

# Co může nabídnout šetření postojů

Výzkumy postojů zaměstnanců jsou v americkém a západoevropském podnikatelském prostředí velmi rozšířené a ve své nabídce je má řada poradenských firem. Podniky si totiž od dob slavných výzkumů Eltona Maya v Hawthornových závodech v Americe 30. let uvědomují, že odpočívání a přístup k zaměstnancům je vyšší výkonnost a stabilizace kvalifikovaných a zkušených pracovníků, případně úspěšný nábor pracovníků nových.

## zaměstnanců firmy?

Výzkumy zpravidla zjišťují postoje zaměstnanců k různým aspektům práce (odměňování, motivace, vztahy na pracovišti, úroveň komunikace a sdílení informací, profesní rozvoj, kariéerní růst, organizace práce, pracovní podmínky, aj.). Jejich výsledků využívají často firmy, které se chystají na restrukturalizaci nebo jí procházejí a potřebují informace o spokojenosti zaměstnanců s různými aspekty pracovního života, firmy zaznamenávající opakované problémy v komunikaci mezi jednotlivými stupni řízení, případně firmy zajímající se o motivaci a identifikaci zaměstnanců či o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Průzkumy mohou pomoci identifikovat a lokalizovat problémy mezi konkrétními skupinami zaměstnanců, ale mohou odhalit i problémy, o kterých firma, respektive objednatel výzkumu, ví a rád by je příliš nezveřejňoval, aby neohrozil svoji pozici v organizaci, případně nebyl konfrontován nepříjemnými otázkami ze strany nadřízených, zaměstnanců nebo jejich zástupců. Jak se takový výzkum realizuje? Zaměstnanci vyplní dotazník v tištěné nebo elektronické formě přes webovou rozhraní (lze kombinovat obě formy). V průběhu dotazování musí být důsledně zajištěna anonymita

dotazovaného. Dotazuje se zpravidla vybraný proporcionální vzorek zaměstnanců na základě personální databáze; v případě malého podniku jsou osloveni všichni zaměstnanci.

Základními výsledky průzkumu jsou četnosti odpovědí na jednotlivé otázky, často ve srovnání s nějakým benchmarkem – hodnotou získanou např. pro zaměstnance celé ČR, případně s hodnotami z dalších podniků. Dále lze sledovat četnosti odpovědí pro jednotlivé skupiny zaměstnanců vymezené na základě různých požadavků zadavatele. Pomocí statistických metod je možné stanovit, nakolik se údaje pro sledovanou skupinu odlišují od výsledků za celý podnik. Obvykle se pro vymezení zaměstnaneckých skupin používají charakteristiky, jimiž jsou profese, věk, pohlaví či zařazení v organizační struktuře. Je možné využít i pokročilejších metod, jejichž pomocí lze odhalit další vazby mezi postoji zaměstnanců.

### Co se lze z výzkumu dozvědět?

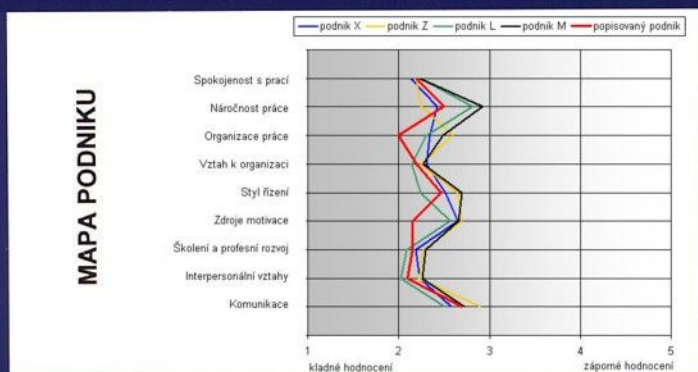
Pokud nás zajímá, jak zaměstnanci hodnotí organizaci práce v podniku, můžeme zjistit následující skutečnosti. Ve shodě s ostatními podniky většina (82 %) pracovníků

sledované firmy kladně hodnotí skutečnost, že má k dispozici potřebné vybavení a nástroje pro řádný výkon práce.

Výrazně horší situace byla zaznamenána v oblasti potřebných informací a času pro výkon práce. V porovnání s jinými podniky totiž pouze menšina zaměstnanců uvádí, že má dostatek informací (45 %) a času (29 %) pro kvalitní výkon práce.

V tomto kontextu již nepřekvapí, že na tvrzení „V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.“ reagovalo ve sledovaném podniku kladně výrazně méně zaměstnanců (40 %) než je obvyklé v ostatních podnicích. Analýza odpovědí pro jednotlivé organizační úseky nebo zaměstnanecké skupiny pak může napovědět, kde je organizace práce zaměstnanci vnímána jako nejproblematictější.

sledním (jako důležitý jej uvedlo 75 % zaměstnanců). V případě odměňování byly největší rozdíly mezi podniky zaznamenávány u tvrzení „Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení“. Ve sledovaném podniku odpovědělo na uvedenou otázku kladně pouze 25 % zaměstnanců. Běžně se kladné odpovědi v podnicích pohybují v rozmezí 40 – 50 %. Pokud by nás navíc zajímala motivace prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, pak za nejdůležitější je z nabídky šesti „benefitů“ považována delší dovolená a příspěvek na stravování. Celkový výsledek šetření podniku je komplexní pohled na to, co zaměstnanci kladně (respektive záporně) hodnotí ve sledovaných položkách. Výsledky je možné vynést do grafu – mapy, která je umožňuje přehledně zobrazit a rovněž srovnat hodnoty s dalšími podobnými podniky.



Dalším příkladem zkoumané problematiky je motivace zaměstnanců, kdy na základě důležitosti jednotlivých aspektů práce usuzujeme na míru motivace. Pokud nás zajímá, jak jsou na tom pracovníci s motivací, lze se na základě výzkumu dozvědět, že nejsilnějším motivátorem ve firmě jsou takové faktory, jako je jistota zaměstnání a dobré mezilidské vztahy (oba aspekty shodně mezi důležité zařadilo 87 % zaměstnanců), na třetím místě se umístilo platové ohodnocení (jako důležité je uvedlo 85 % zaměstnanců). Kariévní růst – možnost povýšení – se umístil až na místě dvanáctém, po-

Řada vedoucích pracovníků může na využití popsaných výsledků namítnout, že své zaměstnance zná, často i osobně, a nepotřebuje tudíž nějaké výzkumy. Kvantifikace, byť třeba známých problémů a možnost srovnání odpovědí jak v jednotlivých organizačních jednotkách, profesních či sociálních skupinách zaměstnanců, tak mezi podniky navzájem, dává i přes námitky silné argumenty pro provedení výzkumu.

Aleš Kroupa  
Výzkumný ústav práce  
a sociálních věcí, v.v.i.