



Satisf'Action

SMEs care about employee satisfaction

ŘÍZENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V MALÝCH PODNICÍCH

PRŮZKUM SOUČASNÉ SITUACE V 6 PARTNERSKÝCH ZEMÍCH:
ČESKÉ REPUBLICĚ, FRANCII, POLSKU, ŘECKU, ŠPANĚLSKU
A NA MALTĚ

2021



OBSAH

Obsah.....	2
1. O projektu.....	3
2. Pozadí a cíle průzkumu.....	4
3. Metodologie.....	4
4. Výsledky průzkumu.....	5
4.1 Situace v Evropě.....	5
4.2. Situace v 6 partnerských zemích.....	12
4.2.1. Česká republika.....	13
4.2.2. Francie.....	20
4.2.3. Malta.....	25
4.2.4. Polsko.....	34
4.2.5. Řecko.....	41
4.2.6. Španělsko.....	49
5. Celková analýza situace v 6 partnerských zemích.....	56
6. Závěr.....	59
7. Seznam osvědčených postupů.....	60

ZAPOJENÍ VÝZKUMNÍ PRACOVNÍCI

- BELÁSOVÁ, Martina
- DIDIEU, Laurent
- GŁOGOWSKI, Maciej
- LEÓN, José Carlos
- MLADENOVA, Katina
- MORENO, Inmaculada Carmona
- PANTEA, Anamaria Magri
- REDON, Nathalie
- ŠANDOVÁ, Markéta
- THOMAIDOU, Alexandra



1. O PROJEKTU

Projekt SATISF'ACTION si klade za cíl poskytnout manažerům a vlastníkům malých podniků znalosti a nástroje pro správné hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců. Projekt realizuje celkem 6 evropských organizací:

- Orange Hill, Polsko (vedoucí partner)
- International Integrity Foundation, Malta
- Indepcie SCA, Španělsko
- INSTITUT INPRO, Česká republika
- Leno Consulting, Francie
- Smart Umbrella Management Solutions, Řecko

Úspěch každé společnosti je ovlivněn spokojeností jejích zaměstnanců. Zaměstnanci spokojení se svou prací jsou produktivnější a angažovanější ve své práci, a je pravděpodobné, že u svého zaměstnavatele zůstanou. Průzkum provedený před zahájením projektu však prokázal, že zaměstnanci malých podniků se cítí méně oceňováni a vnímají jiné faktory spokojenosti než ti ve velkých společnostech. Situace na trhu práce v Evropě je navíc negativně ovlivněna pandemií koronaviru, což velmi výrazně ovlivňuje malé podniky, pro něž je ještě obtížnější konkurovat velkým společnostem.

“Úspěch každé společnosti je ovlivněn spokojeností jejích zaměstnanců.”

Úroveň povědomí, přístupu k hodnocení a řízení se v jednotlivých zemích liší, a proto tento dokument představuje také analýzu těchto rozdílů a zároveň nabízí pohled na praktická řešení přijatá malými podniky v partnerských zemích. Průzkum ukazuje, že manažeři a majitelé malých podniků potřebují větší podporu v jejich porozumění a úsilí v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Ta není mezi malými podniky často měřena a adekvátně řízena, zejména kvůli problémům souvisejícím s nedostatečnou nabídkou vhodných nástrojů či finančními a lidskými zdroji. Nákladné a složité nástroje vhodné pro velké společnosti se v malých podnicích velmi obtížně implementují, nemluvě o jejich finanční náročnosti.

Tyto a mnohé další faktory představují potřebu malých podniků získat odpovídající znalosti a nástroje pro efektivní hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců. Projekt SATISF'ACTION si proto klade za cíl nabídnout v rámci firemního vzdělávání malým podnikům praktický balíček pro efektivní hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích. Stejně tak jako zvýšit povědomí o obchodních výhodách efektivního řízení spokojenosti zaměstnanců a vytváření a udržování spokojených zaměstnanců v inkluzivním pracovním prostředí založeném na hodnotách a dlouhodobé pracovní etice.



2. POZADÍ A CÍLE PRŮZKUMU

Jedním z klíčových cílů jednotlivých průzkumů je informovat její čtenáře o složité problematice, kterou v malých podnicích představuje spokojenost zaměstnanců, její řízení a hodnocení. Představit situaci a výzvy, kterým v tomto ohledu malé podniky čelí, a to nejen v šesti evropských zemích účastnících se tohoto projektu, ale také v celé Evropské unii. Důležitým prvkem tohoto příspěvku je zejména sběr osvědčených postupů a příběhů o úspěchu, odvozených z průzkumů prováděných partnery v rámci projektu. Tyto osvědčené postupy a příběhy byly sestaveny jako zdroj inspirace a jsou adresovány nejen majitelům a manažerům malých podniků, ale také dalším zainteresovaným cílovým skupinám.

V závěru dokumentu je na základě průzkumů, které provedli všichni partneři projektu, byla zpracována celková analýza, na jejímž základě byly navrženy, vyvinuty a vzájemně odsouhlaseny jednotlivé analytické nástroje. Těžištěm tohoto dokumentu je mapování poznatků týkajících se řízení hodnocení a spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích v 6 partnerských zemích: České republice, Francii, Maltě, Polsku, Řecku a Španělsku. Struktura jednotlivých národních výstupů je navíc založena na společných oblastech průzkumu a metodách. Tyto hlavní výstupy z národních průzkumů v oblasti spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích naleznete rovněž jako samostatné kapitoly tohoto dokumentu (Kapitoly 4.2.1. – 4.2.6.).

Dokument není určen pouze osobám s rozhodovací pravomocí v malých podnicích, ale také širší cílové skupině, tedy všem, kteří mají zájem o zvýšení úrovně spokojenosti svých zaměstnanců, a to zejména v organizacích do 50 zaměstnanců. Závěrečná shrnutí a doporučení jsou zaměřena také na konzultanty, odborníky a školitele v oblasti lidských zdrojů (HR) či další subjekty, které nabízejí profesionální služby, informace a poradenství malým podnikům.

Hlavním očekávaným dopadem jednotlivých průzkumů a závěrečné analýzy je šíření informací a osvědčených postupů, které mohou inspirovat a podpořit efektivnější řízení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích a organizacích.

3. METODOLOGIE

Celková analýza je vypracována na základě jednotného metodologického přístupu založeného na primárních a sekundárních zdrojích dat a průzkumech na téma spokojenosti zaměstnanců, jejich řízení a hodnocení ze strany majitelů a manažerů malých podniků. Výsledky poskytují silný základ pro identifikaci příležitostí a pro rozvoj progresivních perspektiv pro majitele, manažery, HR konzultanty a samozřejmě samotné zaměstnance malých podniků.

V rámci sběru primárních zdrojů dat a na základě společně dohodnutého rámce bylo šesti zapojenými partnerskými organizacemi provedeno šest průzkumů na národní úrovni. Průzkumy nabízejí jedinečný zdroj srovnávacích informací o situaci v partnerských zemích. Tyto průzkumy byly prováděny ve třech oblastech. Partnerské organizace rozeslaly anonymní dotazník majitelům a manažerům malých podniků v České republice, Francii, na Maltě, Polsku, Řecku a Španělsku. Poté následovaly hloubkové rozhovory s majiteli a manažery malých podniků a také s vybranými HR konzultanty.

Sekundární údaje byly shromážděny v rámci průzkumu situace v celé Evropské unii provedeného každým partnerem s využitím dostupných statistických údajů, příruček společností, brožur a článků. Kromě průzkumu v partnerských zemích, analyzovali partneři také aktuální situaci v následujících evropských zemích: v Belgii, Bulharsku, Irsku, Itálii, Kypru, Německu, Portugalsku, Rakousku, Slovensku, ve Spojeném království a Švýcarsku. Tyto země byly vybrány na základě geografické blízkosti, jazykových a kulturních podobností s partnerskými zeměmi. Sekundární průzkum byl proveden za účelem dalšího rozšíření analýzy současného problému týkajícího se obecné úrovně spokojenosti s prací a řízení hodnocení a spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích.

Pokud jde o velikost vzorku, 169 respondentů z České republiky, Francie, Malty, Polska, Řecka a Španělska odpovědělo na online dotazníky, následovalo 23 hloubkových rozhovorů s majiteli a manažery malých podniků a 19 hloubkových rozhovorů s HR manažery a konzultanty. Shromážděná data a informace byly analyzovány a interpretovány pomocí statistických nástrojů, kvantitativních a kvalitativních přístupů a nástrojů pro vizuální prezentaci, jako jsou grafy a tabulky.

4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU

4.1 SITUACE V EVROPĚ

Průzkum se zaměřil na shromažďování obecných a statistických údajů o míře spokojenosti zaměstnanců a o procesu jejich řízení v malých podnicích v těchto zemích: v Belgii, Bulharsku, Irsku, Itálii, na Kypru, Německu, Portugalsku, Rakousku, Slovensku, ve Spojeném království a Švýcarsku. Výsledky průzkumu také poukazují na některé důležité faktory určující spokojenost zaměstnanců s jejich prací.

Podle předběžných zjištění nového průzkumu společnosti Mercer Human Resource Consulting, který se týkal více než 1100 pracovníků, byly v roce 2019 méně než dvě třetiny zaměstnanců (64 %) ve Spojeném království spokojeny se svým pracovním místem. Z další zprávy dále vyplývá, že méně než 6 z 10 zaměstnanců (59 %) pociťovalo silný závazek vůči své organizaci – od roku 2002 to byl pokles o 5 %. Zpráva „Angažovaný zaměstnavatel“ od společnosti „Moorpay“, představuje výsledek průzkumu z roku 2019, do kterého bylo zařazeno 2053 zaměstnanců a 556 zaměstnavatelů, včetně 334 podniků.



Ze zjištění uvedené zprávy vyplývá, že finanční pobídky jsou nejoblíbenějšími výhodami mezi zaměstnanci pracujícími v malých a středních podnicích ve Spojeném království, což ocenilo 30 % respondentů.

Většina (87 %) zaměstnavatelů z řad malých a středních podniků ve Spojeném království souhlasím s tím, že v roce 2019 zaměstnanci hledali více než jen štědré odměny. 30 % z nich se však domnívá, že “měkké” benefity nemají pro přilákání a udržení zaměstnanců žádný význam.

V Irsku bylo podle průzkumu Eurostatu provedeného v roce 2018 spokojeno se svou prací 38,4 % zaměstnanců. To je relativně vysoké procento ve srovnání se zbytkem zemí EU. Národní průzkum zaměstnavatelů, který provedlo National Centre for Partnership and Performance (NCP), však zjistil, že irské malé a střední podniky vykazují omezené postupy spolupráce (týmovou práci) a nedostatky vykazují zejména v oblasti rozvoje lidského kapitálu, formálních kontrol výkonnosti a vzdělávání zaměstnanců. Zjištění naznačují, že u malých a středních podniků byla větší pravděpodobnost než u větších firem, že budou mít aplikované postupy zapojování zaměstnanců, jako například volnost při provádění práce či přímá účast na rozhodování. Je také třeba poznamenat dostupnost sady Workplace Innovation Toolkit od roku 2018. Tento on-line obchodní diagnostický nástroj má podnikům a jejich pracovním silám pomoci určit, kde je prostor pro zlepšení, včetně otázek týkajících se zapojení zaměstnanců společnosti, inovací, produktivity a přístupů v oblasti odborné přípravy. Místní podnikatelské sdružení (LEO) a další agentury však tento diagnostický nástroj pro podnikání nevyužívají systematicky.¹

“U mikropodniků je nejmenší pravděpodobnost, že budou mít aplikované vzdělávací a obchodní plány či alokované rozpočty na vzdělávání.”

V návaznosti na to v jiné zemi EU – na Maltě – údaje Eurostatu ukazují, že za rok 2015 vyjádřilo 51 % maltských pracovníků spokojenost se svým zaměstnáním; 41 % neodpovědělo či si nebylo jisto, jak svou aktuální situaci hodnotit. Do roku 2018 se situace na Maltě výrazně zhoršila, údaje Eurostatu

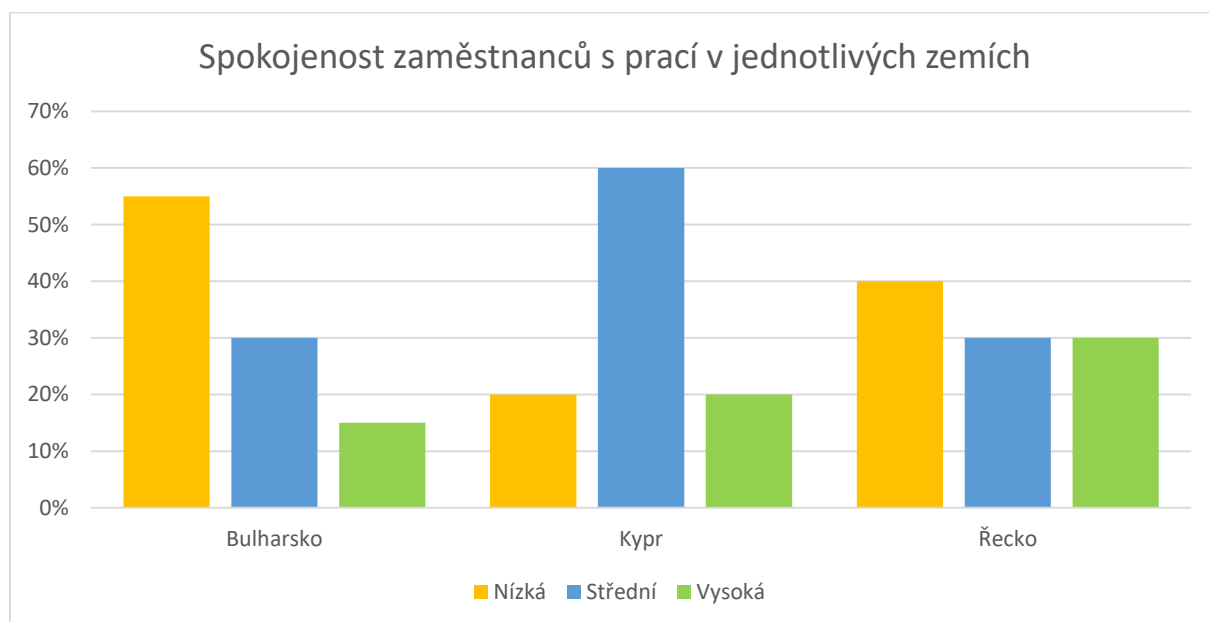
¹ OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, SME and Entrepreneurship Policy in Ireland

ukazují, že ve srovnání se zbytkem členských států EU bylo se svým zaměstnáním spokojeno pouze 28,4 % zaměstnanců.²

V Bulharsku je však situace poněkud jiná než ve výše uvedených zemích. Níže uvedený graf č. 1, rovněž založený na údajích Eurostatu a prezentující srovnávací situaci Bulharska, Řecka a Kypru, ukazuje, že největší podíl (55 %) bulharských zaměstnanců má nízkou míru spokojenosti s prací. Dalších 30 % zaměstnanců vykazuje střední míru spokojenosti s prací a pouze 15 % je vyloženě spokojeno se svým zaměstnáním. Jedním z určujících faktorů této vysoké míry nespokojenosti zaměstnanců mohou být nízké platy a absence povědomí o řízení a hodnocení spokojenosti zaměstnanců mezi majiteli a manažery. Kromě toho analyzovaná literatura ukazuje, že manažeři bulharských malých a středních podniků se zaměřují zejména na odbornou přípravu, komunikaci, týmovou práci a marketing.

V případě Řecka průzkum ukazuje, že zde bohužel není dostupný dostatek údajů o celkové spokojenosti zaměstnanců, jeho řízení a hodnocení v malých a středních podnicích. Většina průzkumů a klíčových zjištění se týká konkrétních hospodářských odvětví. Níže uvedený graf (zdroj údajů: Eurostat) rovněž ukazuje, že na Kypru je největší procento zaměstnanců středně spokojeno se svou prací (60 %) a v Řecku největší část zaměstnanců hodnotí svou spokojenost s prací jako nízkou (40 %).

Graf č. 1



² https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Quality_of_life_in_Europe_-_facts_and_views_-_employment&oldid=236091

Pokud jde o Španělsko, i když je tato země opakovaně na vrcholu žebříčku blahobytu a vyšší kvality života (páté místo podle International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA, 2018), je situace v zaměstnanosti a vztah Španělů k jejich práci obecně na nižší úrovni ve srovnání s celkovým aspektem

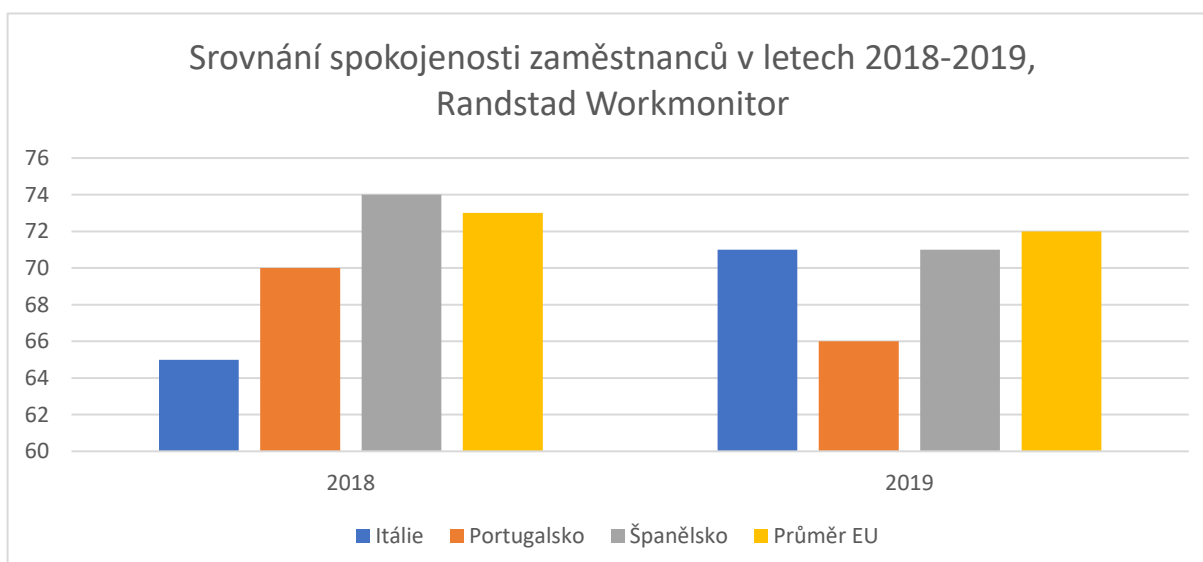
“V roce 2019 bylo 71 % španělských pracovníků spokojeno se svým zaměstnáním, i když toto procento za jeden rok kleslo o tři body.”

blahobytu. Randstad Workmonitor (studie provedená agenturou práce) však ukazuje, že španělští odborníci zaznamenávají vyšší míru spokojenosti s prací, než je průměr zaznamenaný v Evropě. Kromě toho poradenská společnost pro lidské zdroje Hays uvedla, že v roce 2019 bylo 71 % španělských pracovníků spokojeno se svým zaměstnáním, ačkoli toto procento během jednoho roku kleslo o tři body. Hlavními faktory určujícími spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním ve Španělsku jsou plat, nejistota, pocit stagnace, nedostatečný profesní růst a chybějící jasné cíle.

Pokud jde o obecnou statistiku spokojenosti s prací v Itálii, Národní institut v roce 2019 zveřejnil, že 78 % práceschopného obyvatelstva uvedlo, že je v práci spokojeno (17 % velmi spokojeno a 61 % zcela spokojeno), zatímco pouze 21 % bylo se svou pracovní situací spokojeno jen málo nebo vůbec.

Podle údajů, které analyzovalo Osservatorio, jsou některé z faktorů vedoucích k této míře spokojenosti následující: zájem o vlastní povinnosti (63,7 %) následovaný časem na cestu mezi domovem a prací (62 %) a pracovním prostředím včetně vztahů s kolegy (57,4 %). Na konci žebříčku je stabilita (52,5 %), plat (32 %) a možnosti kariérního postupu (28 %). Pokud jde o níže uvedenou srovnávací tabulku (2018-2019), je zajímavé poznamenat, že Itálie je jedinou zemí, která v posledních letech zvýšila procento spokojenosti, zatímco Portugalsko a Španělsko vykazují zřetelný pokles míry spokojenosti s prací mezi zaměstnanci.

Graf č. 2





V návaznosti na výše uvedená data od Ramstad Workmonitor (graf č. 2) je Portugalsko jednou z evropských zemí s nejnižší mírou spokojenosti s prací, kdy pouze 66 % respondentů uvedlo, že je se svou prací spokojeno. Tento údaj řadí Portugalsko o šest bodů pod průměr Evropské unie (72 %) a je na stejné úrovni s Řeckem. Podle jiných zpráv téměř 90 % pracovníků v Portugalsku, jichž se týká

“Portugalsko je jednou z evropských zemí s nejnižší úrovní spokojenosti zaměstnanců s jejich prací.”

průzkum provedený národním úřadem pro pracovní podmínky (ACT), uvádí, že jsou se svým zaměstnáním spokojeni. Ačkoliv méně než polovina dotazovaných se domnívá, že pobírá odpovídající plat nebo má dobré vyhlídky na kariérní postup. Průzkum také ukazuje, že pouze 42 % žen a 33 % mužů tvrdí, že mají „přiměřenou odměnu za práci“ a pouze cca 40 % mužů i žen se domnívá, že jim práce nabízí dobré vyhlídky na kariérní postup.

Situace ve Francii, Švýcarsku a Belgii se trochu liší od situace v Portugalsku a Španělsku. Online studie provedená v roce 2019 ve Francii, Švýcarsku a Belgii mezi zaměstnanci ve věku 18-65 let ukazuje, že ve Francii je 68 % zaměstnanců se svou prací spokojeno, 19 % mírně spokojeni a 12 % je velmi nespokojeno. Belgie a Švýcarsko mají mezi svými zaměstnanci vyšší míru spokojenosti (71 %) a dalších 18 % je mírně spokojeno. V Belgii průzkum také ukazuje, že 70 % zaměstnanců v malých podnicích má příležitost pracovat jeden den v týdnu z domova. Toto opatření je výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele, protože tato flexibilita umožňuje výhodu z hlediska pracovních prostor, a také snižuje odchody zaměstnanců ze společnosti.

Na druhé straně a na základě analýzy vědeckých článků z Emerald and Research Gate se zdá, že zaměstnanci v Německu jsou obecně se svou prací spíše spokojeni. Průzkum společnosti Randstad ukazuje, že v roce 2017 bylo se svou prací spokojeno pouze 65 % účastníků průzkumu. V roce 2018 však podle průzkumu společnosti Gallup 69 % respondentů uvádí, že byli se společností, pro kterou pracují, spokojeni nebo nadměrně spokojeni. V průzkumech se však poukazuje na rozdíl mezi spokojeností a angažovaností zaměstnanců. Ze zprávy společnosti Gallup vyplývá, že 15 % německých pracovníků se cítilo angažováno, 70 % nikoliv a 15 % bylo aktivně nezúčastněno. Tento přístup k měření angažovanosti zaměstnanců má za cíl ukázat úroveň jejich motivace prostřednictvím pocitu podpory a citové vazby k zaměstnavateli. Pozitivní účinky tohoto přístupu k angažovanosti lze pozorovat ve větší ziskovosti, produktivitě a pečlivosti.

