



# Spokojenost nemusí stát skoro nic

PROČ FIRMY POTŘEBUJÍ, ABY BYLI  
JEJICH ZAMĚSTNANCI SPOKOJENÍ?  
A POTŘEBUJÍ TO VŮBEC? ODPOVÍDÁ  
ROZSÁHLÝ PRŮZKUM TCC ON-LINE.







Zkuste si vybavit okamžiky, kdy jste skutečně spokojeni. Pro většinu z nás to jsou příjemné chvíle spojené s pocitu blaha, uvolnění, naplnění

našich potřeb a tužeb. Vybavuje se nám pocit klidu a konejšivá pohoda, na tváři máme široký úsměv. Je toto ideál zaměstnance? Asi sotva. V takových chvílích si chceme spíš svou spokojenost užívat, nechat se hýčkat, a ne podávat nadstandardní výkony nebo hýřit nápady a energií. Proč by se tedy firmy vůbec měly spokojeností svých zaměstnanců zabývat? Není náhodou nespokojenost hybatelkou změn a pokroku? Je, a právě v tom je úskalí. Většinu změn v pracovním životě děláme spíše revolučně než evolučně. Zatímco při evoluci dochází k vylepšování fungujícího, tedy k hledání a budování něčeho ještě lepšího, při revoluci máme tendenci bořit staré a dělat rychlé a zásadní kroky. Nespokojenost tedy nemotivuje zaměstnance tolik k hledání zlepšení efektivity, vyšší produktivity, rozvoji firmy či sebe sama. Spíše vyústí v radikální a revoluční krok – výpověď. Situace je aktuálně o to choulostivější, že se na zaměstnance ze všech stran hrnou články a zprávy o tom, jak se firmy předhánějí v nabídce výhod a nadstandardních odměn, jen aby sehnaly alespoň někoho.

### Třetina zaměstnanců chce odejít

Aktuální data z průzkumů TCC On-line (přes devět tisíc respondentů v rámci ČR) ukazují, že bez ohledu na to, kde lidé pracují a jak moc jsou celkově spokojeni, uvažuje o změně práce zhruba třetina zaměstnanců. Nejmenší potřebu změny mají lidé nad 50 let a také zaměstnanci ve finančním sektoru. Naopak vůbec nejrizikovější je z tohoto pohledu obor IT a telekomunikací a v rámci něj pak skupina zaměstnanců do 30 let, kteří pracují v jedné firmě více než dva roky a méně než pět let. V této skupině dokonce přibližně dvě třetiny zaměstnanců aktivně uvažují o změně zaměstnavatele. Dobrá zpráva pro personální agentury, špatná pro IT firmy. Druhým nejrizikovějším sektorem je z tohoto

pohledu výroba. Jistě nás napadá, že příčiny toho, že se lidé v IT či výrobě poohlížejí po nové práci, budou nepochybně rozdílné.

Data však ukazují, že bývají překvapivě podobné. S touhou hledat štěstí jinde se nejobvykleji pojí:

- nízká sounáležitost s firmou,
- malá motivace a angažovanost,
- informovanost o zásadních věcech.

Svou roli hraje ale také nadřizený a jeho manažerské dovednosti, resp. spíše nedovednosti. Podstatný vliv má rovněž HR strategie.

Ačkoli je výše platu hlavním tématem vyjednávání při hledání nové práce, ve skutečnosti s úvahami o změně zaměstnavatele souvisí mnohem méně než předchozí témata, a pokud ano, pak spíše z hlediska samotné struktury mzdy a její provazby na dobrý výkon, nikoli samotné výše platu nebo jeho konkurenceschopnosti.

Jak je to tedy se spokojeností? Můžeme udělat závěr, že cílem firem není absolutně spokojený zaměstnanec, ale spokojený natolik, a zejména ve výše uvedených tématech, aby jej nespokojenost nedohnala proměnit pouhé úvahy o změně v reálné činy, tedy dát výpověď. Závěrem je také nutno podotknout, že se občas setkáváme se zcela opačnou strategií, kdy firmy nepřímou skrze vyvolávání cílené nespokojenosti tlačí některé zaměstnance k dobrovolnému odchodu, neboť sami mají jen velmi omezené možnosti, kdy a komu mohou dát výpověď.

### Identifikace je zásadní

Co dál firmy ještě zajímá kromě toho, jak spokojené mají zaměstnance? První naprosto zásadní oblastí je identifikace nebo také loajalita a sounáležitost zaměstnanců s firmou. Vždyť zaměstnanec, který má firmu rád a spojuje s ní svou budoucnost, je nejen zárukou stability, ale také skvělým marketingovým nástrojem.

