávacích příležitostí a vedoucího pracovníka, ztotožňujete se s těmito výsledky?
8. Myslíte si, že můžete v oddělení realizovat svůj potenciál? Svoji odpověď prosím vysvětlíte.
9. Přijal/a byste nabídku práce v oddělení na plný úvazek?
10. Chtěl/a byste něco doplnit k jiné oblasti ve firmě, ke které jsme se nedostali?