Níže uvedená tabulka č. 1 (ze zprávy Gallup State of Global Workplace Report, 2018) ukazuje rozdíl mezi významem a úrovní spokojenosti podle konkrétních faktorů spokojenosti a angažovanosti německých zaměstnanců (na stupnici od 1.00 do 5.00).

Tabulka č. 1

	Důležitost potřeby	Spokojenost s potřebou	Rozdíl
POTŘEBY PRO SPOKOJENOST			
Jistota zaměstnání	4.52	4.28	-0.24
Dobry pracovní kolektiv	4.44	4.24	-0.20
Dny volna	4.33	4.15	-0.18
POTŘEBY ANGAŽOVANOSTI			
Dělám to, v čem jsem dobrý	4.45	3.96	-0.49
Dobry manažer	4.35	3.77	-0.58
Samostatnost	4.13	3.72	-0.41

Gallup, State of Global Workplace Report, 2018.

V roce 2019 bylo v Polsku podle statistiky celkem 68 % respondentů průzkumu se svou prací spokojeno. Nejšťastnější byli zaměstnanci IT (76 %), naopak nejméně spokojeni byli pracovníci v dopravě a logistice (pouze 29 %). Zjištění rovněž ukazují, že spokojenost zákazníků společnosti byla pro polské zaměstnance důležitým aspektem.

V České republice průzkum z roku 2016, kterého se zúčastnilo 2 200 respondentů, ukázal, že téměř 72 % českých zaměstnanců bylo se svým zaměstnáním spokojeno. Zjistila také, že faktory jako finanční odměna (plat) a flexibilita jsou pro spokojeného zaměstnance v České republice jedny z nejdůležitějších určujících faktorů. Dalšími určujícími faktory byly možnost flexibilní pracovní doby, práce z domova nebo možnost práce na částečný úvazek a také pracovní atraktivita obecně. Další průzkum z roku 2019 zjistil, že celková spokojenost zaměstnanců se za téměř tři roky nezměnila, přičemž stejný podíl (72 %) dotazovaných zaměstnanců zůstal se svým zaměstnáním celkově spokojen.

“Hlavním motivačním faktorem spokojenosti zaměstnanců v České republice zůstává platové ohodnocení a jeho zvyšování.”

Pro české zaměstnance i v nadcházejících letech zůstává hlavním určujícím faktorem pro spokojenost se zaměstnáním platové ohodnocení a jeho zvýšení.

Na Slovensku průzkum spokojenosti zaměstnanců provedla v roce 2019 společnost Manuvia, personální agentura zaměřená na výzkum, nábor, vzdělávání a poradenství v oblasti personálních strategií. Z výsledků tohoto průzkumu vyplynulo, že více než polovina dotazovaných zaměstnanců se připravovala (33 %) nebo se již rozhodla (23 %) změnit zaměstnání. Téměř třetina dotazovaných zaměstnanců by ocenila pružnou pracovní dobu. Obecně by pružnou pracovní dobu uvítaly zejména ženy a lidé mladší 44 let a lidé, u nichž lze očekávat, že budou muset skloubit práci s péčí o rodinu. Z dalších relevantních průzkumů vyplývá, že 25 % slovenských zaměstnanců se cítí emocionálně vyčerpaných prací, což odpovídá průměru všech členských států EU.

Rakouští zaměstnanci se ve srovnání se zbytkem zkoumaných zemí jeví jako nejšťastnější. Obecný index spokojenosti rakouských zaměstnanců s prací (General Job Satisfaction index, GJSI) ohodnotil míru spokojenosti jejich zaměstnání od 75 do 80 bodů. Takto vysoká spokojenost zaměstnanců však byla naměřena od roku 1997 pouze dvakrát. Od roku 2019 začala křivka opět klesat a vrátila se téměř na původní hodnoty přibližně 76 až 77 bodů. Je také důležité poznamenat, že dopady pandemie Covid-19 nebyly v tomto indexu zohledněny.

Stručně řečeno, provedený celoevropský průzkum nepředstavoval příliš rozdílné a odlišné vzorce mezi zkoumanými zeměmi. Bez ohledu na to však existuje několik zjevných kontrastů, které ukazují, že země jako Rakousko a Švýcarsko mají jedny z nejvyšších měř celkové spokojenosti zaměstnanců, zatímco země jako Portugalsko, Bulharsko a Řecko vykazují jedny z nejnižších úrovní spokojenosti zaměstnanců s jejich prací. Důvodem této nespokojenosti mohou být faktory jako nízké platy a dlouhá pracovní doba. Rovněž se zdá, že většině malých podniků chybí nebo nevyužívají sofistikované systémy řízení lidských zdrojů. Malým podnikům pro to často chybí finanční zdroje a vhodné personální zajištění či struktury. Tento nedostatek zdrojů by také mohl vysvětlit, proč se malé podniky účastní vzdělávacích aktivit v menší míře než větší firmy.³

Spokojenost s prací je považována za zvlášť důležitý faktor při posuzování úrovně blahobytu a kvality života. V tomto ohledu výsledky průzkumu ukazují, že španělské a italské statistické úřady pravidelně provádějí studie v této oblasti, zatímco soukromé mezinárodní a vnitrostátní orgány hodnotí

³ Edwards, P. (2010), Skills and the small firm: a research and policy briefing, UK Commission for Employment and Skills.

pravidelně míru spokojenosti zaměstnanců s prací. Neexistuje však žádný důkaz, že by taková posouzení systematicky prováděli i manažeři malých a středních podniků. Neformální hodnocení se nicméně provádí v dalších zemích, jako je Irsko, Spojené království, Francie, Polsko, Řecko a Malta. Nejčastějšími hodnoceními v malých a středních podnicích jsou většinou interní setkání založená na interních komunikačních úpravách.

Kromě toho z průzkumu vyplývá, že jedním z nejčastějších určujících faktorů spokojenosti zaměstnanců jsou finanční pobídky (plat a další odměny). Nicméně 30 % zaměstnavatelů v malých a středních podnicích ve Spojeném království se domnívá, že „měkké“ výhody nemají pro přilákání a udržení zaměstnanců žádný význam. Například pro Polsko a Německo je firemní kultura dalším důležitým aspektem. Zatímco většina zaměstnanců v Německu se cítí být spíše angažována nežli spokojena, pro Polsko je důležitým určujícím faktorem spokojenosti zaměstnanců s jejich zaměstnáním také spokojenost zákazníků společnosti. Pro slovenské zaměstnance je důležitá pružná pracovní doba, kterou vítají zejména ženy a lidé mladší 44 let. V Itálii jsou jako velmi důležité faktory spokojenosti s prací uváděny zájem o vlastní povinnosti a doba strávená dojížděním do práce. Možnost pracovat jeden den v týdnu z domova pro 70 % belgických zaměstnanců malých podniků se ukázala jako přínosná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Ve Francii nachází velká většina zaměstnanců (77 %) smysl ve své práci, 56 % se domnívá, že jejich společnost se stará o jejich blahobyt, a 81 % se domnívá, že v jejich společnosti panuje přátelská atmosféra.⁴

Z výše uvedeného průzkumu je také zřejmé, že malé podniky nevyužívají specifické diagnostické obchodní nástroje přizpůsobené hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve svých společnostech.

4.2. SITUACE V 6 PARTNERSKÝCH ZEMÍCH

Níže uvedené oddíly popisují šest vnitrostátních situací v oblasti informovanosti, hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců ze strany majitelů a manažerů v malých podnicích v České republice, Francii, na Maltě, v Polsku, Řecku a Španělsku. Zjištění těchto vnitrostátních situací vycházejí z národních průzkumů provedených mezi únorem a březnem 2021.

⁴ Source : <https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/malakoff-mederic-humanis-presente-les-resultats-de-la-11e-edition-de-son-barometre-sante-et-qualite-de-vie-au-travail-a792-63a59.html?lang=fr>



4.2.1. ČESKÁ REPUBLIKA

1. ÚVOD

Kromě zdroje financí je pro mnohé práce nástrojem seberealizace a společenské prestiže. Pro majitele a manažery přichází spokojenost s jejich prací v okamžiku, kdy jsou dosaženy stanovené cíle a výsledek společné práce je kladně vnímán klienty a partnery. Tato spokojenost a kladné hodnocení má pro jakoukoli společnost nevyhnutelně pozitivní dopady, a to nejen v oblasti prosperity.

Spokojenost zaměstnanců je poměrně širokým pojmem ovlivněným mnoha faktory. Jedná se především o přímé faktory související s pracovním prostředím a pracovní zátěží, ale spokojenost zaměstnanců je také ovlivněna jejich celkovou náladou a spokojeností v mnohem širším kontextu. Jedním z nástrojů, který může v tomto širším kontextu hodně vypovídat o spokojenosti zaměstnanců, je tzv. „Better Live Index“⁵ (BLI), neboli index spokojeného života, který je pravidelně aktualizován organizací OECD. Tento interaktivní, kombinovaný index srovnává jednotlivé oblasti, které vedou ke spokojenosti v různých oblastech kvality života v jednotlivých zemích. Zabývá se rovněž ukazateli kvality pracovního života v rámci Evropské unie. V této oblasti je BLI index v České republice přibližně uprostřed rozmezí měřených zemí, tj. s hodnotou 7,1 bodu na stupnici od 1 do 10. Mezi faktory, které pozitivně ovlivňují celkové skóre, patří:

- vysoká míra zaměstnanosti (míra zaměstnanosti obyvatel v produktivním věku ve věku 15 až 64 let je 73,6 %, což je více než průměr zaměstnanosti OECD, který činí 68 %);
- nízká míra dlouhodobé nezaměstnanosti (procento obyvatel, kteří jsou rok nebo déle nezaměstnaní, je v současnosti na úrovni 1 %, což je méně než průměr OECD ve výši 1,8 %);
- jistota zaměstnání (v České republice čelí pracovníci očekávané ztrátě výdělku ve výši 3,1 %, pokud se stanou nezaměstnanými, což je mnohem méně než průměr OECD ve výši 7 %).

Mezi hlavní negativní faktory, které ovlivňují celkové skóre České republiky, patří zejména mzdy a další peněžní výhody, které jsou spojeny se zaměstnaností a genderovou a sociální nerovností. V rámci hodnocení v této oblasti se Česká republika nachází ve spodní třetině hodnocených zemí, což znamená velký rozdíl mezi muži a ženami a bohatými a chudými.

V rámci projektu SATISF'ACTION se v únoru 2021 uskutečnil průzkum spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích. V první fázi se jednalo o anonymního dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo

⁵ www.oecdbetterlifeindex.org

27 majitelů a manažerů malých podniků. V druhé fázi se uskutečnily hloubkové individuální rozhovory se 4 majiteli či manažery malých podniků a 3 konzultanty z oblasti lidských zdrojů (HR). Kvůli nepříznivé pandemické situaci v České republice probíhaly jednotlivé rozhovory v online podobě.

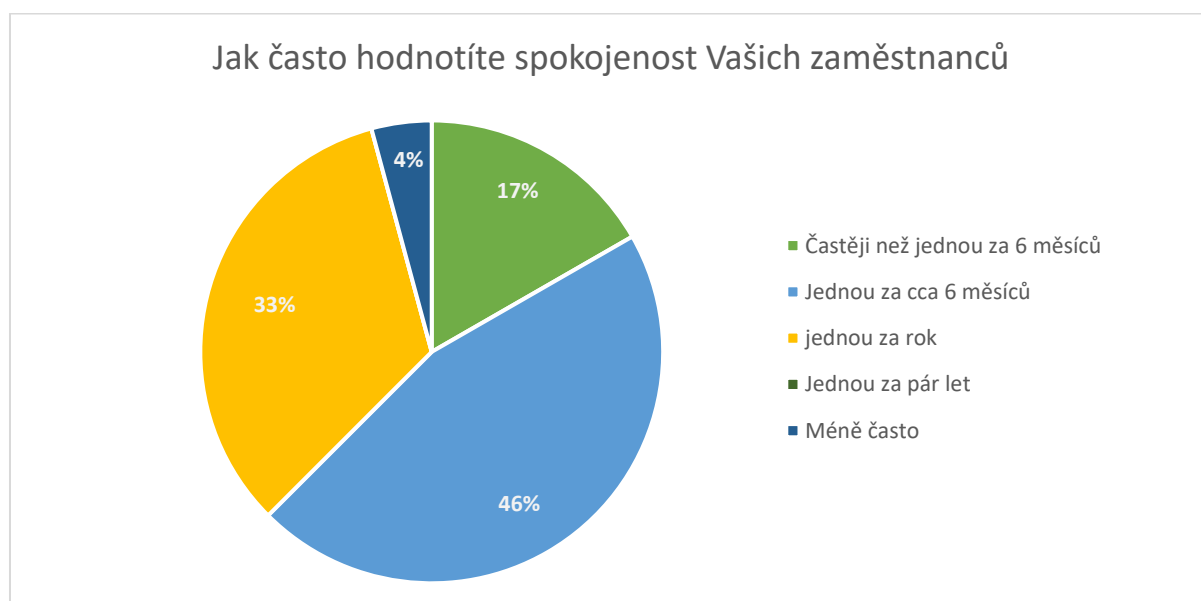
2. SHRNU TÍ ZJIŠTĚNÍ

Obecné povědomí

Respondenti, kteří se zúčastnili anonymního dotazníkového šetření, se jednoznačně shodli na tom, že spokojenost zaměstnanců s jejich prací je velmi důležitá pro celou organizaci a jsou si vědomi míry spokojenosti svých zaměstnanců. Ačkoli si zaměstnavatelé ve většině odpovědí uvědomovali míru spokojenosti napříč demografickými skupinami, odpovědi naznačovaly, že v této oblasti existuje prostor pro zlepšení. Spokojený zaměstnanec je podle českých respondentů efektivní zaměstnanec, který vytváří ve firmě dobrou atmosféru a s náležitou péčí nakládá s pracovními povinnostmi/úkol y. Mezi respondenty také nastala ve dvou oblastech absolutní shoda - 27 kladných odpovědí, a to v oblasti spravedlivého hodnocení výkonnosti a ve vztazích se spolupracovníky/kolegy.

Nebylo velkým překvapením, že velká většina (81,5 %) respondentů potvrdila, že každých 6 měsíců hodnotí spokojenost svých zaměstnanců a pouze méně než 5 % tak činí méně často než jednou ročně (viz. graf č. 3) Jeden z HR specialistů při individuálním rozhovoru uvedl, že provedení průzkumu nebo jiné formy hodnocení spokojenosti zaměstnanců jednou ročně je dostačující, protože akční kroky z nich vyplývající a jejich implementace vyžadují čas. Příliš časté hodnocení spokojenosti pak podle jeho názoru vede spíše k nespokojenosti než ke zlepšení.

Graf č. 3



Toto hodnocení spokojenosti je obvykle formálnější povahy (55,6 %) a je odděleno od procesu hodnocení výkonnosti (51,9 %). Odpovědi na tyto otázky byly velmi vyvážené. Dvě třetiny dotazovaných majitelů a manažerů malých podniků (66,7 %) nepoužívá k posouzení spokojenosti zaměstnanců žádné zvláštní nástroje a ti, kteří ano, nejčastěji zmiňují použití dotazníků nebo průzkumů spokojenosti doplněnými o rozhovory a dialogy (individuální nebo skupinové).

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců je součástí strategie společnosti pro 63 % respondentů a naprostá většina z nich potvrdila, že výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců jsou zohledněny při plánování organizačních změn (81,5 %). Oblasti, ve kterých respondenti v dotazníku zavedli změny na základě výsledků průzkumů spokojenosti zaměstnanců, jsou zejména: pracovní prostředí (77,8 %), platové ohodnocení (74,1 %) a spravedlivé hodnocení výkonnosti (70,4 %).

Z rozhovorů s HR specialisty vyplynulo, že v malých společnostech s mezinárodním zázemím se častěji používá proces hodnocení spokojenosti a její vyhodnocování. V malých tuzemských podnicích obvykle pracují na posouzení spokojenosti zaměstnanců ve společnostech s vysokým podílem progresivních mladých lidí (startupy), kteří jsou do spokojenosti zaměstnanců ochotni investovat.

Z pohledu zaměstnavatelů (majitelů a manažerů) jsou hlavními faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, odpovídající platové ohodnocení, jasná pravidla, schopnost ovlivnit výsledek své práce a celkové pracovní prostředí, jako například pracovní doba či vztahy s kolegy a nadřízenými. Pokud jde o udržení spokojenosti zaměstnanců, z rozhovorů s majiteli a manažery vyplynulo jako hlavní hledisko odpovídajícího platové ohodnocení. Spokojenost zaměstnanců se však velmi často týká spíše lidského přístupu nebo vhodné motivace. V malé firmě je hodnocení a udržení spokojenosti zaměstnanců velmi intuitivní záležitost a není zde prostor pro plánování nebo přemýšlení o těchto otázkách při každodenních obchodních činnostech. Většinou je to otázka pokusů a omylů – něco funguje dobře, jiné není doceněno.

Přístupy k hodnocení

Dobrý manažer usiluje o vytvoření prostředí, ve kterém jsou jeho zaměstnanci spokojeni. Rozhovory ukázaly, že cílem je vytvořit zejména pozitivní a vyvážené prostředí, protože v nevhodném prostředí jsou zaměstnanci často nespokojení, nervózní a často dokonce agresivní. Ze zkušeností majitelů a manažerů vyplývá, že nejdůležitější pro posouzení spokojenosti zaměstnanců je otevřená obousměrná komunikace a možnost vidět, že jsou jejich nápady skutečně realizovány. Nástrojem, který se používá hlavně při procesu hodnocení, je formální nebo neformální osobní rozhovor. Jeho výhodou je jednoduchost a bezprostřednost, ale má samozřejmě i své nevýhody, jako je povrchnost nebo to, že není vždy možné identifikovat problematické oblasti.

Z rozhovorů s personálními specialisty o přístupech k hodnocení vyplývá, že hodnocení spokojenosti zaměstnanců by při nevhodném použití mohlo být vnímáno spíše jako administrativní proces a mohlo by tak být spojeno i s nepříjemnými pocity, které jsou spojené například se zkouškami. Proto je nutné dobře vysvětlit cíl hodnocení spokojenosti a uvést jej do souladu s cíli a plány celkové strategie podniku. Důležité je také dobře a citlivě posoudit celkovou vnitřní situaci. Vše závisí na konkrétní situaci ve firmě a situace nelze zobecňovat.

Nástroji, které odborníci na lidské zdroje používají, jsou především různé typy dotazníků a osobních setkání mezi hodnotitelem a hodnocenou osobou. Výhody těchto nástrojů souvisí zejména s možností zpětné vazby od zaměstnanců a schopností hodnotitelů měnit problematické záležitosti tzv. „zdola nahoru“ neboli od zaměstnanců k managementu. Pokud proces hodnocení spokojenosti není řádně dokončen, může vést k frustraci a demotivaci. Vedení často této oblasti nevěnuje dostatečnou pozornost, a proto jsou výsledky leckdy zanechány bez dalšího využití.

Průzkumy a dotazníky byly uvedeny jako příklady vhodných přístupů k hodnocení. Doporučuje se také do procesu zahrnout mezičlánek, například „focus groups“, kde se zaměstnanci mohou vyjadřovat k výsledkům hodnocení i v menších skupinách (na úrovni oddělení). Je důležité definovat akční kroky od samotných zaměstnanců a zpracovat je za podpory vedení společnosti. Dalším příkladem úspěšného hodnocení spokojenosti zaměstnanců bylo uvedeno 360° hodnocení v rámci společnosti. Tato metoda nahrazuje tradiční přístup „shora dolů“ neboli „boss-down“, kdy hodnocení provádějí pouze přímí nadřízení. Tento proces je založen na komplexním hodnocení „ze všech stran“ – od nadřízeného, kolegů, spolupracovníků, podřízených, zákazníků a samozřejmě samotných zaměstnanců.

Přístupy k řízení

V malých podnicích, kde se všichni navzájem znají, jsou více patrné vzájemné silné a slabé stránky, a to jak lidí (manažer – zaměstnanec), tak procesů. Na jedné straně skutečnost, že společnost je malá, může poskytnout výhodu účinnému procesu řízení spokojenosti zaměstnanců, jednotlivým krokům i v oblasti realizace. Na straně druhé musí vedení vést citlivou a důslednou komunikaci, zadávat jasné pokyny a definovat cíle. Zaměstnance lze motivovat finančním ohodnocením, benefity, flexibilitou pracovních podmínek (vše ale podle zásady „pro všechny stejně“), jasnou komunikací, podporou rozvoje, jasnou interní komunikací, podporou vlastní značky (vnímání společnosti), nebo například nabídnout uvolněnou neformální kulturu.

Z individuálních rozhovorů s majiteli a manažery podniků se potvrdilo, že celková atmosféra v pracovním týmu je velmi důležitým faktorem pro výkonnost a úspěch společnosti na trhu. I když někteří manažeři hodnotí spokojenost zaměstnanců nepravidelně, intuitivně nebo bez koncepce,

uvědomují si, že se skutečně jedná o důležitý proces. Všichni oslovení manažeři se také shodli na tom, že jejich přístup k řízení je částečně přizpůsoben různým typům zaměstnanců v jejich podnicích.

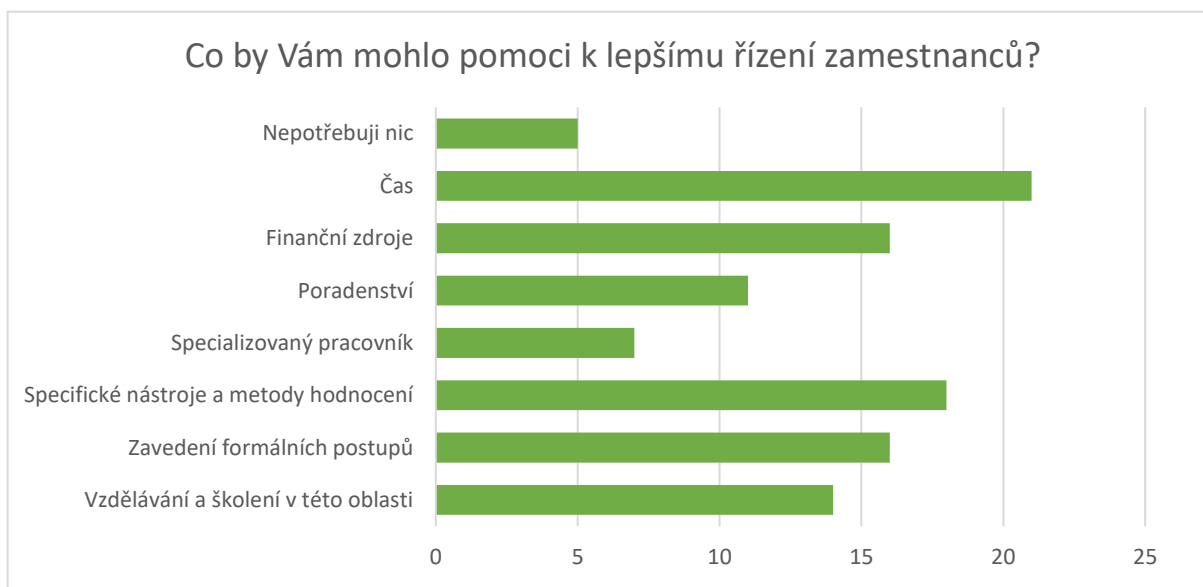
Pokud jde o příklady zavedené změny založené na výsledcích hodnocení spokojenosti zaměstnanců, manažeři a majitelé oslovených společností zmínili zavedení nových forem organizace práce, změnu pracovní doby, přizpůsobení a vybavení pracoviště, hodnocení zaměstnanců či vytvoření nekuřáckého pracovního prostředí.