To si uvědomuje i řada firem, které do zaměstnaneckých průzkumů zakomponovává tzv. interní NPS (Net Promoter Score), dříve používaný spíše jen pro měření zákaznické spokojenosti. Sledované otázky se pak týkají doporučení produktů a služeb blízkým a známým, ale třeba i ochoty doporučit jim volné místo ve firmě nebo práci ve svém týmu.

Identifikace zaměstnanců s firmou je sledována celou řadou otázek, z nichž z hlediska dopadu pro firmu je jedna z nejzásadnějších: „Zůstal/a bych ve firmě, i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti?“

Tady už nesledujeme pouze to, jestli uvažují o tom, že jinde je tráva zelenější, ale zda i za naprosto stejných podmínek bych měnil, nebo ne. Pokud na tuto otázku lidé odpovídají spíše záporně, představuje to pro mou firmu velké riziko. A nejen v tom, že mi mohou lidé odejít jinam, ale i v tom, že ti, kteří opravdu zůstávají, mají pro to

**CÍLEM  
FIREM NENÍ  
ABSOLUTNĚ  
SPOKOJENÝ  
ZAMĚSTNANEC,  
ALE SPOKOJENÝ  
NATOLIK, ABY  
JEJ NESPO-  
KOJENOST  
NEDOHNALA  
K TOMU, DÁT  
VÝPOVĚĎ.**

důvody. Buď mají nízké sebevědomí a nevěří si, že by mohli jinde uspět, anebo je to fakt a firmě zůstávají reálně ti méně schopní zaměstnanci, kteří se jinde neuplatní. Mohu s takovými uspět v konkurenčním boji? Nevyplatilo by se mi mít lepší zaměstnance, kteří by ale byli schopní také odvádět lepší výkon? Někdo může namítnout, že jsou lidé, kterým můžete nabídnout cokoli, a stejně odejdou – a bude mít pravdu.

Potřeba změny úzce souvisí s věkem, ale také s výší vzdělání, se zkušeností s manažerskou pozicí a prací v kontaktu se zákazníky. Jinými slovy: vyšší stabilitu vykazují lidé starší, s nižším vzděláním, bez kontaktu se zákazníky a v řadových nemanagerských pozicích.

Jak na to, kdybychom se rozhodli cíleně zvýšit identifikaci našich zaměstnanců s firmou? Data napříč českým trhem napovídají, že nejvíce bychom ji mohli ovlivnit skrze posílení spokojenosti v následujících tématech:

- Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost.
- Mám podmínky pro to dělat, co umím nejlépe, a podávat kvalitní výkon.
- Mám dlouhodobě možnost profesně růst a rozvíjet se.
- Členy top managementu vnímám jako skutečné lídry s jasnou vizí.

Někdy, zdá se, není třeba velkých investic a nákladů a stačí dělat takové obyčejné věci jako sestoupit z piedestalu top managementu, přijít mezi lidi, zajímat se o ně a o to, co je trápí, nechat jim prostor dělat to, co je baví a v čem jsou dobří a dát jim nějakou perspektivu, že prací pro mě se také sami posouvají, nejen že roste firma.

### **Bez angažovanosti to nejde**

Stačí tedy mít přiměřeně spokojené a identifikované zaměstnance, abych byl jako podnikatel úspěšný? Bohužel ani spokojenost, ani identifikace nesouvisí přímo s tím, jestli moji zaměstnanci budou také odvádět kvalitní a vysoký výkon. A právě kvůli tomu je, ruku na srdce, zaměstnávám. Tedy pokud nejsem filantrop nebo nezisková organizace. Potřebuji tedy ještě zjišťovat jejich angažovanost, motivaci a chuť podávat vysoký výkon, zapojit se do dění i nad rámec svých povinností a nechodit si pracovní dobu jen odsedět v příjemném prostředí.

Třetím, klíčovým tématem je tedy vedle spokojenosti a identifikace také angažovanost. Sama o sobě samozřejmě nestačí. Mohu mít vysoce angažované zaměstnance, kteří se ale rychle půjdou angažovat jinam, pokud opomenu pečovat o to, aby jim u mě bylo dobře a aby chtěli setrvat i v budoucnu. Dobré je tedy pracovat s vyvážeností všech tří oblastí. A jak cíleně podpořit angažovanost, když je v mé firmě nízká? Data napříč trhem napovídají, že vedle nám již známé

otázku „Mám podmínky pro to dělat, co umím nejlépe, a mohu podávat kvalitní výkon“ to mohu zkusit skrze zvýšení spokojenosti v následujících tématech:

- Mám možnost vyjádřit svůj názor. Vím, že nezapadne.
- Můj přímý nadřízený podporuje můj rozvoj. Zapojuje mě do aktivit, díky nimž se učím nové věci.
- Mám možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se.
- Nabídka vzdělávání je přiměřená a pokrývá mé potřeby.