Oslovení HR specialisté však uvedli, že podle jejich zkušeností vedení malých podniků této oblasti často nevěnuje dostatečnou pozornost. Posouzení spokojenosti musí být chápáno nejen jako proces, užitečný pro získání samotných informací, ale také, a to je důležitější, jako proces, který lze sledovat a realizovat kroky ve prospěch všech zúčastněných.

Potřeby a požadavky

Anonymní dotazníky ukázaly, že majitelé a manažeři malých podniků by k lepšímu posouzení spokojenosti zaměstnanců potřebovali zejména více času (77,8 %) a specifické nástroje nebo metody hodnocení (66,7 %). Více než polovina z nich by rovněž ocenila zavedení formálních postupů (59,3 %) a více finančních zdrojů (59,3 %) pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve své společnosti. Bylo poměrně překvapivé zjistit, že pouze 51,9 % respondentů by uvítalo více vzdělávacích zdrojů nebo odborné přípravy a pouze méně než 41 % by hledalo poradenskou podporu. Čtvrtina dotazovaných společností (25,9 %) by měla zájem o specializované pracovníky a 5 respondentů z celkového počtu 27 nemusí v tomto ohledu podnikat žádné další kroky (viz. graf č. 4)

Graf č. 4



Z hlediska lidských zdrojů je závazek vedení a investice do vzdělávání v oblasti hodnocení spokojenosti zaměstnanců zásadní a žádoucí. Jedna z otázek anonymního dotazníku, který vyplnilo 27 majitelů nebo vedoucích pracovníků malých podniků, rovněž zdůraznila souvislost tohoto aspektu s řízením podniku. Otázka zněla: „Co potřebujete k tomu, abyste mohli lépe řídit spokojenost Vašich zaměstnanců?“ Pouze 18,5 % respondentů uvedlo, že v této oblasti nic nepotřebují. Až 85 % dotazovaných manažerů však uvedlo, že by potřebovali více času. Ze zjištění vyplývá, že podnikatelé v České republice mají velký problém s nedostatkem času pro mnoho oblastí podnikání.

Na druhém místě však skončila potřeba dodatečných vzdělávacích zdrojů (74,1 %) a na třetím místě se umístila potřeba větších finančních zdrojů pro tuto oblast (70,4 %). Nejvýznamnějším nástrojem, který oslovení majitelé a manažeři nepovažují za potřebný či užitečný, je specializovaný personál (70,4 % negativních odpovědí). Je zajímavé, že během hloubkových rozhovorů s manažery a vlastníky pouze jeden manažer vyjádřil potřebu specializovaného personálu.

Odpovědi na otázku „Co ještě respondenti potřebují, aby mohli lépe posoudit spokojenost zaměstnanců a řídit tuto oblast ve své společnosti“ se nesly v duchu potřeby více času jak pro manažery, tak pro samotné zaměstnance. Specializovaný personál, který by se touto problematikou zabýval, jednoduchý nástroj, systém nebo manuál, který nebude časově náročný, byly jedny z požadavků, které by rozhodně pomohly.

3. OSVĚDČENÉ POSTUPY

- **Pamatujte, že cílem je postarat se o zaměstnance** – potřeby a požadavky zaměstnanců je třeba řešit od samého začátku (nástupu). Je také třeba se jich ptát na preference a názory. Manažer musí svým zaměstnancům ukázat, že jejich potřeby jsou zohledněny a že vedení je ochotno provádět změny na pracovišti – změny, které vycházejí z jejich návrhů. Vedení by nemělo být odděleno od péče o zaměstnance, naopak by se do tohoto procesu mělo aktivně zapojit.
- **Vytvořte firemní kulturu s otevřenou obousměrnou komunikací** - chcete-li udržet své zaměstnance spokojené, nejprve ve firmě vytvořte kulturu s otevřenou komunikací, kde mohou zaměstnanci a jejich nadřízení komunikovat o tom, co je potěší nebo naštvě. Aby zaměstnanci, a zejména ti ve vedoucích pozicích, věděli, jak správně dávat zpětnou vazbu. Je třeba ale klást důraz na cennou zpětnou vazbu, ne takovou, která urazí polovinu společnosti.
- **Vytvořte dobře vybavené pracoviště** - v práci strávíme totiž až třetinu svého života. Prostředí, kde se zaměstnanci cítí dobře, přirozeně vede k jejich spokojenosti, lepšímu soustředění a tvrdé práci. To samozřejmě neznamená, že pokud máte pěknou kancelář, budete mít

automaticky spokojené a motivované zaměstnance. Pracovní prostředí by také mělo nabízet pestrou mozaiku péče o spokojenost zaměstnanců. Na pracovišti tak hraje důležitou roli například osvětlení, velikost pracovního prostoru jako celku i skutečný prostor pro jednotlivce, teplota v místnostech nebo množství zeleně na pracovišti jsou některé z faktorů, které přispívají ke spokojenému pracovnímu prostředí.

- **Zahrňte do procesu hodnocení spokojenosti zaměstnanců mezičlánek** - například „focus groups“, které umožní, aby byli zaměstnanci více propojeni s výsledky a mohli lépe komentovat celý proces. Touto skupinou může být například malé oddělení nebo skupina zaměstnanců se související pracovní náplní.
- **Řádně motivovaný zaměstnanec rovná se výkonnější a spokojenější zaměstnanec** - lidé si často myslí, že spokojenost je především o penězích. Z dlouhodobého hlediska nejsou peníze tím, co udržuje nadšení pro práci. Motivace by proto měla být individuální a neměla by být zobecňována. Jsou lidé, kteří jsou motivováni pouze vyšší platou a jiný zase celkovou atmosférou na pracovišti.
- **Pozvěte zaměstnance na snídani!** Například jednou měsíčně uspořádejte bufetovou snídani pro celou společnost. V jedné ze zapojených firem je například každý první pátek v měsíci, mezi 8-10 hodinou, celý pracovní tým pozván do společných prostor, kde spolu může posnídat. Zaměstnanci si mohou dát pestrou snídani a dobrou kávu se svými kolegy a začít den jinak a příjemně.

4. ZÁVĚR

Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců jsou často opomíjenými oblastmi, které ovlivňují nábor zaměstnanců, jejich výkonnost a úspěšnost firmy. Nespokojení zaměstnanci odvádějí na své pozici jen nezbytné minimum práce a zaměstnanci podceňovaní svými manažery většinou ze společnosti odchází. Obecně platí, že zaměstnanci, kteří ve své práci nevidí pouze finanční příjmy, bývají šťastnější, výkonnější a loajálnější. Proto se podnikům vyplatí zaměřit se na tyto pracovníky a také na vytvoření dobrého pracovního prostředí.

Při vytváření prostředí pro spokojené zaměstnance je nutné se od samého počátku zajímat o potřeby samotných zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů s HR specialisty, majiteli a manažery malých podniků přinesly mnoho zajímavých informací, znalostí a vhledů do této problematiky, které umožní v rámci projektu SATISF'ACTION vytvoření cenného nástroje.



4.2.2. FRANCIE

1. ÚVOD

Před samotným dotazníkovým šetřením a individuálními rozhovory provedla společnost Leno průzkum odborné literatury o „spokojenosti zaměstnanců“ ve Francii, avšak nenašla žádné konkrétní údaje o podnicích s méně než 50 zaměstnanci (cílová skupina). Níže uvedené údaje o spokojenosti zaměstnanců ve Francii jsou obecné a nespécifikují velikost společností.

Studie Randstad Workmonitor byla uvedena na trh v Nizozemsku v roce 2003 a nyní pokrývá 34 trhů po celém světě. Studie zahrnuje data z Evropy, Asie, Tichomoří a Ameriky. Čtyřikrát ročně vychází časopis Randstad Workmonitor, který zviditelňuje jak lokální, tak globální trendy mobility. Kromě mobility se průzkum věnuje právě tématu spokojenosti zaměstnanců, osobní motivací i rotujícími soubory tematických otázek. Studie proběhla online mezi zaměstnanci ve věku 18-65 let, kteří pracují minimálně 24 hodin týdně v placeném zaměstnání (nikoli jako osoby samostatně výdělečně činné). Minimální velikost vzorku je 400 rozhovorů v dané zemi, a to včetně Francie, Belgie a Švýcarska. Průzkum v roce 2019 se uskutečnil od 22. října do 6. listopadu 2019 a podle údajů získaných z tohoto průzkumu 68 % francouzských zaměstnanců uvádí, že jsou se svou prací spokojeni, 9 % z nich uvádí, že jsou mírně spokojeni a 12 % přiznalo, že jsou velmi nespokojeni.

Další francouzská studie provedená v soukromém sektoru mezi 4 552 zaměstnanci Malakoff Médéric Humanis od 17. května do 20. června 2019 uvádí, že 73 % zaměstnanců je spokojeno s kvalitou svého pracovního života a velká většina zaměstnanců (77 %) nachází smysl ve své práci. 56 % z nich se také domnívá, že jejich společnost pečuje o jejich blahobyt, a dokonce 81 % se domnívá, že v jejich společnosti panuje obecně velmi dobré porozumění (údaj nedosažený za 10 let).

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců a průzkum jeho řízení v rámci projektu SATISF'ACTION probíhal v období od února do března 2021 ve třech rovinách. Součástí národního průzkumu byl anonymní online dotazník, hloubkové rozhovory se majiteli či manažery malých podniků rozhovory s konzultanty z oblasti lidských zdrojů (HR).

Ve Francii byl anonymní online dotazník distribuován více než 100 společnostem s méně než 50 zaměstnanci v těchto profesních odvětvích: odborné vzdělávání pro dospělé, stavebnictví, výzkum a vývoj, komunikace a účetnictví. Společnost Leno následně obdržela 20 odpovědí na online dotazníky a uskutečnila pohovory se 3 řediteli společností, manažerem lidských zdrojů a 2 HR konzultanty, jejichž posláním je pomáhat manažerům při vytváření ročních a profesních pohovorů, při nichž se měří spokojenost zaměstnanců.

2. SHRUTÍ ZJIŠTĚNÍ

Obecné povědomí

Převážná většina manažerů si uvědomuje, že spokojenost zaměstnanců ve společnosti je důležitá a že přináší společnosti skutečné výhody. Názory manažerů byly ale poměrně rozděleny podle různých faktorů, jako je věk, pohlaví, pozice, počet odpracovaných let atd., které mohou ovlivnit míru spokojenosti zaměstnanců. Pro 75 % respondentů je spokojený zaměstnanec efektivním zaměstnancem. Graf č. 5 ukazuje, že u manažerů jsou hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost zaměstnanců: pracovní prostředí, vztahy s manažery a kolegy, platové ohodnocení a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Graf č. 5

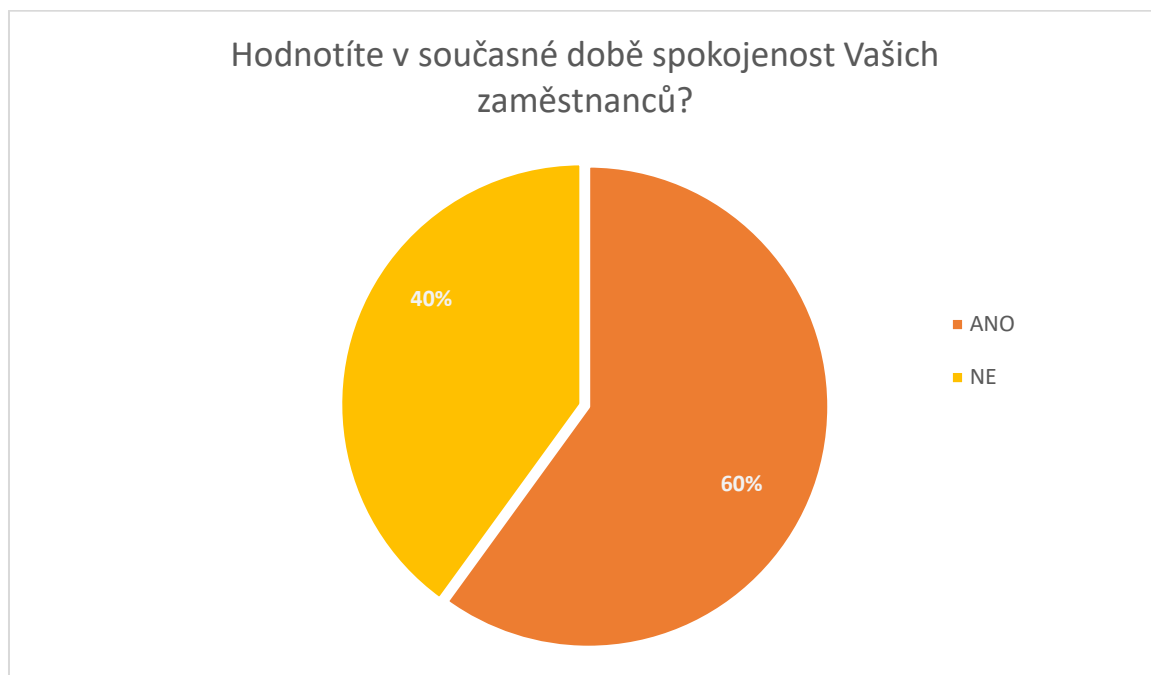


Přístupy k hodnocení

Následující graf (č. 6) ukazuje, že 60 % dotázaných manažerů malých společností hodnotí spokojenost svých zaměstnanců a polovina z nich tak činí jednou ročně. Mezi manažery, kteří hodnotí spokojenost, 75 % uvedlo, že tato hodnocení jsou formálního charakteru a dvě třetiny dotazovaných odlišují tato hodnocení spokojenosti od hodnocení souvisejících s výkonností svých zaměstnanců. Po diskusích s personálními poradci však vyšlo najevo, že při každoročních pohovorech byly mezi nejvýznamnější diskusní témata zařazeny dovednosti a cíle zaměstnanců a také celková spokojenost zaměstnanců.

Nejčastěji citovanými metodami hodnocení byly zejména každoroční pohovory, neformální diskuse, cílené výměny informací o pracovních podmínkách, představách pracovních projektů a rozvoji v rámci společnosti. V neposlední řadě se také velmi často používají anonymní průzkumy, většinou jednou ročně.

Graf č. 6

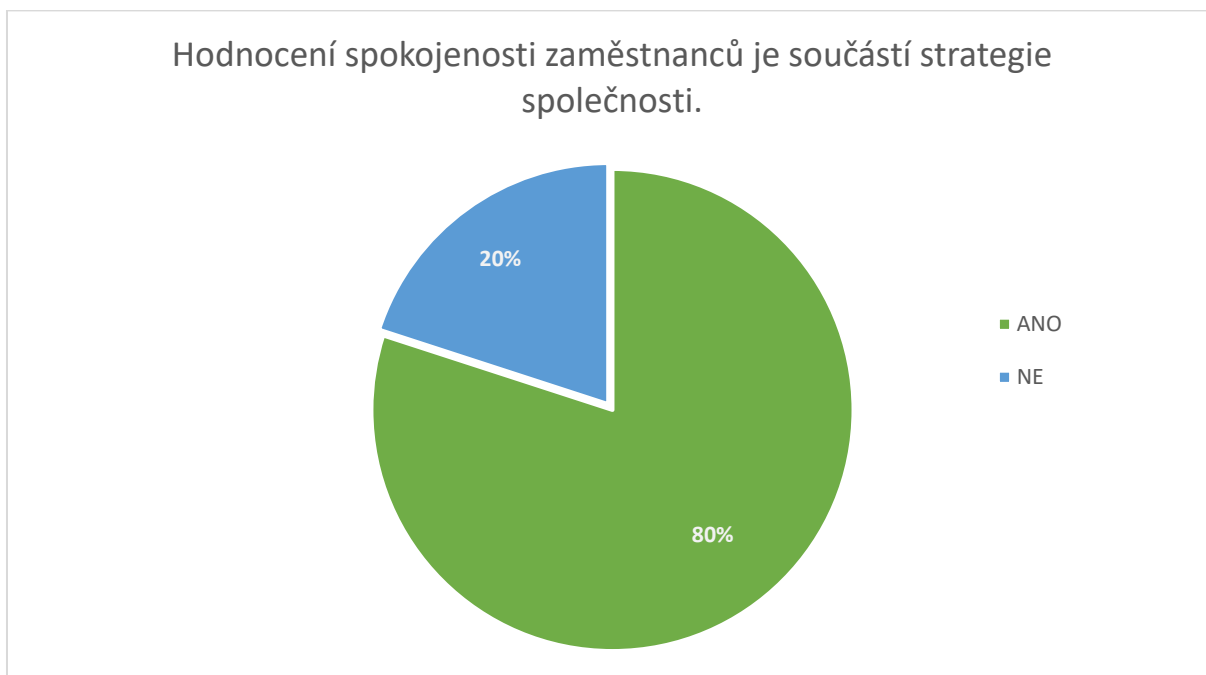


Přístupy k řízení

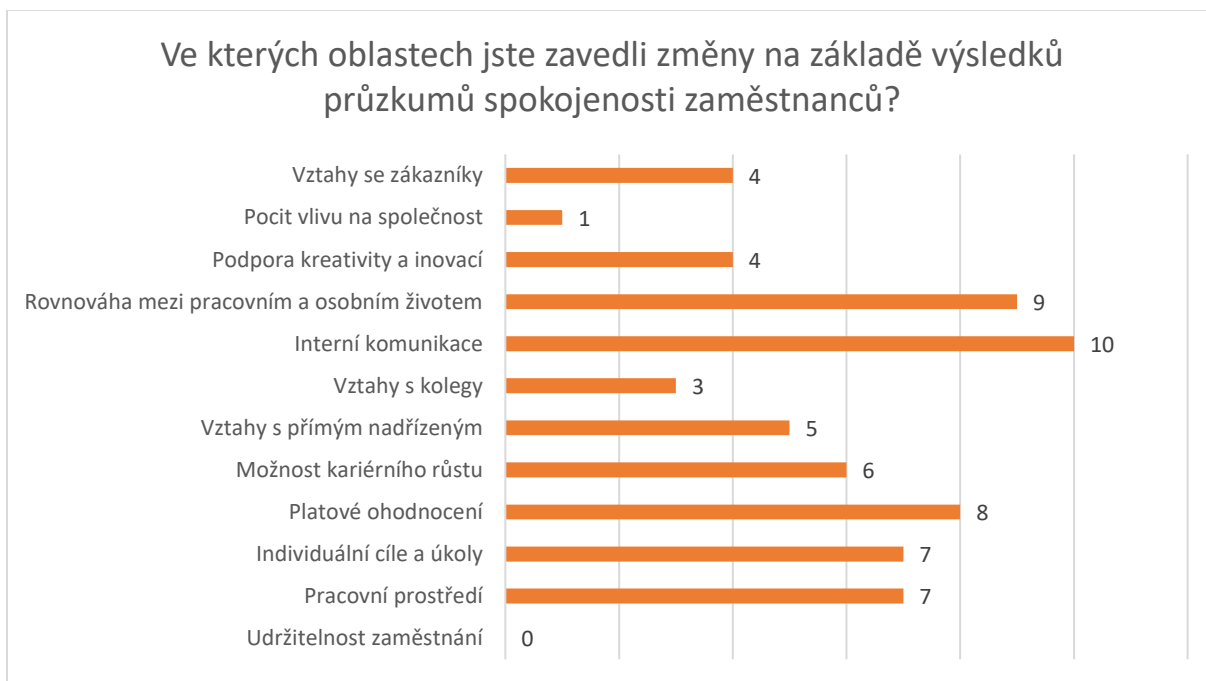
Pro naprostou většinu manažerů je spokojenost zaměstnanců přímo spojená s firemní strategií. Graf č. 7 níže uvádí, že 80 % z dotazovaných majitelů či manažerů malých podniků souhlasí s tím, aby výsledky průzkumů spokojenosti byly zohledněny při provádění organizačních změn. Hlavní oblasti, v nichž manažeři provádějí změny na základě výsledků průzkumu spokojenosti, jsou:

- interní komunikace
- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
- platové ohodnocení
- pracovní prostředí
- přidaná hodnota úkolů. (viz graf č. 8)

Graf č. 7



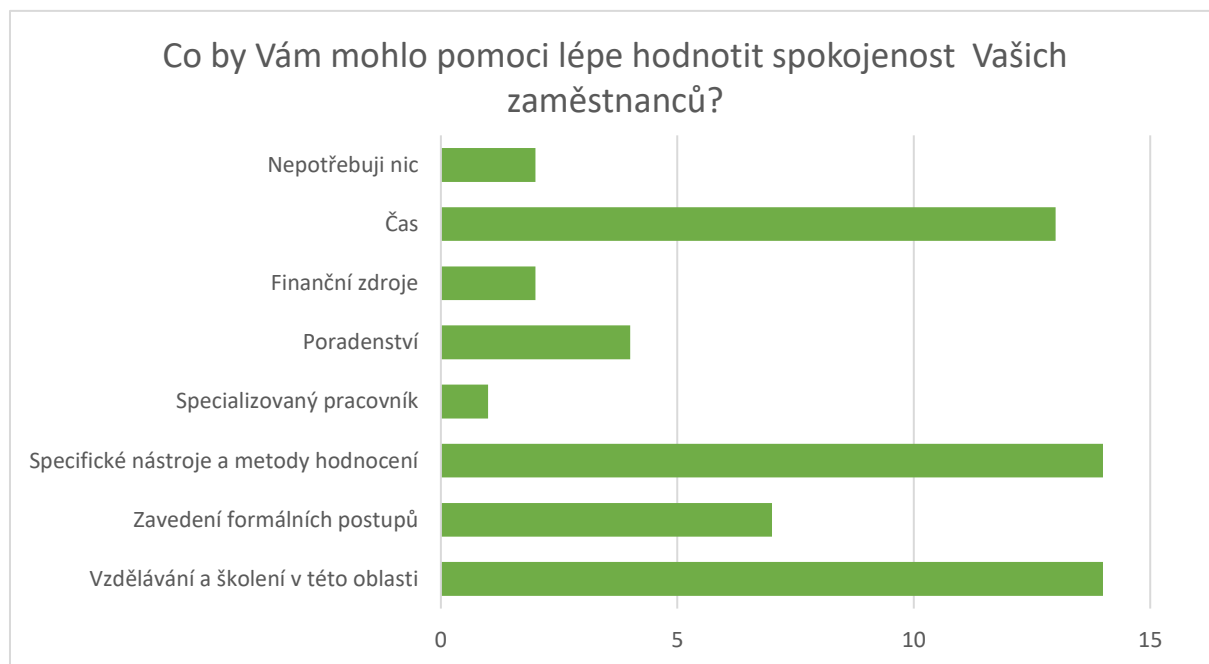
Graf č. 8



Potřeby a požadavky

Graf číslo 9 znázorňuje, že velká většina respondentů by ocenila konkrétní nástroje a metody hodnocení, čas a externí podporu. V zájmu lepšího řízení spokojenosti zaměstnanců poukázali majitelé a manažeři malých podniků opět na potřebu více času a externí podpory.

Graf č. 9



3. OSVĚDČENÉ POSTUPY

- Anonymní průzkum: umožňuje zaměstnancům odpovídat otevřeně a transparentně.
- Roční pohovor: pokud je vztah mezi manažerem a zaměstnancem vyrovnaný, jedná se o kvalitně strávený a mnohdy konstruktivní čas pro obě strany.
- Buďte motivovaným manažerem, který se zajímá o své zaměstnance.
- Zapojte zaměstnance do různých firemních projektů.
- Zavedte účinná řešení na základě analýzy zpětné vazby zaměstnanců.

Relaxační zóna ve firmě je pro zaměstnance vždy příjemná, ale nemělo by se zapomínat, že hncím motorem motivace a spokojenosti zaměstnanců jsou samotní manažeři. Je třeba aby se manažer zapojoval do kolektivních činností. Osvědčené postupy, jako je například pořízení stolního fotbalu či knihovny je pouze krátkodobé řešení.



4. ZÁVĚR

Závěrem lze shrnout, že většina manažerů uvedla, že se podílela na hodnocení spokojenosti svých zaměstnanců. Všichni si jsou též vědomi, že pokud je spokojenost zaměstnanců vysoká, profituje celá společnost. Manažeři malých společností jsou nicméně často pod velkým tlakem, neboť musí být často přítomni „na všech frontách“.

Z výsledků internetového průzkumu vyplynulo, že majitelé a manažeři malých podniků nemají dostatek času na hodnocení a řízení spokojenosti svých zaměstnanců, přestože všichni tvrdili, že dělají, co mohou. Jednotlivé rozhovory se ukázaly jako velmi užitečné, je však třeba si uvědomit, že zásadní je jejich správné provedení. Lze tedy konstatovat, že zaměstnavatelé malých podniků mohou mít velký prospěch z podpory vhodných nástrojů a metod, které jsou užitečné pro hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců. Kromě toho zůstává jako zásadní faktor mobilizace a zapojení manažerů. Pokud manažer není motivován a není zapojen do práce se svými zaměstnanci, je sporné, zda by v této situaci pomohly relevantní nástroje a metody. Školení v oblasti „proximity managementu“ je zřejmě prvním krokem, který pomáhá a podporuje manažery při řízení spokojenosti svých zaměstnanců.

4.2.3. MALTA

1. ÚVOD

Průzkum v oblasti spokojenosti zaměstnanců ukazuje, že způsob hodnocení není vždy přímočarý, důvodem je, že existuje široký soubor faktorů a prvků, které mohou následně ovlivnit celkové hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců.

Na Maltě tvoří až 98,7 % všech podniků malé podniky, které poskytují 56,6 % všech místních pracovních míst, a proto není divu, že jsou považovány za ekonomický pilíř a páteř maltské ekonomiky. Z údajů Eurostatu vyplývá, že za rok 2015 vyjádřilo 51 % maltských pracovníků spokojenost se svým zaměstnáním, zatímco 41 % z nich neodpovědělo nebo uvedlo, že si nejsou jisti, jak se ke své situaci postavit. Ve srovnání s rokem 2015 v roce 2018 zjištění Eurostatu ukazují, že 28,4 % zaměstnanců bylo se svým zaměstnáním spokojeno ve srovnání se zbytkem členských států Evropské unie, což znamená, že došlo k citelnému poklesu procenta zaměstnanců spokojených se svým zaměstnáním.

V souladu s tím a v rámci metodiky průzkumu na národní úrovni, která byla v rámci projektu přijata, provedla Mezinárodní nadace pro integritu (IIF) národní průzkum zaměřený na sběr základních údajů o situaci v oblasti hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích na Maltě. Průzkum

byl proveden ve třech úrovních, první z nich bylo vyplnění anonymního dotazníku pro majitele a manažery více než 100 malých maltských podniků, ze kterých bylo obdrženo 27 platných odpovědí.

V návaznosti na to IIF uskutečnila hloubkově vedené rozhovory s majiteli a manažery 4 malých maltských podniků, z nichž 2 byly mikropodniky. Tyto rozhovory byly vedeny se zástupci malých společností různých velikostí – od 3 do 10, 20 a 35 zaměstnanců. Stojí za zmínku, že bylo zajištěno rovné zastoupení žen a mužů mezi těmito dotazovanými osobami.

Souběžně s tím IIF uskutečnil hloubkově vedené rozhovory se 3 konzultanty z oblasti lidských zdrojů, kteří pomáhají malým maltským podnikům. HR konzultanti přispěli k průzkumu tím, že nabídli širší pohled na hodnocení spokojenosti zaměstnanců a situaci v managementu. Pro tyto pohovory bylo také hledáno solidní zastoupení žen a mužů, přičemž jedna ze tří oslovených HR odbornic byla žena. Veškeré údaje jsou shromažďovány a zpracovávány v souladu s obecným nařízením o ochraně údajů (EU) 2016/679 (GDPR) a zákonem o ochraně údajů (kapitola 586).

2. SHRUTÍ ZJIŠTĚNÍ

Čtyři níže uvedené oddíly, konkrétně obecné povědomí, přístupy k hodnocení a řízení spokojenosti a potřeby a požadavky managementu, mají za cíl zdůraznit hlavní zjištění získaná napříč on-line dotazníky, hloubkově vedenými rozhovory s majiteli a manažery malých podniků, stejně jako rozhovory s HR konzultanty.

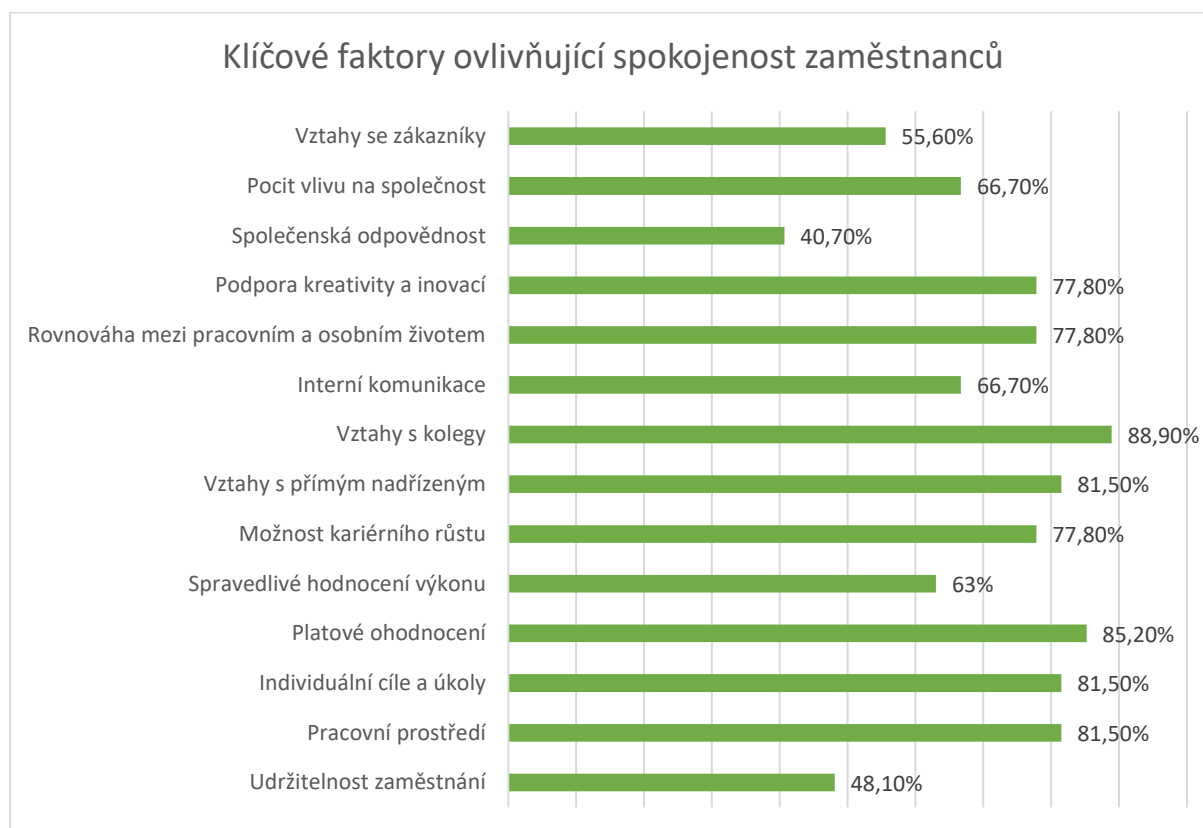
Obecné povědomí

Hlavní výsledky ukazují, že vlastníci a manažeři malých společností si jsou skutečně dobře vědomi míry spokojenosti svých zaměstnanců a jsou přesvědčeni, že vědí, jak ji řídit. To podporuje 93 % respondentů dotazníku, kteří se jednoznačně shodli na tom, že spokojenost zaměstnanců je pro celkový úspěch organizace klíčová. To je ještě patrnější z velké většiny zmíněných respondentů (>89 %), kteří se domnívají, že spokojení zaměstnanci jsou efektivní, přistupují ke svým pracovním povinnostem s náležitou péčí a vytvářejí ve společnosti dobrou atmosféru. Všichni dotazovaní si byli také velmi dobře vědomi důležitosti spokojenosti zaměstnanců pro dlouhodobou odolnost, životaschopnost a řádné řízení společnosti.

To, co se však jevílo jako dosti protichůdné s výše uvedenými skutečnostmi, je skutečnost, že pouze 78 % respondentů v dotazníku uvedlo, že si je vědomo specifické úrovně spokojenosti svých zaměstnanců, zatímco podle odpovědí poskytnutých HR konzultanty se pouze asi tři čtvrtiny malých podniků aktivně zabývají spokojeností zaměstnanců, což znamená, že existuje rozdíl zhruba 22-25 %.

Pokud jde o hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, převážná většina z nich (>80 %) se domnívá, že se jedná o vztahy se spolupracovníky a přímým nadřízeným, celkové pracovní prostředí, individuální cíle a úkoly a odměňování. Naopak aspekt udržitelnosti zaměstnávání byl hodnocen jako méně důležitý ve srovnání se zbytkem rozhodujících faktorů (48 % respondentů). (viz. Graf č. 10)

Graf č. 10



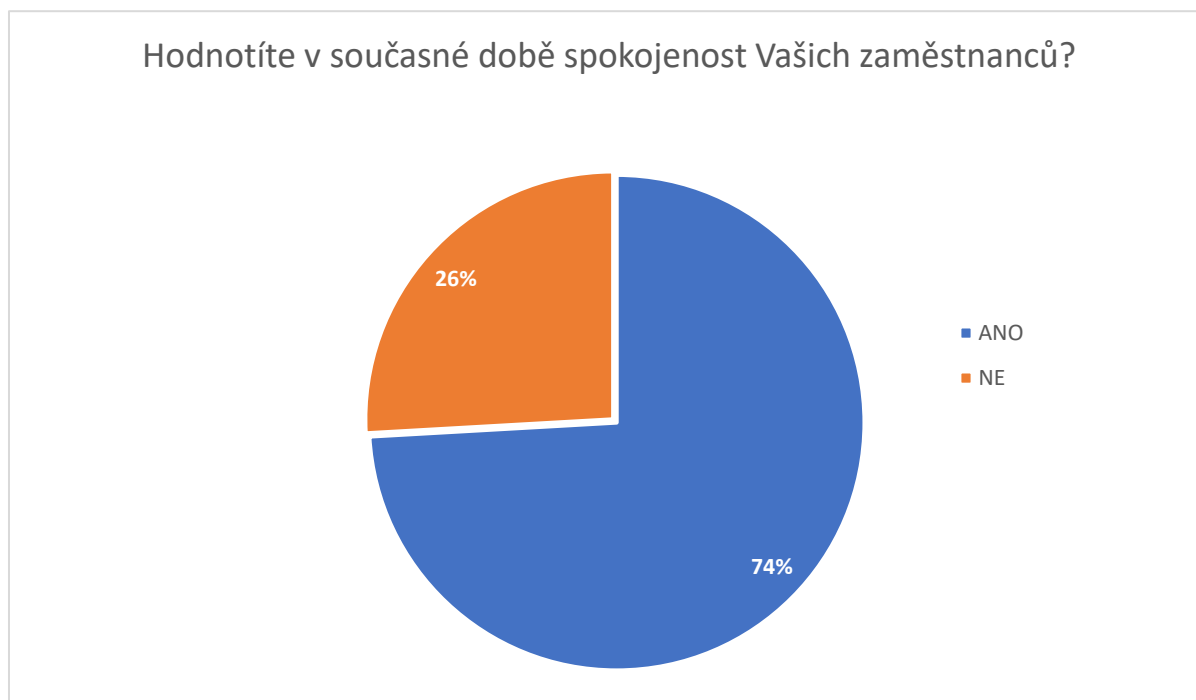
Znepokojivé však je, že někdy si manažeři ani neuvědomují, že mají problémy s nespokojeností zaměstnanců, což může záviset na kultuře organizace. Společnosti bez specializovaných personálních pracovníků nevěnují dostatečnou pozornost spokojenosti zaměstnanců, což se zdá jako problematické a mohlo by to znamenat, že význam spokojenosti zaměstnanců není dostatečně pochopen nebo oceněn. Rozdíly v organizační kultuře také vedou k tomu, že někteří se aktivně zapojují do práce se svými zaměstnanci, zatímco jiní, například již déle zavedené rodinné podniky, kde vedení stále řídí starší generace, věnují méně pozornosti spokojenosti svých zaměstnanců.

Přístupy k hodnocení

Konkrétní otázky týkající se přístupů k hodnocení spokojenosti zaměstnanců výše uvedenou mezeru rovněž potvrdily, přičemž pouze 74 % respondentů potvrdilo, že hodnotí spokojenost zaměstnanců ve

svých společnostech. Převážná většina (75 %) z nich provádí hodnocení spokojenosti zaměstnanců odděleně od postupů hodnocení výkonnosti.

Graf č. 11



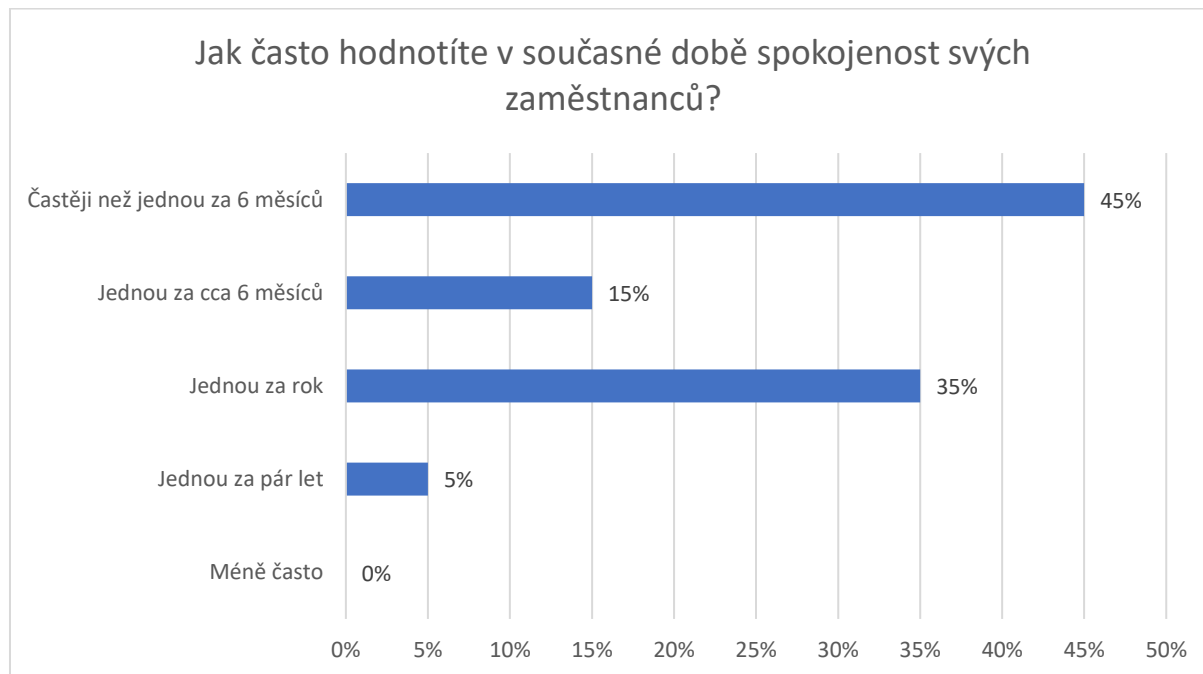
Z hloubkových rozhovorů s manažery a majiteli dále vyplynulo, že přístupy k hodnocení velmi závisí na velikosti společnosti, což znamená, že v mikropodnicích je hlavní přístup k hodnocení prostřednictvím přímé komunikace se zaměstnanci, a to jak neformálně (např. v sociálních souvislostech), tak prostřednictvím formálnějších diskusí (často formou čtvrtletních schůzek). Zajímavé je, že zástupci malých podniků s více než deseti zaměstnanci uvedli, že sledují stejné procesy hodnocení jako mikropodniky, nicméně zároveň dodali, že provádějí navíc příležitostné a anonymní průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

Z těchto rozhovorů je patrné, že je preferována kombinace neformálních a formálních, přímých a anonymních přístupů k hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Účelem je, aby manažeři vyvážili výhody a nevýhody každého z uvedených přístupů. Navíc nákladová efektivita přímých komunikací z něj činí nejpreferovanější přístup. S rostoucí velikostí týmu však jak časová omezení, tak různé komunikační preference zaměstnanců vyžadují, aby byly používány formálnější, anonymní a asynchronní nástroje průzkumu.

Následující graf (č. 12) ukazuje, že hodnocení jsou zřejmě prováděna pravidelně, přičemž celkem 60 % respondentů uvádí, že hodnotí své zaměstnance alespoň jednou za 6 měsíců a 35 % provádí taková

hodnocení jednou za rok. Používání formálních přístupů k neformálnímu hodnocení se zdá být téměř totožné, jen s mírným sklonem k formálnímu hodnocení spokojenosti zaměstnanců (55 %).

Graf č. 12

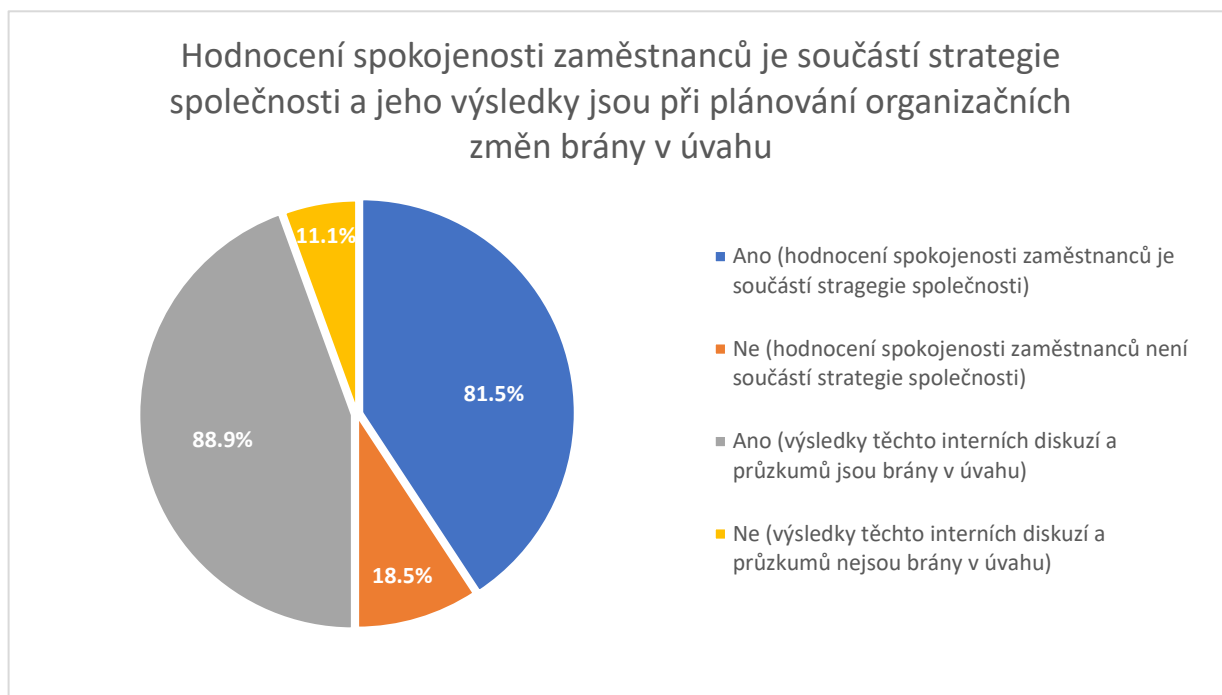


Pokud jde o zdroje a nástroje používané pro vypracování a provádění formálních průzkumů spokojenosti zaměstnanců, vyzdvihli HR konzultanti význam vytváření takovýchto průzkumů na míru na základě renomovaných zdrojů z HR odvětví, jako je například Gallup Engagement Survey, GENOS Emotional Culture, a snahu komplexně řešit určující faktory spokojenosti s prací. Užitečné jsou i běžně dostupné digitální nástroje pro průzkum spokojenosti zaměstnanců, jako je například Tiny Pulse a 15Five, které jsou nastaveny tak, aby zaměstnancům automaticky každý měsíc poslaly několik otázek. Další schůdnou možností by mohl být hloubkový průzkum mezi zaměstnanci založený na pohovorech jednou ročně. Toho lze nejlépe docílit zapojením externího odborníka na oblast lidských zdrojů, který může se zaměstnanci hovořit odděleně, povzbuzovat je k tomu, aby vyjádřili své obavy, a současně jim nabízet psychologickou jistotu, že mluví důvěrně.

Přístupy k řízení

Jak ukazuje graf č. 13 (níže), naprostá většina dotazovaných (82 %) považuje hodnocení spokojenosti zaměstnanců za součást obchodní strategie společnosti, přičemž ještě vyšší počet z nich (89 %) bere při plánování organizačních změn v úvahu výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Nehodnotí jen míru spokojenosti svých zaměstnanců, ale přijímají opatření k jejímu řízení, aby ji zlepšili nebo udrželi na vysoké úrovni, která je prospěšná pro úspěšné obchodní operace.

Graf č. 13



Hlavními oblastmi, v nichž většina respondentů provedla změny na základě zjištění hodnocení spokojenosti zaměstnanců, jsou pracovního prostředí (76 %), individuální cíle a úkoly (68 %), rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (64 %), interní komunikace (60 %), možnosti kariérního růstu (52 %) a systém odměňování (48 %).

Dotázaní majitelé a manažeři malých podniků se v rozhovorech podělili i o další podrobnosti v oblasti přístupů k řízení spokojenosti svých zaměstnanců. Z těchto podrobných rozhovorů byly následně odvozeny i některé osvědčené postupy. Zejména bylo poukázáno na to, že zásadní je vytvoření otevřeného, pružného, podpůrného a oceňujícího pracovního prostředí. Manažeři těchto malých podniků také zdůraznili, že k zaměstnancům by se mělo přistupovat individuálně, protože každý je jiný, ale zároveň se vyhnout protěžování některých zaměstnanců či pouze takového vnímání v rámci kolektivu. Kromě toho je třeba odhalit a co nejdříve prověřit jakékoli známky nespokojenosti zaměstnanců. Pokud jde o odměňování, je důležité, aby se člověk snažil zabránit nespokojenosti s platem tím, že si je vědom náhrady nabízené konkurenty, a tím se snaží udržet platy konkurenceschopné. Pokud společnost nemůže nabídnout konkurenceschopné platy, pak lze nabídnout kompenzaci větším počtem dní dovolené či dalšími výhodami (např. možnosti odborné přípravy na pracovišti, podíly na zisku, akciové opce zaměstnanců). Kromě výše uvedeného bylo zdůrazněno, že je třeba respektovat úsilí zaměstnanců o jejich trvalý profesní rozvoj. A dále bylo vyzdvíženo, že nejlepším přístupem k řízení spokojenosti zaměstnanců je kombinace základních (klíčových) opatření a různých doplňkových iniciativ k udržení spokojenosti zaměstnanců. Důležité je

také udržovat doplňkové iniciativy aktuální, neboť obvykle vedou ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců pouze dočasně, ale pak jejich efektivita začne stagnovat.