Až na poslední položku, která jistě potěší všechny vzdělávací firmy, se opět nejedná o nic finančně nákladného.

Suma sumárum, zásadní a podstatné změny vedoucí k větší spokojenosti, identifikaci a angažovanosti zaměstnanců mě na přímých nákladech nemusí téměř nic stát. A jak je to tedy s těmi začarovanými penězi, okolo kterých se točí mnohé diskuse od stesků kamarádům po složitá vyjednávání při výběrových řízeních? Jsou vlastně důležité? Jsou! Alespoň vědomě je jako důležité označuje většina zaměstnanců, respektive účastníků průzkumů. Dokonce ač přímo nesouvisí s žádnou ze tří výše popsanych oblastí, dávají jim lidé subjektivně často tu nejvyšší důležitost napříč všemi položkami.

### **Peníze roli (ne)hrají**

Spokojenost patří současně s odměnou mezi tradičně nejhůř hodnocená témata, a to bez ohledu na reálnou výši mzdy. Co nám to říká? Zkrátka peněz může být vždycky víc, a jakmile je máme, rychle si na ně zvykneme. Pokud nás neomezují v zajištění základních životních potřeb, které má moderní člověk, nijak výrazně již k našemu štěstí a spokojenosti nepřispívají. Na tématu peněz je přitom zajímavé, že obecně jsou oblastí, ve které na velkých datech vidíme nejzásadnější rozdíly ve spokojenosti českých žen a mužů. Zatímco muži souhlasí s tvrzením „Můj plat mi umožňuje přiměřené zajištění a uspokojení mých potřeb“ ze 72 %, ženy souhlasí jen v 55 % případů (a dokonce ženy ve věku 31 až 40 let jen ve 27 %). Že bychom byly marnotratné a toužily po dražších věcech? Odpověď bude spíš jednak v nerovnosti platů (vždyť ženy manažerky s touto položkou souhlasí shodně s muži manažery v 77 % případů), jednak v tom, že ženy ve věku 31 až 41 let jsou ženy s malými dětmi. Tedy při odpovědi na danou otázku velmi pravděpodobně do „svých“ potřeb zahrnují i potřeby svých dětí.

Když si dovolíme trochu zjednodušení, dá se říci, že muži nejsou obecně spokojeni s konkurenceschopností svého platu, mají pocit, že by si zasloužili víc a také nejsou spokojeni s tím, jak mohou kariérně růst. Naopak se jim daří získat

si podporu vůdce, pokud jím nejsou sami. Ženy pak nejsou spokojené s tím, jak jim jejich plat umožňuje zajistit jejich (rodinné) potřeby, jak je motivuje podávat dobrý výkon a že ve firmách není se zaměstnanci (ženami?) jednáno spravedlivě. Naopak oceňují praktické vybavení pro svou práci. A pak že jsme stejní! Nejsme – a data z průzkumů potvrzují i výsledky z jiných zdrojů, které máme k dispozici.

Například v rámci osobnostního dotazníku, který vyplnilo přes 20 tisíc českých žen a mužů, se dá poměrně spolehlivě říci, že mezi domény mužů patří průbojnost, sebevědomí, nadhled, práce s vizí a důraz na individuální měřitelný výkon. Ženy spíše vynikají ve spolupráci, praktičnosti a dotahování věcí, ve schopnosti navazovat a rozvíjet vztahy. Z toho se dá vyvozovat, že obecně vyšší spokojenost mužů s jejich odměňováním je nejen výsledkem nerovného mzdového ohodnocení, které dokládají ekonomická data (podle Eurostatu v ČR berou ženy o 22,5 % nižší plat než muži), ale odráží se zde také možná větší schopnost mužů o vyšší plat si aktivně a důrazněji říct.

### Věkové rozdíly

A když už jsme u nerovností a rozdílů, může být zajímavé podívat se na výsledky zaměstnaneckých průzkumů i skrze rozdílné věkové kategorie. Velký rozdíl je patrný již na celkové spokojenosti.