V době, kdy COVID-19 zavedl práci z domova do běžné praxe, některé společnosti například nabízely každému zaměstnanci paušální částku na zřízení jeho domácí kanceláře (např. 300 EUR na pořízení dobré židle, psacího stolu atd.), či měsíční příspěvek na pokrytí dodatečných nákladů na elektřinu a internet. Kromě toho manažeři zdůraznili, že je nezbytné umožnit flexibilitu, pokud jde o práci z domova, a někteří zmínili myšlenku zavedení „Sick Days“ – předem neohlášenou dovolenou navíc (bez udání důvodu), která má být využívána nejen při náhlých zdravotních komplikacích, ale v této souvislosti především za účelem zmírnění stresu. Ocenění zaměstnanců lze také projevit tím, že je čas od času vezmete na kávu a oběd, a týmový duch se tak může dále posilovat. Pro HR konzultanty se dobré řízení spokojenosti zaměstnanců točí kolem potřeby, aby majitelé a vedoucí pracovníci společností lépe pochopili a řešili hlavní příčinu nespokojenosti, a také aby byli transparentní vůči zaměstnancům při vysvětlování jakéhokoli plánu činnosti. Dále by mohlo pomoci zapojení zaměstnanců do spoluvytváření HR intervencí a opatření k řešení určité míry nespokojenosti.

Potřeby a požadavky

Co tedy potřebují majitelé a manažeři malých podniků, aby mohli lépe hodnotit a řídit spokojenost svých zaměstnanců? Z hloubkových rozhovorů s majiteli a manažery malých podniků vyplývá, že mezi nejpotřebnější požadavky patří časové a finanční zdroje, specializovaní pracovníci v oblasti lidských zdrojů a odborná příprava související se s oblastí lidských zdrojů. Zmíněno bylo také využití nástrojů, které jsou snadno, rychle a cenově využitelné, přičemž se zdálo, že je zapotřebí také více informací o obecných trendech v oblasti zaměstnanosti, osvědčených postupech a iniciativách zaměřených na motivaci zaměstnanců v obdobných společnostech (velikost, odvětví).

Většina respondentů z dotazníkového šetření uvedla, že aby mohli lépe hodnotit spokojenost zaměstnanců, potřebují zejména více času (63 %) a vhodné hodnotící nástroje (56 %). Více než třetina respondentů také uvedla, že potřebuje více informací a odborné přípravy v této oblasti. Dále je třeba zavést formální postupy pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců, na což potřebují zejména finanční zdroje (37 %). Téměř 41 % dotázaných poukázalo také na potřebu specializované osoby či odborné konzultace.

Pokud jde o schopnost lépe řídit spokojenost zaměstnanců, žádný konkrétní požadavek nezískal podporu většiny respondentů. Potřeba více času, informací a školení však byla opět nejvíce zmiňována (téměř polovina respondentů - 48 %). Zajímavé je, že celkem 63 % respondentů také uvedlo, že by

využili koučinku nebo poradenské podpory, zatímco pouze 15 % respondentů usiluje o zlepšení vlastních kompetencí samostatně. Více finančních zdrojů na tuto činnost potřebuje 44 % respondentů.

Byla také zmíněna potřeba řešit spokojenost zaměstnanců dříve v průběhu jejich životního cyklu, a to již od fáze nábory. Kromě toho manažeři zdůraznili potřebu dalších informací, zejména o tom, jak se zaměstnanci ve věku 20, 30, 40, 50 let liší, pokud jde o jejich očekávání ohledně pracovního prostředí a klíčových faktorů určujících spokojenost s prací. Jako klíčové požadavky uvedli HR konzultanti také větší povědomí o dalších podobných společnostech (velikost, odvětví), které mohou poskytovat případové studie a sloužit jako vzory pro hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců. Součástí seznamu potřeb byl i souhrn zdrojů informací o trendech v oblasti lidských zdrojů a příručka o osvědčených postupech pro hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců. Rovněž bylo konstatováno, že je zapotřebí větší zapojení do zvyšování povědomí, vedení a podpory pro větší spokojenost zaměstnanců ze strany místních podnikatelských a personálních profesních sdružení.

3. OSVĚDČENÉ POSTUPY

Během průzkumu byly zjištěny níže uvedené osvědčené postupy:

Osvědčené postupy pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců

- Velmi se doporučuje **pravidelné sledování spokojenosti zaměstnanců**, protože celkový trend je důležitější než situace v konkrétním okamžiku. Je také třeba provádět pravidelná hodnocení, aby byla zachycena změna nálady, k níž dochází po určitých zásazích v oblasti řízení lidských zdrojů, a byla tak posouzena jejich účinnost. Pokud jde o správnost jako takovou, interval mezi formálními hodnoceními velmi závisí na velikosti společnosti a dostupných zdrojích pro analýzu a činnost na základě zpětné vazby. Nehodnoťte příliš často, pokud nemůžete zpětnou vazbu řádně analyzovat a situaci řešit.

Osvědčené postupy pro řízení spokojenosti zaměstnanců

- **Sdílet výsledky průzkumu také se zaměstnanci**, nejen s vedením. Zaměstnanci se tak utvrdí v tom, že vynaložené úsilí nebylo zbytečné. Neuzavření této komunikační smyčky ze strany vedení vůči zaměstnancům může samo o sobě vést k nespokojenosti zaměstnanců.
- **Plán opatření k řešení zjištěné situace by měl být rovněž sdělen zaměstnancům**, nebo pokud by nebylo možné přijmout opatření ke zlepšení aktuální situace, důvody tohoto postoje by měly být jasně a otevřeně vysvětleny. Ideální variantou se může zdát společné vytvoření opatření, která se budou zabývat zjištěními průzkumu spokojenosti – najít společně vhodná řešení, která jsou proveditelná i efektivní.

- **Uvědomit si, že různí lidé mají různé charaktery, potřeby a preference**, a proto je zapotřebí určitého přizpůsobení jednotlivých zásahů tak, aby byla schůdná pro všechny zaměstnance. Je však důležité najít rovnováhu mezi vytvářením jednotlivých opatření na míru a plošným uplatňováním obecného, konzistentního přístupu, aby se předešlo jakékoli formě protekce.
- **Snažte se zabránit nespokojenosti s platy** tím, že budete informováni o finančních odměnách nabízených konkurencí a udržení konkurenceschopných platů. Manažeři a majitelé musí být ke svým zaměstnancům upřímní a otevření, a pokud společnost nemůže nabídnout konkurenceschopné platy, pak je třeba se snažit je kompenzovat například dny volna navíc nebo jinými benefity.
- S pomocí personálních nebo konzultantských pracovníků **uzpůsobte průzkumy spokojenosti a zapojení zaměstnanců na míru s využitím renomovaných zdrojů z oblasti HR** (např. Gallup Engagement Survey, GENOS Emotional Culture). V opačném případě použijte digitální nástroje (např. Tiny Pulse, 15Five), které mohou zaměstnancům automaticky každý měsíc poslat několik otázek.
- **Základem hodnocení spokojenosti zaměstnanců v malých společnostech jsou neformální schůzky**. Veškeré formální nástroje, jako jsou průzkumy, by měly přijít až jako nadstavba, hlavně proto, aby se potvrdila zjištění z neformálních setkání a rozhovorů. Takový mix je důležitý, protože dává příležitost poskytnout zpětnou vazbu všem typům jednotlivců bez ohledu na jejich osobnostní a komunikační preference.

4. ZÁVĚR

Zjištění vyplývající z národního průzkumu na Maltě potvrzují, že hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců obecně přikládají patřičnou důležitost manažeři, majitelé a poradci těchto malých podniků. Stále však existuje značný prostor pro zlepšení těchto postupů hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců a zajištění jejich dlouhodobé účinnosti.

Většina dotázaných uvedla, že si je plně vědoma významu spokojenosti zaměstnanců. Panuje také všeobecné přesvědčení, že dokáží spokojenost zaměstnanců vhodně řídit i hodnotit. Byly však zjištěny určité nesrovnalosti, pokud jde o jejich obecné povědomí o konkrétních úrovních spokojenosti zaměstnanců. Oslovení odborníci na oblast lidských zdrojů rovněž vyjádřili obavy, pokud jde o celkovou úroveň informovanosti o významu spokojenosti zaměstnanců pro dlouhodobou životaschopnost a úspěch společnosti, obchodní situaci a návratnost investic do lidských zdrojů.

Pokud jde o strukturu a organizaci v rámci malých podniků, mezi největší výzvy, které je třeba řešit podrobněji patří čas, finanční limity a nedostatek vhodných zdrojů. Dalším problémem, který je třeba

zdůraznit je, že někdy si manažeři ani neuvědomují, že v jejich firmách panuje mezi zaměstnanci nespokojenost, přičemž tento problém do značné míry závisí na organizační kultuře společnosti.

Osoby, které se zapojily do hloubkových rozhovorů předložily hned několik doporučení, jak by se zaměstnanci mohli více starat o spokojenost se svým zaměstnáním. Například tím, že by měli v rámci své pozice jasně stanovené cíle a možnosti postupu v rámci profesního růstu u dané společnosti. Musí se také cítit ceněni, podporováni a vystaveni výzvam. Zároveň však být schopni podávat dobré výkony jak v práci, tak mimo ni. To jsou některá z vnímání spokojenosti zaměstnanců očima manažerů a majitelů. Podle jejich názoru je odměna také důležitým aspektem, ačkoliv je vnímán spíše jako základní požadavek, který nemusí být nutně zdrojem skutečné pracovní spokojenosti.

Vzhledem k významu spokojenosti zaměstnanců pro dlouhodobou odolnost, životaschopnost a celkový přínos nejen malým podnikům je třeba již v rané fázi zaznamenat jakékoli známky nespokojenosti zaměstnanců. Rozhodující v tomto smyslu je mít „otevřené“ pracovní prostředí, kde zaměstnanci mají dostatečnou sebedůvěru a mohou řešit otázky nespokojenosti napřímo. V neposlední řadě je při zavádění opatření ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců důležité vyvarovat se „nedomyšleným“ opatřením a přístupům, které mohou vést k vysokým očekáváním a nesplněným slibům, což opět ve výsledku vede k nárůstu nespokojenosti zaměstnanců.

4.2.4. POLSKO

1. ÚVOD

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců provádějí polské organizace nyní stále častěji a jejich výsledky se využívají ke zlepšení řízení těchto organizací. V prosinci 2019 byl podle celostátního hodnocení spokojenosti s prací mezi specialisty z různých odvětví proveden průzkum metodou CAWI (emplometer.com). Studie vysoce hodnotila svobodu jednání a důvěru nadřízených. Průzkum navíc ukázal, že pro pracovníky je velmi důležité pohodlí v pracovních podmínkách a vybavení se nezbytným vybavením potřebným pro práci. Pro spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá také spokojenost zákazníků společnosti. Poslání, cíle a hodnoty společnosti jsou dobře známé, nicméně pocit, že jste součástí organizace, už příliš silný není.

Mnoho respondentů uvedlo, že se cítí být zaměstnavateli podceňováni nebo se cítí být považováni za nedůležitou část většího stroje. Ve společnostech byly zaznamenány také špatně ohodnocené změny. V oblasti vztahů mezi zaměstnanci je třeba udělat ještě mnoho práce a výsledky ukazují, že negativní vztahy se neopravují snadno.

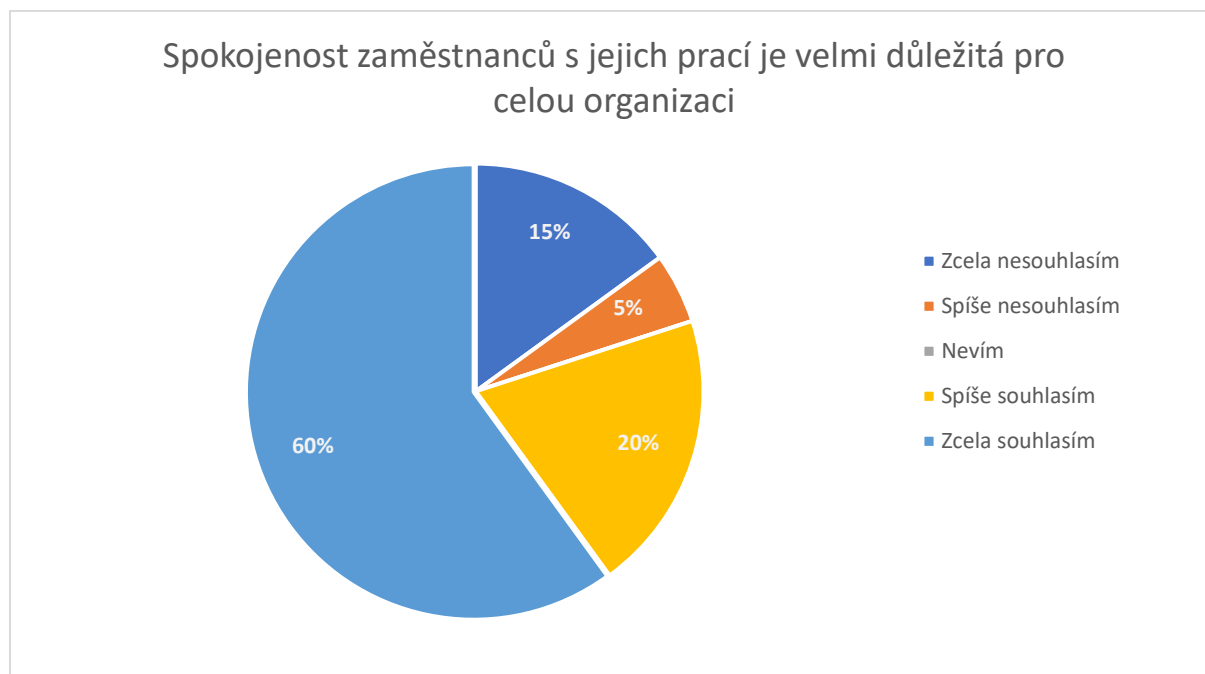
V rámci projektu SATISF'ACTION byl proveden průzkum hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců v malých a středních podnicích v Polsku za použití kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod. Dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím online platformy. Zúčastnilo se ho 20 majitelů a manažerů malých a středních podniků. Průzkum probíhal od 5. února do 12. března 2021. Výsledky dotazníku byly doplněny o údaje shromážděné během jednotlivých hloubkových rozhovorů, které se uskutečnily s majiteli a manažery malých a středních podniků a s HR konzultanty, kteří se profesionálně zabývají průzkumy spokojenosti zaměstnanců a poskytují poradenství v této oblasti. Byly provedeny celkem 4 rozhovory s majiteli či manažery malých podniků a 4 rozhovory s konzultanty v oblasti lidských zdrojů. Kromě HR konzultantů byli dalšími účastníky jednotlivých hloubkových rozhovorů: majitel cyklistického salonu, majitel sítě jeslí a soukromých školek, majitel místní nadace podporující jednu z krakovských čtvrtí a majitel začínajícího podniku zaměřujícího se na hudební vzdělání dětí.

2. SHRUTÍ ZJIŠTĚNÍ

Obecné povědomí

V rámci on-line průzkumu naprostá většina vlastníků a vedoucích pracovníků (80 %) uvedla, že spokojenost zaměstnanců s jejich prací je pro celou organizaci velmi důležitá (graf č. 14).

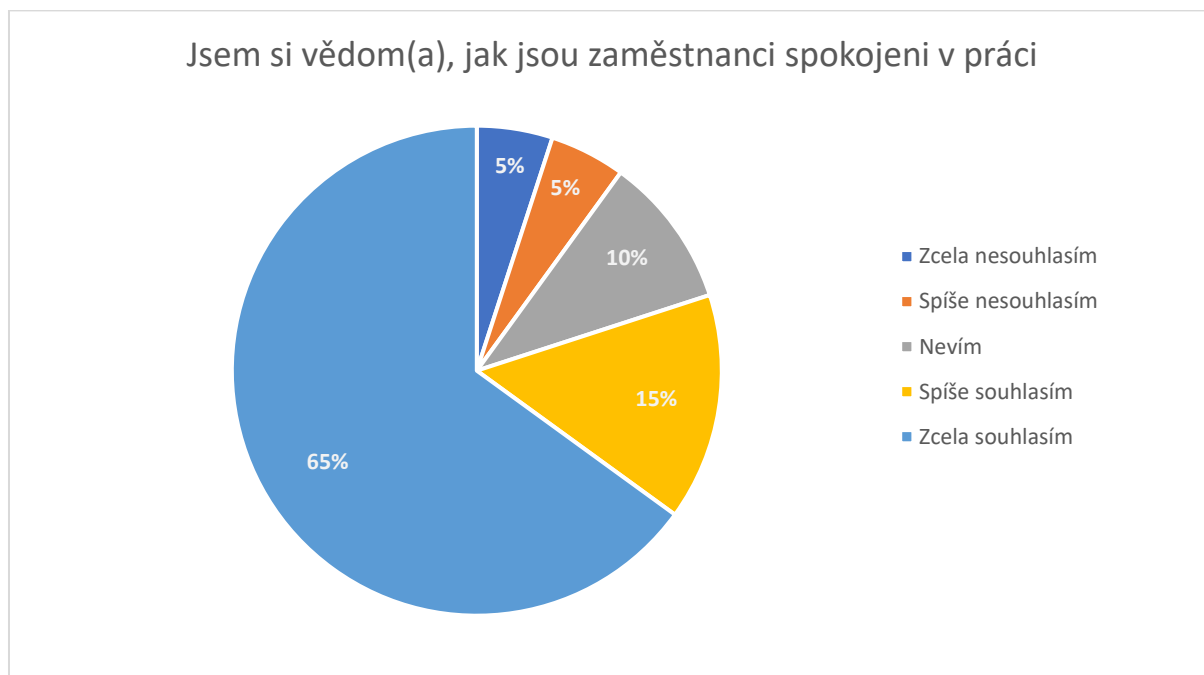
Graf č. 14



Kromě toho se 80 % respondentů (vyznačeno odstíny modré na grafu č. 15) domnívá, že si je vědomo úrovně spokojenosti svých zaměstnanců.



Graf č. 15



Všichni dotazovaní přiznali, že mají dojem, že jejich zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni. Navíc se shodli, že vědí, co mají dělat, aby zvýšili spokojenost zaměstnanců, a jsou si také vědomi toho, že to lze udělat lépe.

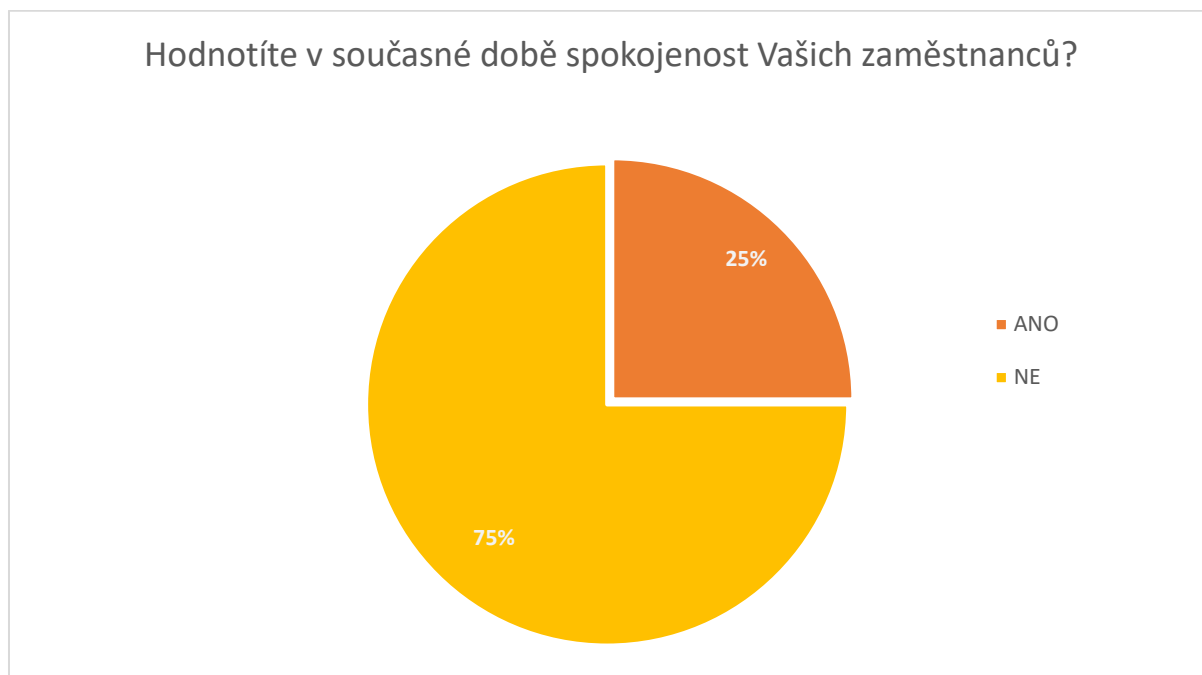
Podle respondentů patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců: platové ohodnocení, vztahy s kolegy, udržitelnost zaměstnání, sladění osobního a pracovního života, možnost kariérního růstu, vztahy s nadřízenými, atmosféra na pracovišti a organizační kultura.

Přístupy k hodnocení

Graf č. 16 níže ukazuje, že pouze 25 % majitelů společností přiznalo, že hodnotí spokojenost svých zaměstnanců.



Graf č. 16



Pouze 20 % z nich uvedlo, že toto hodnocení je založeno na formálních postupech. Převážná většina tohoto procesu je oddělena od procesu hodnocení výkonnosti (80 %).

Když byli účastníci jednotlivých rozhovorů dotázáni na své zkušenosti s průzkumem spokojenosti ve svých firmách a na to, jak takové průzkumy probíhají, odpověděli, že nejčastěji se jedná o individuální rozhovory se zaměstnanci, které jsou prováděny nepravidelně. Důraz je kladen především na týmové vztahy, odpovědnost, očekávání zaměstnanců, pracovní atmosféru, současnou situaci a plány společnosti.

Výsledky průzkumu ukazují, že žádný z účastníků rozhovorů či respondentů on-line dotazníku nepoužívá konkrétní nástroje a metody k posouzení spokojenosti zaměstnanců.

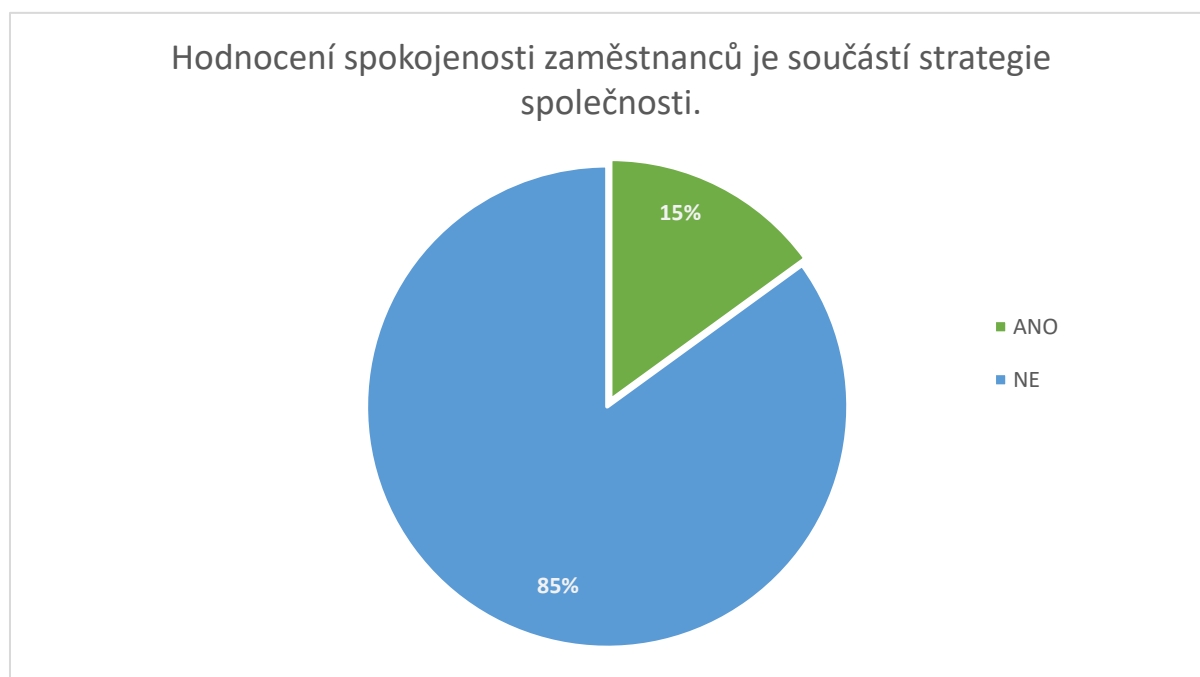
Pokud jde o konkrétní nástroje používané konzultanty, respondenti zmínili:

- papírové dotazníky
- rozhovory
- externí společnost, která poskytla nástroj – Bigram
- Gallupův dotazník
- platforma ESA
- model průzkumu mínění zaměstnanců – Advisio

Přístupy k řízení

Na otázku: „Jak byste popsal(a) úlohu hodnocení spokojenosti zaměstnanců při řízení vaší společnosti?“, dotázaní majitelé společností odpověděli, že hodnocení je klíčovým prvkem, který ovlivňuje jejich pohodlí při práci, pokud jde o přidělování úkolů a hodnocení jejich výkonu. Mohou také lépe posoudit věci, které nefungují dobře. Provedená hodnocení jsou přínosná, protože velmi často zaměstnance povzbuzují a motivují. Kromě toho hodnocení spokojenosti často lidem umožňují seznámit se se silnými a slabými stránkami společnosti.

Graf č. 17



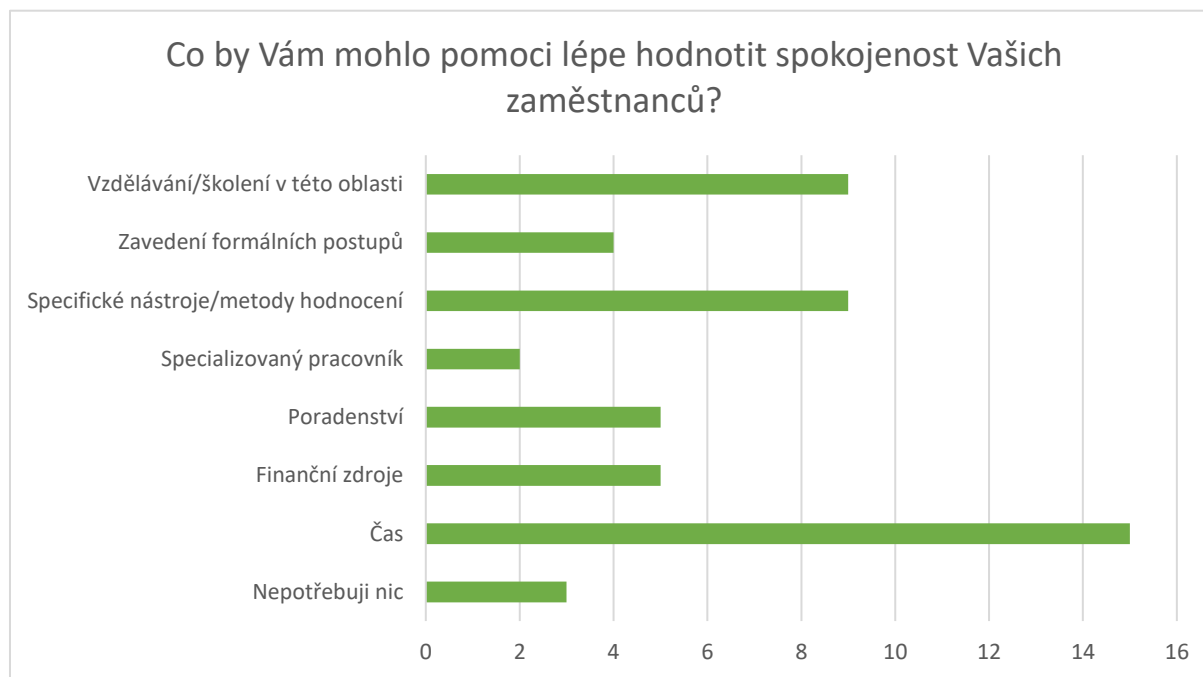
Z výše uvedeného grafu (č. 17) vyplývá, že pouze 15 % respondentů uvedlo, že hodnocení spokojenosti zaměstnanců je součástí strategie společnosti. Zároveň ale 45 % vlastníků a vedoucích pracovníků uvedlo, že při plánování organizačních změn jsou výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců zohledněny. Jako příklady změn zavedených na základě výsledků průzkumů spokojenosti zaměstnanců uvedli manažeři a majitelé malých podniků tyto oblasti: interní komunikace, možnost kariérního růstu, vztahy s kolegy a reorganizace pracoviště.

HR konzultanti, kteří se zabývají hodnocením spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích, uvedli, že velmi často po přípravě doporučení z průzkumů jejich pracovní povinnosti skončí, a proto nemají téměř žádný vliv na další vývoj a dopad jejich doporučení.

Potřeby a požadavky

Majitelé malých podniků, kteří se průzkumu zúčastnili, připustili, že aby mohli lépe posoudit spokojenost zaměstnanců, potřebují k tomu zejména více času. Potřebují také přístup ke specializovaným hodnotícím nástrojům / metodám a školení (viz. graf č. 18).

Graf č. 18



Mezi prvky, které by mohly pomoci zlepšit hodnocení spokojenosti zaměstnanců, uvedli majitelé a manažeři malých podniků tyto odpovědi:

- výzkumná šetření v dané oblasti
- zpětná vazba a upřímnost
- jasná očekávání zaměstnanců
- inspirace z jiných společností
- automatický, snadno použitelný nástroj spolu s věcným obsahem otázek
- on-line platforma či aplikace, snadno dostupná, aby ji zaměstnanec mohl využívat v domácím prostředí (automatizace nástrojů, sestavy jsou generovány s komentáři, automatické hodnocení, které by mohlo být přizpůsobeno potřebám definovaným majitelem/manažerem včetně komentáře, jak s danou situací naložit a kde pracovat na změně přístupu)

Kromě výše uvedeného, pokud jde o hodnocení spokojenosti zaměstnanců, potřebují majitelé k zejména čas, který by mu mohli věnovat. Mezi prvky, které by jim pomohly lépe řídit spokojenost zaměstnanců, uvedli externí nástroj s rozvinutým hodnocením a podporou v oblasti poradenství.

Při rozhovorech s HR konzultanty byly zdůrazněny ještě následující hlavní požadavky:

- „magický nástroj“ šitý na míru malým podnikům
- znalosti HR o organizacích a managementu
- zjednodušení existujících nástrojů
- dodatek, který by informoval, co dělat, pokud jsou výsledky nízké
- instrukce k nástroji nebo informace, jak provést průzkum (pokyny pro konzultanta)
- nástroje, které fungují na mobilních zařízeních (Android) – zpřístupní je respondentům

3. OSVĚDČENÉ POSTUPY

- **Dotazníkové šetření s využitím externího nástroje a řady pohovorů.** Proces probíhá povětšinou hladce a slouží jako dobrá informační politika. Výsledky tohoto hodnocení, v konkrétním případě jedné z dotazovaných firem, ukázaly, že ve firmě funguje spolupráce na dobré úrovni a promyšlený proces umožnil zaměstnancům/respondentům cítit se bezpečně. Poradce problémy předvídal a řešil je s předstihem.
- **Zkrácená verze průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a to bez účasti manažera.** Tato metoda byla realizována jednou z dotazovaných firem v rámci workshopu v hale za použití předvyplněných karet. Tato metoda pomohla zaměstnancům, protože se jim podařilo určit oblasti, které je třeba zlepšit. Tato praxe je dobrou informační a komunikační vnitřní politikou. Pomohlo to i vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci. Po tomto cvičení byla sestavena pětistránková zpráva, která zdůraznila hlavní vývoj v průběhu této praxe.
- **Nástroj vytvoření HR konzultantem.** Společnost, která tento nástroj využila, byla poměrně velká a trvalo tedy dlouho, než byli schopni finalizovat dotazník. Jednalo se o úpravu již dokončeného modelu, který usnadnil výzkumný proces a umožnil srovnání výsledků. Kromě toho bylo možné v pozdější fázi provést také srovnávací rozbor. Díky rozhovoru s účastníky školení připravil školitel zprávu a po školení se sešel s představenstvem. Jejich závěr byl, že zaměstnanci by ocenili školení manažerského vedení pro ředitele organizace. V návaznosti na to ředitel souhlasil s tím, že nemá smysl školit zaměstnance, a místo toho se rozhodli školení zaměřit právě na vedení společnosti. Díky této metodě byly zohledněny názory zaměstnanců a výsledky ukázaly, že správní rada naslouchala hlasům zaměstnanců.
- **Možnost zaměstnanců vybrat si tým, do kterého mohou být přesunuti.** Dát zaměstnancům možnost volby práce v určitém týmu výrazně přispívá ke zvýšení jejich spokojenosti díky tomu, že dostanou možnost pracovat v týmu, který jim nejvíce vyhovuje a budou dělat práci, která se jim líbí.



4. ZÁVĚR

Polští pracovníci chtějí být nezávislí a tento průzkum ve skutečnosti hodnotí také jejich svobodu jednání a důvěru nadřízených. Zaměstnanci chtějí být „vyzbrojeni“ všemi potřebnými nástroji. V tomto ohledu respondenti tohoto průzkumu hodnotili pracovní podmínky a dostupnost vybavení kladně. Je však stále třeba podniknout ještě mnoho dalších kroků a vylepšení zejména v oblasti vztahů mezi zaměstnanci.

V rámci tohoto online průzkumu naprostá většina majitelů a vedoucích pracovníků (80 %) potvrdila, že spokojenost zaměstnanců s jejich prací je pro celou organizaci velmi důležitá. Respondenti zdůraznili význam platového ohodnocení, vztahů s kolegy, udržitelnosti zaměstnání, sladování osobního a pracovního života, možnosti kariérního růstu, vztahů s nadřízenými, atmosféry na pracovišti a organizační kultury, které jsou klíčovými faktory spokojenosti zaměstnanců.

Pouze 25 % majitelů však zároveň firem uvedlo, že spokojenost svých zaměstnanců hodnotí. Žádný z dotazovaných účastníků hloubkových rozhovorů či respondentů online dotazníku však nepoužívá konkrétní nástroje či metody pro hodnocení spokojenosti svých zaměstnanců. Čas, specializované hodnotící nástroje, specifické metody, školení a vzory z ostatních firem, to byly hlavní z požadavků, které je třeba dále zlepšovat.

4.2.5. ŘECKO

1. ÚVOD

Až na velmi malé procento je v Řecku spokojenost zaměstnanců faktorem, který není v přímém zájmu majitelů a manažerů malých a středních podniků. Nicméně se zdá, že potřeby zaměstnanců i majitelů/vedoucích pracovníků malých a středních podniků jsou stejně důležité. Průzkum hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců v malých a středních podnicích byl proveden s využitím kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod. Údaje z dotazníků byly analyzovány za pomoci online průzkumu, kterého se zúčastnilo 20 majitelů či manažerů malých a středních podniků. Dotazník se sestával z bloků kvantitativních otázek založených na hodnocení na pětibodové stupnici a části s otevřenými otázkami, kde mohli respondenti vyjádřit svůj názor na dané téma. Průzkum byl zcela anonymní a probíhal od 6. února do 12. března 2021.

Výsledky dotazníku byly doplněny o údaje shromážděné během jednotlivých hloubkových rozhovorů, které byly provedeny s majiteli a manažery malých a středních podniků a s personálními konzultanty, kteří se profesionálně zabývají průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Rozhovory probíhaly na základě předem připravených scénářů pohovorů. Celkem proběhly 4 rozhovory s majiteli a manažery malých

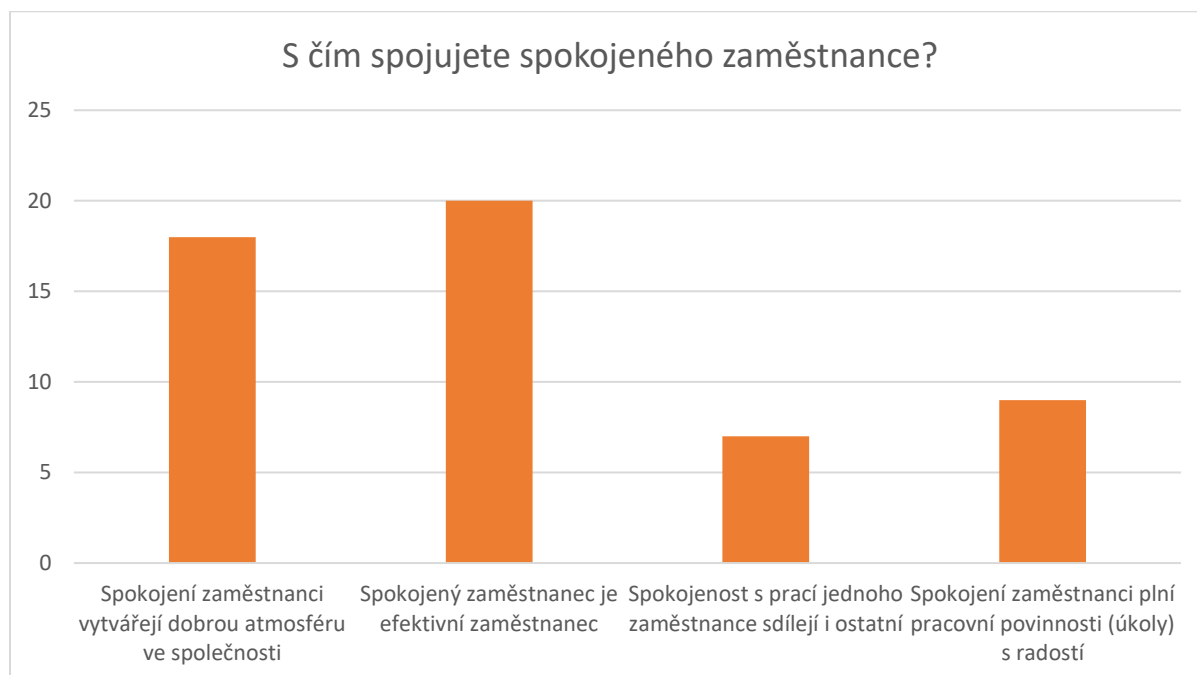
podniků a 5 rozhovorů s HR konzultanty. Účastníky jednotlivých hloubkových rozhovorů byli především majitelé obchodního centra, start-upu v podnikatelské oblasti, stavební a developerské společnosti a poradenské společnosti v oblasti národních programů.

2. SHRUTÍ ZJIŠTĚNÍ

Obecné povědomí

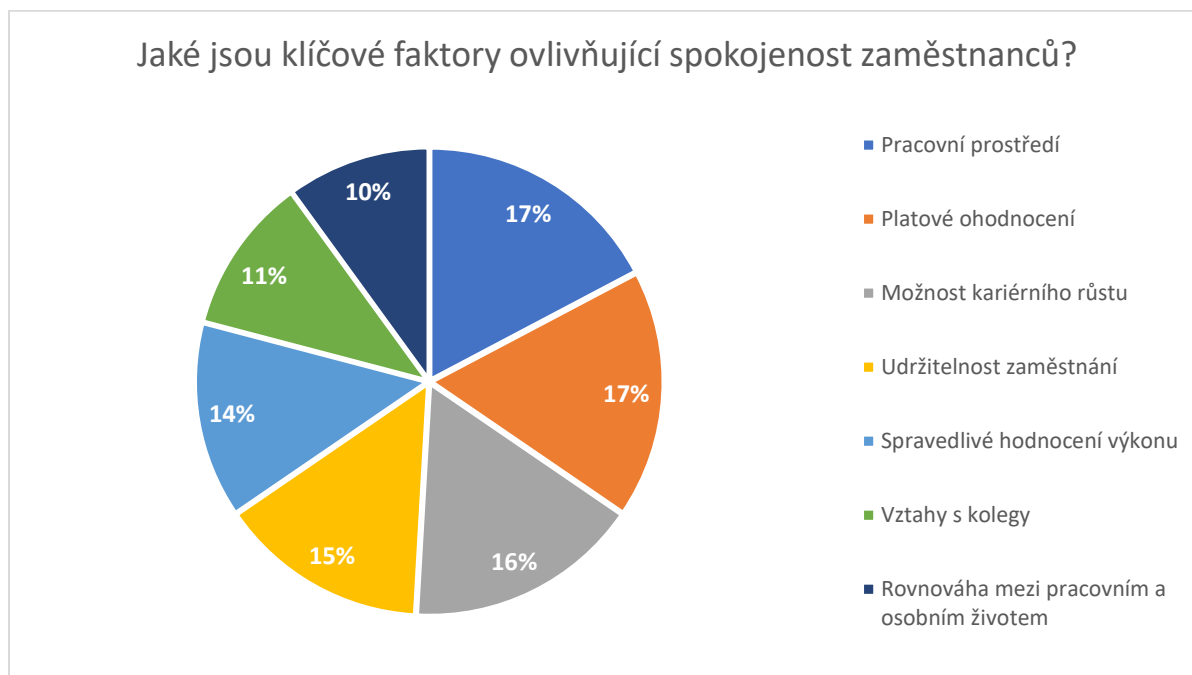
Všichni respondenti se shodli na tom, že spokojenost jejich zaměstnanců hraje velmi důležitou roli v rozvoji jejich podniků, a zároveň uvedli, že se domnívají, že spokojenost je faktorem, který je silně ovlivněn různými sociálně-ekonomickými faktory. Z odpovědí respondentů je rovněž zřejmé, že spokojenost svých zaměstnanců spojují se čtyřmi faktory. Domnívají se, že spokojení zaměstnanci vytvářejí ve společnosti příjemnou a efektivní atmosféru a že spokojení zaměstnanci vykonávají své povinnosti zodpovědněji, viz. následující graf č. 19.

Graf č. 19



Graf č. 20 ukazuje, že z pohledu manažerů a vlastníků těchto malých společností je pracovní prostředí, odměňování a profesní rozvoj jedním z nejdůležitějších určujících faktorů ovlivňujících spokojenost jejich zaměstnanců.

Graf č. 20

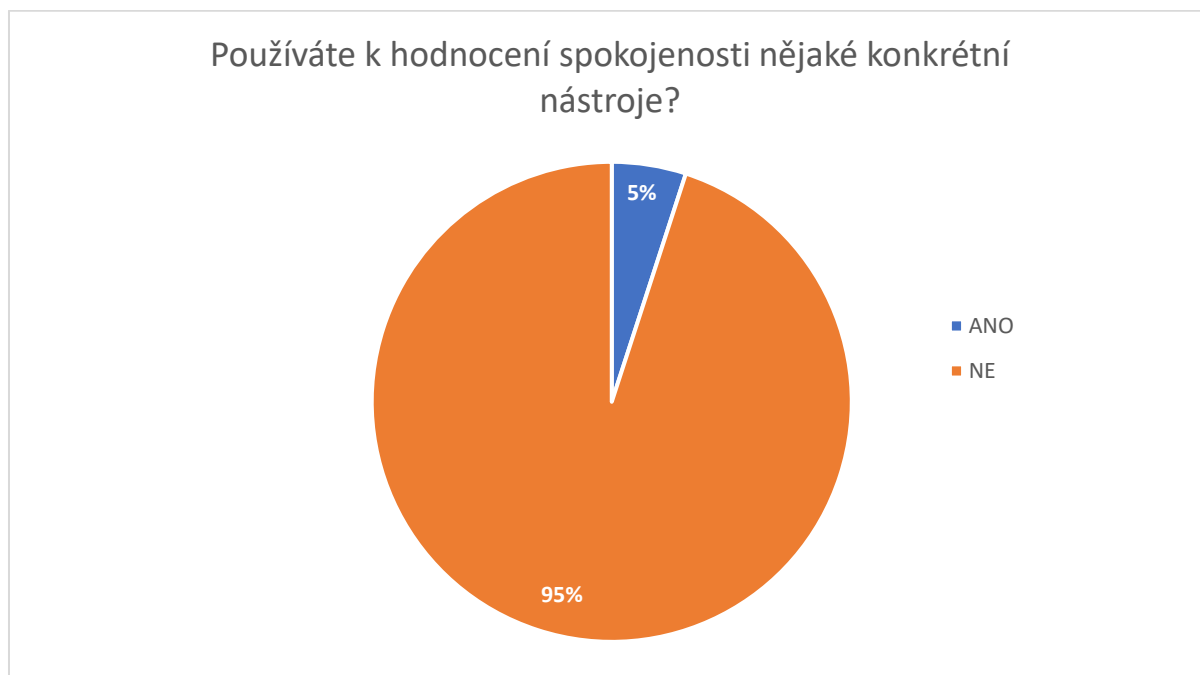


Bylo zajímavé si povšimnout, že během hloubkových rozhovorů s majiteli a manažery, všichni zúčastnění odpověděli na všechny otázky shodně. Práce pro ně hraje v jejich životě stěžejní roli, protože ji spojují hlavně s osobním rozvojem, tvorbou a rozvojem podnikání. Respondenti se také domnívají, že všechny tyto faktory a determinanty jsou vzájemně neoddělitelně spojeny s cílem vytvořit ideální pracovní prostředí. Mnozí z nich se snaží provést nezbytné změny, aby mohli přizpůsobit pracovní prostředí potřebám svých zaměstnanců.

Přístupy k hodnocení

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích je prostředek k rozpoznání její úrovně ve společnosti. Podle většiny respondentů anonymního dotazníku se hodnocení spokojenosti v rámci jejich společností neuplatňuje. Ti, kteří hodnocení v rámci svých organizací provádějí, však v naprosté většině nepoužívají specifické nástroje k němu určené (graf č. 21) a pouze malé procento využívá interní dotazníky a pohovory.