Lidé do 30 let patří mezi nejméně spokojené se svými zaměstnavateli. Nejkritičtější jsou v otázce možnosti plánovat ve firmě svou kariéru a profesní směřování. Dokonce 58 % z nich říká, že tuto možnost nemá nebo spíše nemá. Současně tito lidé patří také k nejméně angažovaným a nejméně identifikovaným zaměstnancům. Pokud bychom chtěli zvýšit jejich chuť podávat nadstandardní výkon, mohli bychom na to dle dat jít přes větší podporu při adaptaci a celkově jasnější kariérní plánování. Obecně mají větší chuť se učit a získávat nové dovednosti, ale příliš nestojí o zodpovědnost. Patří také mezi zaměstnance, kteří se nejvíce poohlížejí po jiných příležitostech. Kdybychom si je chtěli udržet, zdá se, že neučenenější by bylo kromě nabídky již zmiňované kariéry jít na to přes péči o zaměstnance a silné lídry s jasnou vizí.

Naopak nejspokojenější a současně i nejan- gažovanější jsou lidé mezi 30. až 40. rokem. Oproti zbývajícím skupinám je v tomto věku také mnohem důležitější otázka možnosti skloubit osobní a pracovní život, více kladou důraz na dobrou atmosféru kolem sebe a na to, aby kolegové, se kterými se setkávají, odváděli dobrou práci. Z dotazníků sledujících pracovní motivaci také víme, že v této skupině je velmi motivující možnost postupu na vyšší pozici.

Ve skupinách nad 40 let je již celková spokojenost vyrovnaná. Čím se však lidé nad 50 let

významně liší, je vysoká identifikace se zaměstnavatelem. V této skupině uvažuje o odchodu nejméně lidí (pouze 18 %). Mnohem více než jiní pak akcentují potřebu mít dostatek informací, včetně těch od top managementu. Závisí na tom jejich výkonnost, stejně tak jako na otázce, zda mají možnost vyjádřit svůj názor a vědí, že nezapadne. Současně je tato skupina velmi kritická v otázce rovných příležitostí. Tito lidé mají nejméně potřebu dalšího rozvoje, ale o to více je pro ně důležité dělat práci, která je baví – a to s lidmi, kteří tvoří dobrý tým. Shrnutí tedy: data z průzkumů korespondují se všeobecným vnímáním generačních rozdílů a současně nám mohou napovědět, na co se u jednotlivých skupin zaměřit, pokud chceme jejich spokojenost a chuť ve firmě setrvale podporovat.

### Ptejte se!

Sledovat spokojenost, identifikaci a angažovanost svých zaměstnanců se rozhodně vyplatí, a to zejména v dnešní době, kdy je velmi těžké najít náhradu za každého kvalifikovaného zaměstnance, který nám odejde. Současně také výstupy ukazují, že cestou ke stabilizaci zaměstnanců není ani strmý platový růst nebo nabídka přeškrle benefitů (ty mimochodem zaměstnanci pravidelně označují jako nejméně důležité), ale řada kroků, které firmu nemusí nic stát, a přitom cíleně povedou ke zvýšení spokojenosti konkrétních zaměstnaneckých skupin. Je ale dobré si uvědomit, že data prezentovaná výše vychází z dat získaných napříč českým trhem, přičemž výsledky v rámci jednotlivých firem mohou být poměrně různorodé. Chcete-li tedy pracovat se spokojeností svých zaměstnanců, určitě vycházejte z vlastních dat. A pokud jste členy top managementu a průzkumu se tak trochu bojíte, neboť by jako pověstná Pandořina skříňka mohl otevřít témata, do kterých se vám nechce, vězte, že zaměstnanci jsou nebo nejsou spokojeni nezávisle na tom, jestli se jich ptáte. Když se jich ale zeptáte, tak jednak s tím můžete něco skutečně dělat, vaše kroky budou efektivní a cílené, a navíc už tím napomůžete ve dvou zásadních otázkách spokojenosti, a to „Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost“ a „Mám možnost vyjádřit svůj názor. Víím, že nezapadne“. Nedopusťte, aby vaši zaměstnanci měli důvod napsat komentář, který v nedávném průzkumu spokojenosti vyplnil jeden z respondentů: „Ze společnosti ke konci měsíce odcházím. Hlavně proto, že po třech letech zde byl až tento průzkum moje první možnost vyjádřit se.“

**SLEDOVAT  
SPOKOJENOST,  
IDENTIFIKACI  
A ANGA-  
ŽOVANOST  
ZAMĚSTNANCŮ  
SE ROZHODNĚ  
VYPLATÍ, A TO  
ZEJMÉNA  
V DNEŠNÍ DOBĚ,  
KDY JE VELMI  
TĚŽKÉ NAJÍT  
KVALIFIKOVANÉ  
LIDI.**

**Barbora Daňková**  
jednatelka, TCC