Graf č. 21



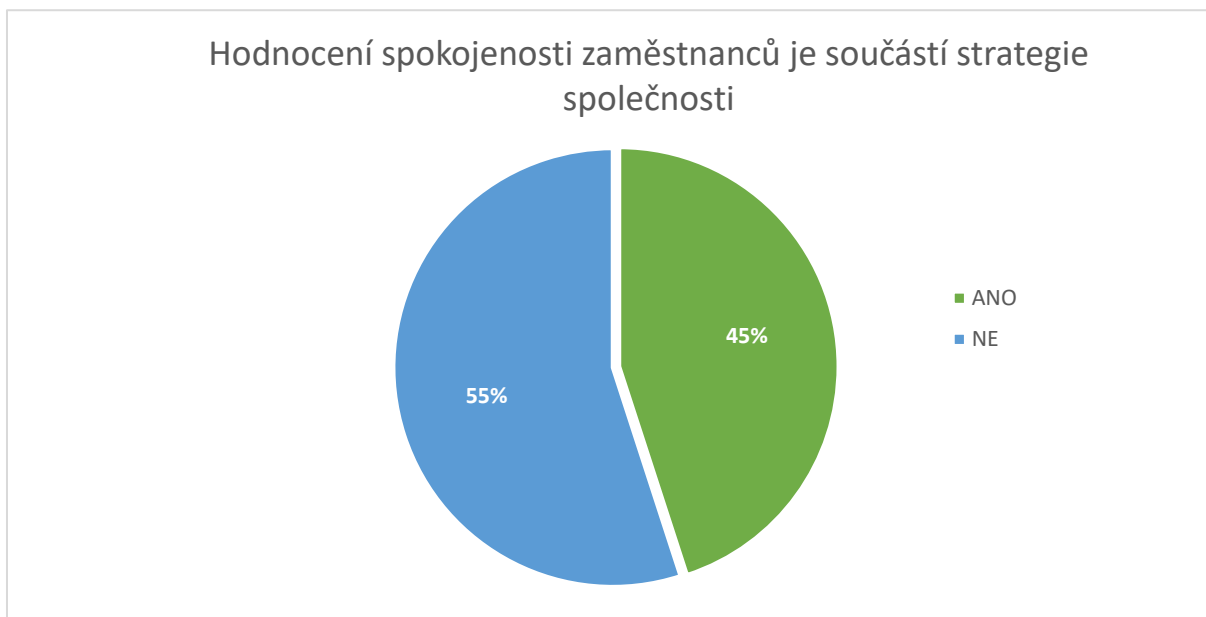
Výstupy z hloubkových rozhovorů s majiteli, manažery a HR konzultanty ukazují, že jejich odpovědi byly velmi podobné odpovědím ostatních respondentů v rámci anonymního dotazníku. Ukazuje se také, že respondenti nevyužívají konkrétní nástroje pro své procesy interního hodnocení. Nejčastěji používanými nástroji jsou pak dotazníky, týmové porady, interní rozhovory a činnosti spojené s týmovým hodnocením. Je velmi důležité, aby si obě skupiny respondentů uvědomily výhody a nevýhody těchto praktik. Na jedné straně byly některé z výhod souvisejících s významem těchto hodnotících procesů jmenovány: bezprostřednost, vytvoření důvěry, dialog, týmová práce a anonymita při používání dotazníků. Na druhou stranu nevýhodou může být, že vedoucí pracovníci a vlastníci mají pocit, že se zaměstnanci bojí vyjádřit svůj názor, a i když se vyjádří, může se stát, že vyjádřené informace nejsou pravdivé.

Mezi nejčastější postupy hodnocení, které HR konzultanti používají, patří především dotazníkové šetření na téma spokojenosti s prací, které obsahuje 36 otázek na velmi specifická témata, týmová hodnotící hra s kartami, která dává zaměstnancům možnost svobodně vyjádřit své názory, večeře s generálním ředitelem za účelem vyjádření svého názoru v přátelštějším prostředí a týmová setkání či osobní rozhovory „jeden na jednoho“. Dále konstatují, že hodnocení jsou úspěšná, pokud zohledňují individuální problémy každého zaměstnance.

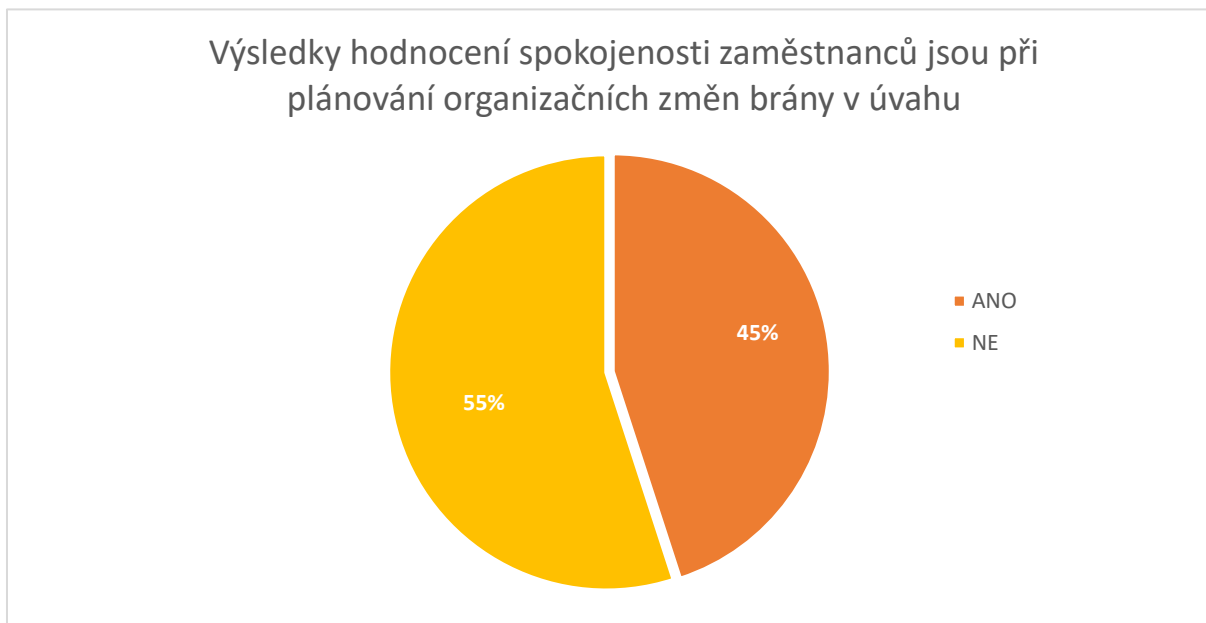
Přístupy k řízení

Velmi vysoké procento respondentů odpovědělo, že nezahrnují přístupy k hodnocení do obchodních strategií svých společností. Pokud jsou taková hodnocení prováděna, mnoho respondentů uvedlo, že výsledky těchto hodnocení nejsou v tomto ohledu brány v úvahu. Respondenti, kteří odpověděli, že provádějí proces hodnocení spokojenosti zaměstnanců a následně provádějí také nezbytné změny, uvedli, že hlavními faktory, které obvykle vyžadují změny, jsou pracovní prostředí, odměňování a spravedlivé hodnocení, viz. graf č. 22 a 23.

Graf č. 22



Graf č. 23



Majitelé a manažeři uvedli, že jejich odpovědností vůči spokojenosti zaměstnanců je „samohodnotit“ a upozorňovat na problémy. Aby toho dosáhli, snaží se často komunikovat a tímto způsobem jim poskytnout potřebné výhody. Je velmi důležité zmínit, že všichni 4 oslovení majitelé či manažeři čelili některým problémům, které vyjádřili jejich zaměstnanci během interních procesů hodnocení. Níže jsou uvedeny některé příklady problémů, které manažeři a vlastníci úspěšně vyřešili:

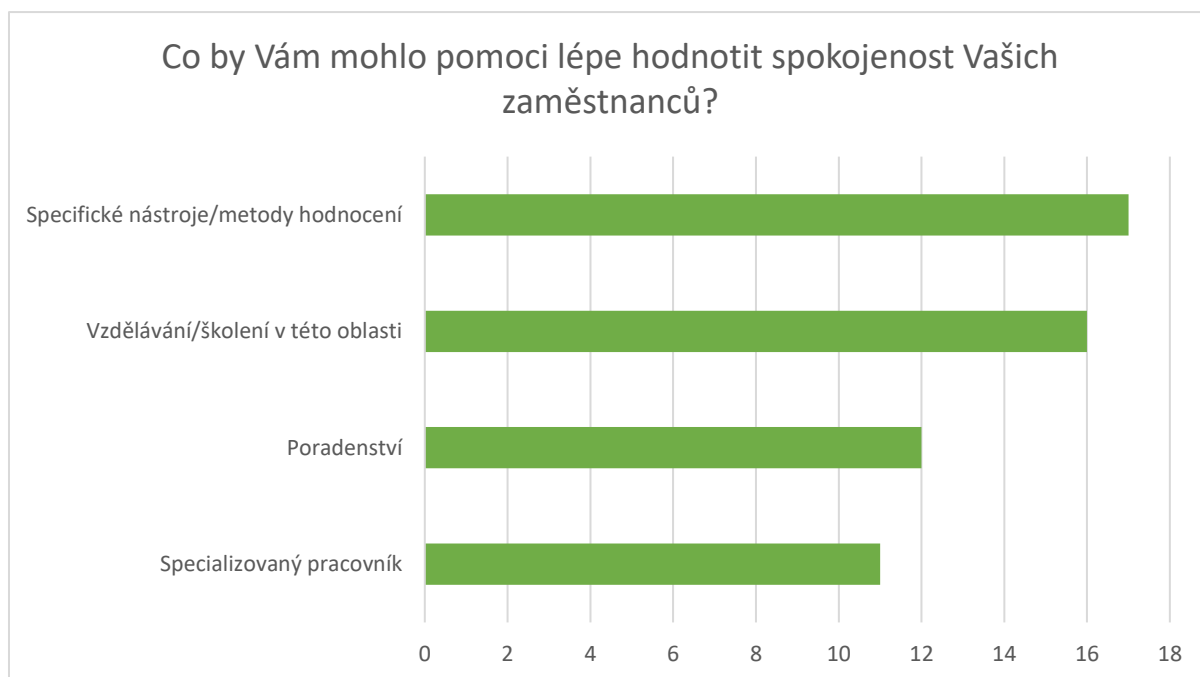
- V konkrétní společnosti byl problém týkající se pracovní doby, protože zaměstnanec nemohl přicházet do práce na stanovený začátek pracovní doby. V tomto případě se uskutečnilo jednání mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem „jeden na jednoho“ a po projednání vzniklé situace byla zaměstnanci poskytnuta pružná pracovní doba.
- V jiném případě měl zaměstnanec velké pracovní zatížení, což způsobilo jeho nespokojenost. Zaměstnanec byl manažerem pozván na schůzku/rozhovor s cílem nalézt řešení. Poté byla práce rozdělena rovným dílem mezi daného zaměstnance a ostatní pracovníky. Zaměstnanec se tak cítil výkonnější a spokojenější.

Všichni respondenti se shodli, že je třeba přizpůsobit styl řízení očekáváním svých zaměstnanců. Zdůraznili také, že je důležité přistupovat ke každému člověku jinak, protože každý má své vlastní problémy. Většina z nich má za to, že jejich přístup k řízení je ten správný, protože když se objeví vnitřní problémy, snaží se tito manažeři a majitelé najít okamžitá řešení. HR konzultanti uvedli, že je vhodné, aby doporučení vycházely z analýzy odpovědí respondentů/zaměstnanců, neboť tak jim pomáhá v jejich úsilí o provedení nezbytných změn.

Potřeby a požadavky

Graf č. 24 (níže) ukazuje, že manažeři a majitelé malých podniků, kteří se do průzkumu zapojili, si v rámci svých potřeb a požadavků na lepší přístup k hodnocení spokojenosti svých zaměstnanců uvědomují potřebu těchto aspektů: specifické hodnotící nástroje a metody, školení, poradenská podpora a specializovaní zaměstnanci.

Graf č. 24



Aby mohli manažeři a vlastníci malých podniků lépe řídit spokojenost zaměstnanců ve svých společnostech, uvedli, že považují za nezbytné vytvořit specifický nástroj s konkrétní metodikou, který bude společností poskytnut, aby mohly systematicky a správně provádět proces hodnocení spokojenosti svých zaměstnanců.

3. OSVĚDČENÉ POSTUPY

- **Dotazník „Spokojenost s prací“**, který obsahuje pouze 36 otázek založených na specifických faktorech, jako je odměňování, pracovní prostředí, vztah s nadřízeným pracovníkem a komunikace. Po analýze výsledků pak HR konzultant vypracuje krátkou zprávu, v níž popíše zjištěné problémy. Poté se o výsledky podělí se zaměstnanci a čeká na jejich odpovědi a návrhy. Na základě odpovědí se pak pokusí upravit návrhy v rámci kultury společnosti. To vše je učiněno ve prospěch zaměstnanců. Tento postup je velmi dobrou praxí, protože HR konzultant dokáže odhalit nejdůležitější faktory pro spokojenost zaměstnanců.
- **Hodnocení prostřednictvím osobních pohovorů**, které se provádějí každoročně nebo podle potřeby. Tento postup hodnocení je důležitý, protože zaměstnanci mají možnost vyjádřit svou nespokojenost a problémy přímo konzultantovi. Toto každoroční hodnocení

pohovorů podporuje důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a může dále podpořit okamžité řešení problémů zaměstnanců.

- **Týmová hodnotící hra.** Karty, které ilustrují hlavní faktory spokojenosti s prací, se používají během této hry, jejímž prostřednictvím mohou zaměstnanci svobodně vyjádřit svůj názor na téma karty. Probíhá každoročně a je velmi efektivní, neboť pomáhá zlepšovat týmového ducha a celkovou komunikaci.
- **Rotace v týmu,** jehož cílem je zlepšit týmového ducha a aspekty budování týmu. Během rotace jsou zaměstnanci součástí různých týmů a jejich úkolem je dokončit zadaný projekt. V jistých fázích projektu musí zaměstnanci každého týmu vyplnit dotazník, který zadaný projekt hodnotí. Po analýze výsledků mají lidé, kteří nejsou spokojeni, právo projekt změnit.
- **Každoroční večeře s generálním ředitelem společnosti.** Těchto večeří se účastní pouze generální ředitel a zaměstnanci bez poradců a dalšího personálu. Tento postup se používá jako součást aktivit společnosti v oblasti budování týmu a je přínosný pro posílení týmového ducha.
- Další týmové aktivity, jako jsou například **společná setkání tzv. „na skleničku“** jednou či dvakrát měsíčně, vytváření speciální místností pro děti zaměstnanců nebo dny volna navíc (například formou tzv. „Sick Days“).

4. ZÁVĚR

Je velmi důležité, aby si majitelé a manažeři uvědomili, že spokojenost jejich zaměstnanců je pro organizaci životně důležitá. Většina respondentů se domnívá, že spokojenost zaměstnanců závisí na některých socioekonomických kategoriích, jako je věk, postavení atd. Ze zjištění je zřejmé, že více než 60 % zapojených zástupců malých podniků nevyhodnocuje spokojenost zaměstnanců a méně než 40 % spokojenost svých zaměstnanců hodnotí. Více než 80 % dotazovaných navíc neodděluje proces hodnocení spokojenosti od procesu hodnocení výkonu.

Celých 95 % respondentů nepoužívá žádné konkrétní nástroje pro hodnocení spokojenosti a pouze 5 % z nich používá k hodnocení dotazníky nebo osobní pohovory. Kromě toho více než 60 % dotázaných zástupců malých firem nepovažuje hodnocení spokojenosti zaměstnanců za součást strategie společnosti a rovněž 60 % dotazovaných výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců nebere v úvahu, když plánují jakékoli změny. Manažeři a majitelé těchto malých společností uvedli, že všichni vědí, jak udržet spokojenost svých zaměstnanců na vysoké úrovni, protože podle nich v malých společnostech existují pevnější vazby. Nejpodstatnější ze zjištění je, že všichni respondenti nepoužívají k posouzení spokojenosti svých zaměstnanců žádný konkrétní nástroj. Všichni zmínili, že se jedná

o důležitý požadavek, který jim pomůže provádět hodnocení účinnějším způsobem. Domnívají se také, že postup hodnocení spokojenosti s prací musí být institucionalizován tak, aby podniky byly povinny jej provádět. Nakonec uvedli, že jim tyto dotazníky a rozhovory pomohly, protože díky těmto průzkumům se zvyšuje informovanost. Respondenti dodali, že se těší na využití on-line nástroje vytvořeného v rámci tohoto projektu.

4.2.6. ŠPANĚLSKO

1. ÚVOD

Spokojenost zaměstnanců s jejich prací je spojena s afektivní či emocionální orientací samotných zaměstnanců na role, které ji v rámci jejich pracovní pozice náleží. Ačkoliv je pravdou, že by bylo možné přijmout jednotnou a obecnou koncepci, nelze popřít, že téma spokojenosti zaměstnanců s prací je jejich postojem k práci, a faktory, které jej ovlivňují jsou multidimenzionální. Spokojenost s prací vyplývá z implicitního srovnání současné a ideální situace. Spokojenost s prací lze proto hodnotit jako emocionální stav, pocit či afektivní reakci na práci, jehož výsledkem je srovnání mezi současnými očekáváními a samotnou realitou.

V této souvislosti projevuje španělská společnost rostoucí zájem o kvalitu práce a profesního života, přičemž spokojenost s prací je v tomto ohledu klíčová. Ve španělské ekonomice a na trhu práce toto téma vyvolává stále větší obavy, zejména vzhledem k současným neúprosným číslům. Ve Španělsku je míra nezaměstnanosti 16,2 %, v celé zemi je přes 40 % lidí ve věku do 25 let a téměř pět milionů nezaměstnaných. Dopady pandemie situaci nepomohly zejména proto, že podle statistik OECD se HDP snížilo o 11 %, což ze Španělska dělá jednu z nejvíce postižených ekonomik v Evropě.

V tomto ohledu je spokojenost s prací předmětem velké debaty jak mezi akademickými, tak i podnikatelskými kruhy. Navzdory dostatku vědecké literatury o spokojenosti s prací v mnoha zemích, ve Španělsku, existuje ale jen málo studií zaměřených na tuto problematiku. Od doby, kdy se objevily modely řízení kvality, byl kladen zvláštní důraz na spokojenost zaměstnanců a péči o zákazníka obecně. Modely související se společenskou odpovědností podniků (CSR) prosazovaly, aby společnost usilovala nejen o ziskovost pro své akcionáře, ale aby také nabízela adekvátní odezvu na očekávání všech svých „zúčastněných stran“, včetně zaměstnanců.

Poslední Workmonitor (Randstad, 2019) ukázal, že 71 % pracovníků ve Španělsku je se svým zaměstnáním spokojeno, což je o 3 % méně než v roce 2018 a o 1 % méně, než je průměr v Evropě (72 %). Na evropské úrovni je Španělsko sice 1 % pod průměrem, ale v hodnocení spokojenosti zaměstnanců se umístilo před zeměmi, jako je Velká Británie (69 %), Francie (67 %) a Německo (65 %).

Dopady pandemie, navzdory špatným číslům pro trh práce, naznačují, že práce na dálku zvýšila spokojenost na 80 % (Cigna COVID-19 Global Impact), a to zejména díky větší časové flexibilitě a úsporám času. Tento první dojem, který vyvolaly první měsíce omezení volného pohybu (léto 2020), byl však v posledních měsících zmírněn „pandemickou únavou“, která pojem spokojenosti s prací vrátila zpět do popředí. Pro mnoho Španělů je první otázkou: „Máte práci?“ A pokud bude odpověď ano, jako další otázka bude následovat: „Jste šťastný?“ A právě spokojenost zaměstnanců je předmětem projektu SATISF'ACTION. V únoru 2021 byl ve Španělsku proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích. První část průzkumu probíhala formou anonymního dotazníku, kterého se zúčastnilo 55 majitelů a manažerů malých podniků. Následovala druhá část průzkumu, zaměřená na individuální hloubkové rozhovory, které byly provedeny se 4 majiteli či manažery malých podniků a 2 specialisty z oblasti lidských zdrojů (HR).

2. SHRUTÍ ZJIŠTĚNÍ

Obecné povědomí

První část dotazníku se zaměřila na povědomí a znalosti respondentů jak o pojmu spokojenost s prací, tak o vztazích mezi zaměstnanci. Zjištění ukázala, že 89 % respondentů uvedlo, že si je velmi dobře vědomo úrovně spokojenosti svých zaměstnanců. Celkem 98 % dotazovaných majitelů či manažerů malých firem se shodlo, že spokojenost zaměstnanců je tématem, které má v jejich organizacích velký význam, přičemž 67 % zaškrtnulo možnost „zcela souhlasím“.

Na dotaz, s čím si spojují spokojeného zaměstnance, 81 % respondentů poukázalo na potřebu dobré atmosféry ve společnosti. Není divu, že ostatní možnosti měly výrazně menší zastoupení, protože téměř vše je spojeno s pohodlím fyzického pracoviště, kde koneckonců trávíme třetinu dne.

Při dotazech na hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců bylo jistě překvapující, že nejvíce odpovědí se týkalo spravedlivého hodnocení výkonnosti (42 %), dále pak individuálních cílů a úkolů (14 %) a dobrého pracovního prostředí (13 %).

Zpětná vazba z rozhovorů s manažery a majiteli malých podniků byla vskutku velmi zajímavá. Z jejich pohledu spokojenost zaměstnanců souvisí s koncepty, jako jsou tyto: vědět, že jsem splnil své sliby a cíle; mít práci, kde se cítím pohodlně a dělám zajímavé věci, jejichž prostřednictvím mohu přispívat společnosti nebo mít pocit, že člověk ví, jak dělat svou práci.

Tabulka č. 2 ukazuje hlavní aspekty vyplývající z obdržených odpovědí ve vztahu k hlavním faktorům ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců:

Tabulka č. 2

Vzájemná důvěra ve společnosti	Cítit se součástí rozhodovacího procesu	Důvěra k vyjádření vlastních nápadů
Dobrá pracovní atmosféra	Dobré platové ohodnocení	Motivující cíle a projekty
Komunikace	Flexibilita	Kreativita
Samostatnost	Sladění osobního a pracovního života	Emoční plat

Přístupy k hodnocení

Malé a střední podniky ve Španělsku představují více než 98 % všech společností v zemi, vytvářejí téměř 50 % HDP a zaměstnávají více než 40 % pracovní síly. S ohledem na tato čísla lze pochopit, že Španělsko je zemí malých podnikatelů a také podnikatelů, kteří se musí ve svých firmách postarat o vše, a to včetně oblasti spokojenosti zaměstnanců. Ze zjištění tak vyplynulo, že 65 % respondentů uvedlo, že nějakým způsobem hodnotí spokojenost svých zaměstnanců, ačkoli pouze 40 % uvedlo, že tak činí více než jednou za šest měsíců. Ostatní možnosti byly rozděleny po přibližně 20 %, včetně té, která každých hodnocení své zaměstnance pouze jednou za pár let.

Pokud jde o způsob a četnost těchto hodnocení, pouze 17 % zaměstnavatelů uvedlo, že k měření spokojenosti svých zaměstnanců s prací používají formální postupy, zatímco naprostá většina (83 %) používá neformální hodnotící nástroje, jako je „ústní dotazník“ nebo neformální rozhovory, pouze dva z dotazovaných zmínili konkrétní postupy nebo formuláře (EDP a NPT 212).

76 % respondenti průzkumu uvedlo, že odděluje hodnocení spokojenosti zaměstnanců od hodnocení výkonu. Je ale zajímavé, že když došlo na individuální pohovory s personálními manažery a HR konzultanty, byly zkušenosti s praxí ve firmách rozdílné. Odborníci v této oblasti neváhali poukázat na to, že některé nástroje, které používali k měření spokojenosti, se primárně týkalo hodnocení výkonnosti podle schopností. Toto hodnocení sloužilo jako doplněk a podpora profesního rozvoje zaměstnanců společnosti. Zde je tedy nutné poznamenat, že perspektiva tohoto hodnocení byla „z pohledu organizace“, a nikoli z pohledu zaměstnance, což znamená, že spokojenost zaměstnanců není v této hodnotící praxi hlavním předmětem zájmu.

Po hloubkových rozhovorech s manažery a majiteli malých podniků a na základě obdržených odpovědí, většina dotazovaných uznala, že nepoužívají formální metody. Což by mohlo znamenat, že jako možnou metodu používají interní (neformální) komunikaci. Nepoužívání formálních metod však přináší řadu

nevýhod, jako je neexistence záznamů o spokojenosti zaměstnanců s prací a protokolů pro sběr dat. Jeden z dotazovaných podnikatelů například uvedl, že ačkoli pro něj tento vzorec prozatím funguje, uvedl také následující: „Nemůžeme získat 100 % informací, protože i když je zaměstnanec spokojený, vždy může existovat 10 %, které se tají před šéfem, aby nevznikla žádná rizika“.

Některé z nejvíce poučných a relevantních odpovědí pocházely od dotazovaného, který poskytl na problematiku trojí pohled. Na jedné straně je zaměstnancem významné bankovní instituce, takže může vyjádřit svůj názor z pozice pracovníka, a na druhé straně je manažerem své vlastní vzdělávací společnosti. Kromě toho je také v současné době CHO (Chief Happiness Officer) v komunikační společnosti.

Z tohoto pohledu poukázal na to, že „naštěstí“ existuje stále více nástrojů a metodik používaných ke shromažďování názorů pracovníků a k vytváření plánů zlepšení a sladění pracovního a soukromého života. Je však důležité, aby těžiště spokojenosti zaměstnanců zůstávalo po celou dobu neměnné. Poukázal na to, že „v organizaci stále existuje určitá neochota otevřít se a mluvit“, a to je něco, co stále souvisí s organizační kulturou. Existují podnikatelské kultury, kde se tyto nástroje musí instalovat postupně a citlivě. Proto velká část pracovní spokojenosti souvisí s tím, jak člověk firemní kulturu buduje a trénuje.

S ohledem na tyto faktory dotazovaný poukázal na to, že technologie je velkým spojencem pro ty, kteří ji umějí používat a chtějí ji používat. Když člověk používá nějaké nástroje a metody, musí je používat, aby mohl provádět změny, a nejen kvůli tomu, že by je používat měl.

Na závěr rozhovoru tento respondent uvedl, že používá tzv. „myhappyforce“ – nástroj pro řízení štěstí, který měří řadu výsledků, generuje informace a záznamy anonymně, soukromě a důvěrně. Výsledky umožňují nahlédnout do oblastí zlepšení a představují cenné informace pro každého v podniku.

Přístupy k řízení

Navzdory vysokému povědomí o významu tohoto tématu zjištění z provedeného průzkumu ukazují, že v mnoha malých španělských podnicích nebyl implementován systém řízení spokojenosti zaměstnanců. Což odpovídá skutečnosti, že 76 % respondentů uznalo, že hodnocení spokojenosti zaměstnanců není součástí strategie společnosti. Není proto překvapivé, že téměř polovina (48 %) připustila, že výsledky z provedených hodnocení spokojenosti nejsou zohledněny, pokud jde o provádění podstatných změn v každodenním provozu společnosti. 33 % respondentů uvedlo, že zpětná vazba byla využita k nastavení konkrétních cílů nebo jednotlivých úkolů, zatímco 28 % přijalo opatření ke zlepšení pracovního prostředí. Právě zakomponování spokojenosti zaměstnanců do

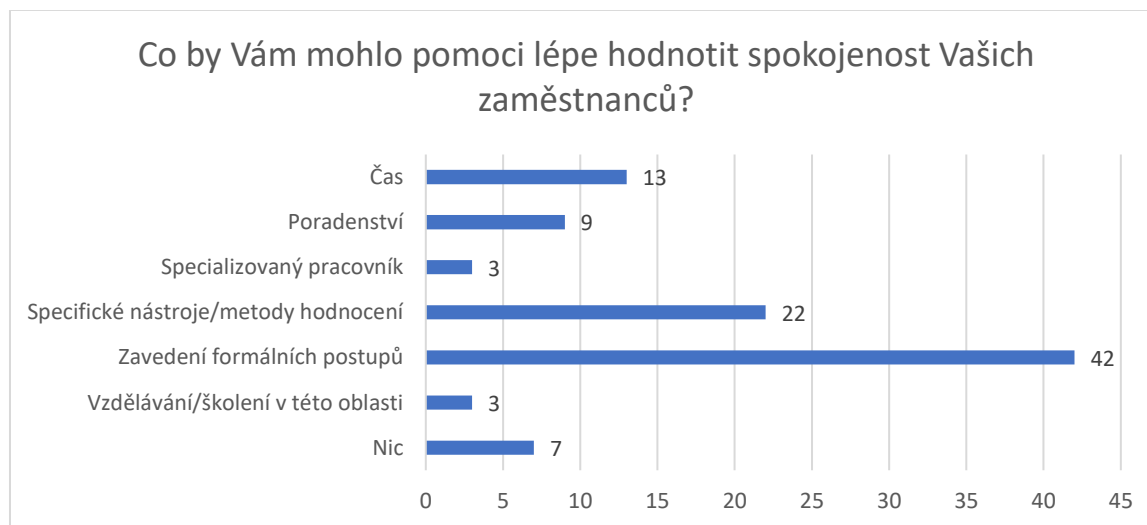
strategie společnosti je možná jednou z nejdůležitějších otázek, které je třeba vzít v úvahu. Nízká spokojenost se zaměstnáním ovlivňuje výkonnost a produktivitu zaměstnanců, a proto se změny jako například přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici či projekt mohou ukázat jako efektivní pro celý podnik.

Podle personálních manažerů to umožňuje „předvídat rozhodování, které by jinak trvalo příliš dlouho“. V tomto smyslu by jedním z řešení v jejich snaze přizpůsobit některé strategie větších společností strategiím malých a středních podniků bylo upřednostnit přístup „k samostatnější kultuře“. Díky tomuto přístupu je možné pracovat se samostatně řízenými týmy a tímto způsobem by převzetí jisté míry autonomie pomohlo zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Potřeby a požadavky

Když byli respondenti národního průzkumu dotázáni na své potřeby v rámci lepšího hodnocení spokojenosti svých pracovníků, dvěma nejčastěji opakovanými potřebami s velkým procentuálním zastoupením, byl především přístup k formálním postupům (43 %) a nástrojům řízení (22 %), graf č. 25.

Graf č. 25



Tyto odpovědi mohou vést k domněnce, že proces hodnocení a řízení spokojenosti zaměstnanců se pro některé španělské malé podniky ještě nestal prioritou. Důvodů k tomu může být mnoho, tím nejzřetelnějším by však mohlo být, že majitelé a manažeři malých podniků jsou zapojeni do mnoha aspektů svého podnikání, a proto nemají potřebný čas na řízení a hodnocení spokojenosti svých zaměstnanců. Možná právě proto se 33 % dotázaných rozhodlo pro vnější podporu.

Třemi nejčastěji opakovanými požadavky a potřebami, aby dotazovaní manažeři mohli lépe hodnotit a řídit spokojenost svých zaměstnanců jsou čas, peníze a specifické nástroje a metody.

Tyto odpovědi jsou odrazem reality v malých a středních podnicích ve Španělsku, kdy se podnikatel musí o vše postarat. S ohledem na vysoké náklady některých stávajících nástrojů pro řízení spokojenosti zaměstnanců na trhu bude pro majitele a manažery španělských malých a středních podniků výhodné využít nástroj vytvořený projektem SATISF'ACTION.

3. OSVĚDČENÉ POSTUPY

Poznátky a zkušenosti osoby, která poskytla „trojí“ pohled na otázku spokojenosti zaměstnanců, popsané výše, lze použít jako osvědčený postup pro mnoho zainteresovaných manažerů i zaměstnanců. Podle něj se **koncept spokojenosti zaměstnanců obvykle zakládá na předpokladech a ve většině případů je doprovázen pouze kosmetickými a povrchními rozhodnutími. Ty nemají vliv na celkovou kulturu organizace a dlouhodobý dopad.** Praktiky, jako je ovoce na pracovišti, šipkový terč, stolní fotbal nebo výběr čajů zdarma, jsou velmi zajímavé a do určité míry užitečné a mohou zvýšit okamžitou spokojenost pracovníků. Jsou to však jen krátkodobá a rychlá řešení. V rámci španělského průzkumu vybrány níže uvedené osvědčené postupy:

- **Jasným a srozumitelnými způsobem vysvětlíte týmu, co je Vaším cílem a jak hodláte situaci zlepšit.** Takto zapojíte zaměstnance do celého procesu a budou v něm také angažovanější, protože pochopí, že cílem společnosti je, aby byli co nejšťastnější a mohli lépe fungovat jak na individuální, tak na kolektivní úrovni.
- **Poskytněte nástroje, které mohou zaměstnancům pomoci se vyjádřit. Poskytujte zpětnou vazbu zcela anonymně a soukromě.**
- **Zaměřte hodnocení výkonnosti na zlepšení klíčových kompetencí.** Na jejich základě vytvořte individualizovaný plán rozvoje pro každého zaměstnance.
- **Vytvořte plán průběžného vzdělávání** tak, aby každý zaměstnanec věděl, že se nachází v procesu osobního a profesního rozvoje.
- **Aktivně naslouchejte nejen lidem, ale také informacím.**
- **Zajímejte se o potřeby zaměstnanců již v okamžiku jejich nástupu do společnosti,** zapojte zaměstnance ideálně ještě před jeho příchodem do společnosti, aby se cítil součástí společnosti.
- **Rozvíjejte značku zaměstnavatele.** Například, když někdo přijde na pracovní pohovor, přijde již s pocitem, že pokud nebude vybrán, ztratí příležitost na celý život. Ujistěte se, že proces pohovorů je v souladu s řádným hodnocením kompetencí kandidátů.
- **Komunikace jako základ.** Výsledky společnosti budou stejné, jako kvalita rozhovorů, které generují. Se zaměstnanci vždy komunikujte otevřeně a často, s výjimkou záležitostí, o kterých

by mělo vědět pouze vedení. Vyhněte se drbům, zbytečným komentářům a postranním rozhovorům.

- **Emoční plat – flexibilní pracovní doba a sladění rodinného a pracovního života jsou životně důležité.**

Kromě těchto výše uvedených praktik se někteří z ostatních respondentů zaměřili na níže uvedené „hmatatelné“ cíle:

- Teambuildingové aktivity.
- Firemní obědy mimo speciální termíny (např. Vánoce) pro vytvoření dobré atmosféry.
- Sdílení vize společnosti a snaha, aby byli zaměstnanci její součástí. Takto mohou vidět budoucnost a rozhodnout se, jestli se chtějí přidat a jak moc se chtějí zapojit.
- Ukázat pravou tvář. Ne váš obličej jako podnikatele, ale jako člověka, sdílejte svůj osobní příběh a s ním i příběh Vaší společnosti.
- Nabídněte školení dovedností a pravidelnou konverzaci. Zajímejte se o osobní život zaměstnanců a jejich růst uvnitř i vně firmy.

4. ZÁVĚR

Zjištění z tohoto průzkumu ukazují, že existuje vysoké povědomí o důležitosti spokojenosti zaměstnanců s prací, ta se však téměř nehodnotí a pokud ano, tak ve většině případů pouze neformálně. Tento postup může zvýšit pocit blízkosti a osobního zacházení, ale také zabránit vedení, aby získalo přehled o skutečné situaci. Možná i proto není hodnocení spokojenosti součástí strategie společností a není ani cenným prvkem rozhodovacího procesu v mnoha malých španělských podnicích. Majitelé a manažeři malých a středních podniků by rádi používali formální nástroje a postupy, potřebují na ně však čas, peníze a zdroje těchto postupů. V neposlední řadě nesmí být jednotlivé kroky a rozhodnutí, přijaté ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, pouze povrchní, ale musí fungovat jako základ lepší organizační kultury v podnicích.



5. CELKOVÁ ANALÝZA SITUACE V 6 PARTNERSKÝCH ZEMÍCH

Z celkové analýzy vyplývá, že respondenti průzkumů provedených v České republice, Francii, na Maltě, v Polsku, Řecku a Španělsku si velmi dobře uvědomují význam spokojenosti zaměstnanců a její dopady na jejich podniky. Většina respondentů uznala, že toto téma je pro ně velmi důležité a že se domnívají, že spokojení zaměstnanci jsou skutečně produktivnější a efektivnější.

Na rozdíl od výše uvedeného však ne všechny podniky hodnotí a řídí spokojenost svých zaměstnanců správně. Zdá se, že nejvíce takových hodnocení provádějí manažeři v českých (81,5 %) a maltských (74 %) malých společnostech, následují manažeři ve Španělsku (65 %), Francii (60 %), Řecku (40 %) a Polsku (25 %) (viz níže v tabulce: „Přehled hlavních bodů zjištění v rámci 6 národních průzkumů na téma spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích“). Nejtypičtější formou hodnocení spokojenosti zaměstnanců jsou osobní schůzky/rozhovory a interní dotazníky. Hodnocení se nejčastěji provádí každých 6 měsíců nebo každoročně. Průzkum ukazuje, že například ve Francii jsou taková hodnocení součástí francouzských zákonů, a proto jsou pro společnosti povinné. I v Řecku se objevily návrhy některých manažerů a vlastníků těchto společností zahrnout taková hodnocení do legislativy.

Pokud jde o přístupy k řízení spokojenosti zaměstnanců, většina respondentů uvedla, že tato hodnocení zahrnují do svých obchodních strategií. Nejvíce jich tak činí na Maltě (82 %), následuje Španělsko (76 %), Česká republika (63 %), Řecko (40 %) a Polsko (15 %). Ve Francii souhlasilo 80 % ze zapojených malých podniků ních s tím, že výsledky interních průzkumů společnosti by měly být zohledněny při provádění změn v jejich obchodních strategiích.

Nejpálčivější potřebou pro lepší hodnocení spokojenosti zaměstnanců je více času, po němž následují specifické nástroje, které musí být rychlé, snadno použitelné a cenově dostupné. Většina respondentů uvedla, že by uvítali specializovaný personál, odbornou přípravu a více pokynů, jak tato hodnocení provádět. V seznamu potřeb pro lepší řízení spokojenosti zaměstnanců bylo také zmíněno více finančních zdrojů a externí podpora.

Podle analýzy je u mikropodniků nejmenší pravděpodobnost, že budou mít připravené a implementované vzdělávací a obchodní plány či rozpočty na vzdělávání. Je proto méně pravděpodobné, že by v malých podnicích zajišťovali pravidelná školení. Mikropodniky a malé podniky preferují méně formální vzdělávací činnosti, zejména ve srovnání s velkými firmami. Je také zřejmé, že malé společnosti nevyužívají diagnostické nástroje přizpůsobené tzv. „na míru“ hodnocení v rámci daného podniku, a to včetně hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

Přehled hlavních bodů zjištění v rámci 6 národních průzkumů na téma spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích (Tabulka č. 3)

	Malta	Řecko	Polsko	Česká republika	Francie	Španělsko
Obecné povědomí	93 % dotázaných souhlasí, že spokojenost zaměstnanců je důležitá pro celou organizaci	86 % si myslí, že jsou si vědomi úrovně spokojenosti svých zaměstnanců	80 % zapojených firem souhlasí s důležitostí zaměstnanecké spokojenosti ve společnosti	Absolutní většina dotazovaných odpověděla, že spokojený zaměstnanec je efektivní zaměstnanec	Pro 75 % respondentů je spokojený zaměstnanec efektivní zaměstnanec	98 % uznalo, že se jedná o téma, které má v jejich organizacích velký význam, přičemž 67 % zaškrtnulo políčko "zcela souhlasím"
Přístupy k hodnocení	74 % zapojených firem hodnotí spokojenost svých zaměstnanců	40 % dotázaných hodnotí spokojenost svých zaměstnanců	25 % dotázaných firem hodnotí spokojenost svých zaměstnanců	81,5 % dotázaných majitelů a manažerů hodnotí spokojenost svých zaměstnanců	60 % dotázaných firem hodnotí spokojenost svých zaměstnanců	65 % zapojených firem uvádí, že hodnotí spokojenost svých zaměstnanců
Přístupy k řízení	82 % dotázaných vidí hodnocení spokojenosti zaměstnanců jako součást obchodní strategie firmy	60 % respondentů nepovažuje spokojenost svých zaměstnanců za součást své společnosti	Pouze 15 % dotazovaných společností považuje hodnocení spokojenosti za součást obchodní strategie	63 % zapojených firem uvedlo, že hodnocení spokojenosti zaměstnanců jsou součástí firemní strategie	80 % respondentů souhlasí, že výsledky průzkumu by měly být zohledněny při provádění organizačních změn	76 % dotázaných zástupců firem uznalo, že hodnocení spokojenosti zaměstnanců není součástí obchodní strategie
Potřeby a požadavky	Čas	Konkrétní hodnotící nástroje a metody, školení	Čas	Čas	Čas	Čas



Potřeby a požadavky	Školení zaměřené na oblast lidských zdrojů (HR)	Poradenství, podpora a specializovaní pracovníci	„Kouzelný nástroj“ šitý na míru malým podnikům	Více než polovina by ocenila zařazení formálních postupů	Externí podpora	Finanční zdroje
	Nástroje, které jsou snadné, rychlé a dostupné		Znalosti HR o organizacích a managementu	Finanční zdroje	Finanční zdroje	Nástroje pro řízení spokojenosti zaměstnanců
	Více informací o obecné vývoji zaměstnanosti		Zjednodušení již existujících nástrojů	Více vzdělávacích zdrojů a školení	Nástroje pro řízení spokojenosti zaměstnanců	Přístup k formálním postupům
	Problémy související s organizační kulturou		Dodatek, který by informoval, co dělat, pokud jsou výsledky nízké	HR – závazek vůči vedení a vzdělávání		
	Nástroje pro hodnocení spokojenosti		Instrukce k nástroji nebo informace, jak provést průzkum (pokyny pro konzultanta)	Jednoduchý nástroj/systém nebo manuál, který nebude časově náročný		
	Podobné iniciativy v jiných společnostech a více vzdělávacích zdrojů			Specializovaný pracovník/osoba		



6. ZÁVĚR

Zjištění jednotlivých průzkumů a analýzy ukazují, že pokud mají malé podniky zůstat konkurenceschopné, potřebují silnou a spokojenou pracovní sílu, která je zásadní pro celkový úspěch jakékoli organizace. Společnosti, které staví zaměstnance do centra svých strategií, mohou získat důvěru, která definuje skutečnou odolnost dokonce i ve světě zasaženém pandemií COVID-19. V tomto ohledu bude pro potřebné oživení ekonomiky rozhodující silná a stabilní pracovní síla. Společnosti, které dokáží připravit plán okamžitých kroků, zaměřený na zmírnění dopadů pandemie na své zaměstnance, předvídat budoucí podobu jejich práce a udržet si jejich důvěru, stejně tak jako své podnikání.

Realita v malých podnicích je však taková, že většinu času zaměřují majitelé a manažeři své úsilí na to, aby si vše dělali sami, a neupřednostňují spokojenost svých zaměstnanců. Je tomu tak často proto, že mnoho z těchto malých podnicích čelí dalším výzvám, jako je omezený přístup k financování, nedostatek „speciálních zdrojů“ (např. specializovaný personál, nástroje), nízké rozpočty na školení či nedostatečně rozvinuté postupy.

Zdá se tedy, že pro manažery a majitele těchto malých podniků je nejen velmi časově náročné, aby lépe hodnotili a řídili spokojenost svých zaměstnanců, ale je to také finančně nákladné. Čas a nedostatek finančních zdrojů jsou doprovázeny dalšími omezeními, jako je nedostatek specializovaného personálu (zejména v oblasti lidských zdrojů) a vhodné nástroje pro hodnocení.

Dalším důvodem, proč je řízení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích věnována omezená pozornost, je fakt, že spokojenost zaměstnanců není pro mnohé majitele či manažery vnímána jako investiční příležitost. Bez motivace investovat do oblasti lidských zdrojů nebudou zdroje potřebné k řádnému posouzení a řízení spokojenosti zaměstnanců alokovány včas v dostatečné výši.

Jako součást národních průzkumů v oblasti řízení a hodnocení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích, provedených v šesti zemích Evropské unie, byl vytvořen níže uvedený seznam osvědčených postupů. Cílem těchto osvědčených postupů je poskytnout určitý směr, inspiraci a další doporučení všem manažerům, majitelům a HR konzultantům malých podniků a samozřejmě všem ostatním, kteří mají se danou problematiku zajímat.



7. SEZNAM OSVĚDČENÝCH POSTUPŮ

Tabulka č. 4

- Pravidelně monitorovat spokojenost zaměstnanců.
- Sdílet výsledky průzkumů spokojenosti také se zaměstnanci, nejen pouze s vedením podniku.
- Je důležité, aby manažerský tým seznámil zaměstnance s „akčním plánem“ nadcházejících změn.
- Je třeba si uvědomit, že různí lidé charaktery, potřeby a preference.
- Snaha o předcházení nespokojenosti s platovým ohodnocením.
- Zaměřit se na průzkumy hodnocení a zapojení zaměstnanců na míru s využitím renomovaných zdrojů z HR oblasti.
- Neformální schůzky jsou základním kamenem hodnocení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích.
- Pravidelně zadávat dotazníky a průzkumy spokojenosti zaměstnanců.
- Osobní rozhovory provádět každý rok či dle potřeby.
- Provádět pravidelné týmové hodnotící hry, které mohou pomoci posílit budování týmu a vztahů mezi kolegy.
- Povzbuzovat zaměstnance, aby se stali součástí týmu a měli společný cíl dokončit projekt.
- Každoroční večere nabízené generálním ředitelem společnosti a dvakrát měsíčně zajít společně (napříč týmy) „na skleničku“. Všechny tyto činnosti mohou pomoci posílit důvěru mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.
- Zkrácená verze zaměstnaneckého průzkumu spokojenosti bez zapojení managementu.
- Dát zaměstnancům možnost výběru práce v určitém týmu výrazně přispívá ke zvýšení jejich spokojenosti.
- Pamatujte, že cílem je postarat se o zaměstnance.
- Otevřená obousměrná komunikace je klíčem k efektivní firemní kultuře.
- Vytvořit dobře vybavené a příjemné pracoviště.
- Začlenit „mezičlánek“ do procesu hodnocení spokojenosti zaměstnanců
- Řádně motivovaný zaměstnanec rovná se výkonný a spokojený zaměstnanec
- Jednou či dvakrát měsíčně začněte den pozváním zaměstnanců na společnou snídani (v prostorách firmy či mimo ni)



- Zaměřte se na anonymní průzkum. To umožňuje zaměstnancům odpovídat otevřeně a transparentně.
- Roční pohovor: Pokud je vztah mezi manažerem a zaměstnancem vyrovnaný, jedná se o kvalitně strávený a mnohdy konstruktivní čas pro obě strany.
- Buďte motivovaným manažerem, který se zajímá o své zaměstnance.
- Zapojte zaměstnance do různých firemních projektů.
- Zavést účinná řešení na základě analýzy zpětné vazby zaměstnanců.
- Jasným a srozumitelnými způsobem vysvětlíte týmu, co je Vaším cílem a jak hodláte situaci zlepšit.
- Poskytněte nástroje, které mohou zaměstnancům pomoci se vyjádřit.
- Zaměřte hodnocení výkonnosti na zlepšení klíčových kompetencí.
- Vytvořte plán průběžného vzdělávání.
- Aktivně naslouchejte nejen lidem, ale také informacím.
- Zajímejte se o zkušenosti zaměstnanců při jejich nástupu do společnosti.
- Rozvíjejte značku zaměstnavatele.
- Jedním z nejdůležitějších způsobů, jak zlepšit komunikaci, je zajistit, aby komunikace mezi manažery a zaměstnanci byla otevřená. Manažeři by měli být přístupní a měli by mít možnost vyhradit si čas na vyřizování telefonních hovorů, e-mailů a chatů se členy svého týmu.
- Emoční plat – flexibilní pracovní doba a sladění rodinného a pracovního života jsou životně důležité.

