

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o.

Hana Čechurová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana ČECHUROVÁ**
Osobní číslo: **M081216**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte teoretické poznatky k danému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte zvolenou společnost a zvolte cílovou skupinu zaměstnanců.
- Realizujte dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců u vybraného segmentu.
- Analyzujte zjištěná data a zhodnoťte současný stav a důsledky pro společnost.
- Navrhněte řešení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Ostrava : Key Publishing, 2008. 138 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

[3] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

[4] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum : jak poznat své zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-274-0385-8.


[5] FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ladislav Vrdlovec**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně *29. dubna 2011*



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí. Cílem první části je zpracovat teoretické poznatky, které souvisejí se spokojeností zaměstnanců.

Ve druhé části je praktická analýza, která zobrazuje představení společnosti a dále současný stav motivace, odměňování a vzdělávání pracovníků. Pomocí dotazníkového šetření bude analyzována spokojenost určitého segmentu zaměstnanců ve společnosti. Na základě získaných výsledků budou navržena doporučení na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: personální řízení, motivace, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, marketingový výzkum, dotazník

ABSTRACT

The Target this baccalaureate work is an analysis of satisfaction employees in the company HP TRONIC Zlín Ltd. This work is divided into two parts. The aim forepart is work up theoretic pieces of knowledge that are related to satisfaction employees.

In the second part is practical analysis that displays an introduction company plus further state of the motivation, rewarding and education employees. By the help of questionnaire inquiry will analyzed satisfaction definite segment employees in the company. On the basis gained results will be propose recommendation on improvement satisfaction employees.

Keywords: personal control, employee motivation, rewarding employee, employee benefits, marketing research, questionnaire

Prostřednictvím této stránky bych chtěla poděkovat všem, co mi pomohli k dokončení téhle práce. Děkuji především Personálnímu oddělení ve firmě HP TRONIC Zlín s.r.o. za vstřícnost a důvěru. Dále děkuji za vedení při psaní práce panu Dr. Ladislavovi Vrdlovcovi a za poskytnutí konzultace a ochotu Ing. Růženě Vorlové. Zvláštní poděkování také věnuji Martinu Cilečkovi.

„ Neodpoutávej se nikdy od svých snů! Když zmizí, budeš dál existovat, ale přestaneš žít. ”

Mark Twain

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODSTATA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	12
1.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	13
1.2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
1.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	16
1.4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2 MOTIVACE	20
2.1 TYPY MOTIVACE.....	20
2.2 PROCES MOTIVACE	21
2.3 TEORIE MOTIVACE	21
2.3.1 Teorie potřeb	22
2.3.2 Herzbergova teorie	22
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	24
3.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	24
3.2 TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	25
3.3 DOTAZNÍK	26
II ANALYTICKÁ ČÁST	28
4 PROFIL FIRMY	29
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI HP TRONIC, SPOL. S.R.O	29
4.2 HISTORIE A VÝVOJ FIRMY	30
4.3 SKUPINA FIREM HP TRONIC	31
4.4 VIZE A HODNOTY FIRMY HP TRONIC	32
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	33
5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	34
5.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	34
5.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	34
5.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	38
6 VLASTNÍ VÝZKUM A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	40
6.1 PROCES VÝZKUMU	40
6.1.1 Cíle výzkumu	40
6.1.2 Plán výzkumu	41
6.1.3 Shromažďování informací.....	41
6.1.4 Analýza informací	41
6.1.5 Presentace výsledků	41
6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	42
6.2.1 Celková spokojenost.....	42
6.2.2 Pracovní doba a pracovní prostředí	43
6.2.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody	45
6.2.4 Komunikace a vztahy zaměstnanců	47
6.2.5 Motivace	48

6.2.6	Doplňující otázky	51
7	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	53
7.1	PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	53
7.2	ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	53
7.3	KOMUNIKACE A VZTAHY ZAMĚSTNANCŮ	54
7.4	MOTIVACE.....	54
8	DŮSLEDKY PRO SPOLEČNOST	55
	ZÁVĚR	57
	RESUMÉ	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Otázka konkurenceschopnosti je v současné době jak na místních, tak i světových trzích důležitější, než kdykoliv předtím. Nároky a požadavky na firmy a zejména pak na jejich zaměstnance stoupají každým dnem. Proto se pro společnosti, které se chtějí udržet na vedoucích pozicích ve svém oboru působení na trhu, stává úroveň profesionality zaměstnanců stále důležitější. Především špičkové společnosti, které mají zájem vyniknout na trhu, poskytují svým zaměstnancům na všech úrovních více času na profesní růst. Je zřejmé, že zaměstnanec s vyšší kvalifikací odvede kvalitnější práci a je s výsledky své práce více spokojen. Pro zaměstnavatele to znamená např. snižování nákladů, růst konkurenceschopnosti a ve výsledném efektu rovněž růst firmy, její kultury, image a prestiže firmy samotné.

Již Tomáš Baťa ve svých závodech kladl vysoké nároky na zaměstnance jak na dělnických, tak hlavně na vedoucích pozicích, čímž daleko předběhl myšlení své doby a tehdy obecně preferované a zažité vztahy zaměstnavatel versus. zaměstnanec.

Hodnocená společnost HP TRONIC svou firemní filozofií úzce navazuje a dále se snaží rozvíjet tento odkaz Tomáše Bati, a to nejenom firemním mottem „HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi“, ale i přístupem ke svým zaměstnancům, jimž nabízí a umožňuje poměrně velké množství možností pro seberealizaci, profesní a kariérní růst, čímž se jí daří neustále zvyšovat úroveň firmy.

Ve své bakalářské práci jsem se proto primárně zaměřila na spokojenost zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o., ale i na ostatní faktory, které se dotýkají zaměstnanců, firemní kultury a vztahů ve firmě obecně.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, skládá se z teoretické a praktické části.

Cílem teoretické části je zpracovat teoretické poznatky, které souvisejí se spokojeností zaměstnanců.

Cílem praktické části bude provést výzkum formou dotazníku v jednotlivých odděleních na hlavním sídle, jehož snahou bude zjistit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace, názory na možnost kariérního růstu a posléze navrhnout alternativy, které by v budoucnu mohly ještě víc zvýšit úroveň a zaměstnaneckou kulturu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích, které se orientovaly na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejsnadnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. V důsledku toho se začala prosazovat i role personální práce, tj. skutečné personální řízení. [1]

Principem personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace a stává se záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté podstatnou mírou k tomuto procesu přispívají tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby. [2]

Na řízení lidských zdrojů si organizace zřizují specializované pracoviště tzv. personální útvar, který zařizuje odbornou a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.

Jednu z možností, jak zlepšit obraz personálního útvaru a personální řízení, představuje marketing personálního řízení či také marketing personálního útvaru. Jedná se o aplikaci marketingových přístupů orientovanou na zákazníky uvnitř organizace, to znamená na vedoucí pracovníky všech úrovní a liniové manažery. V podstatě se jedná o to, aby personální útvar získal určitou moc, uměl efektivně „prodávat“ personální činnosti, více se orientoval na problémy organizace a utvářel pozitivní vztahy s ostatními manažery, zejména liniovými. [1]

Hlavní personální činnosti:

K zajištění úkolů personální práce je potřeba provádět řadu personálních činností. Jedná se o administrativní – správní činnosti vyplývající z pracovně právní legislativy, koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerů a zaměstnanců. Často hovoříme o takzvaných personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců. Následující přehled poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Pořadí těchto činností má určitou logiku:

- vytváření a analýza pracovních míst,

- personální plánování,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém. [3, 4]

1.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která poskytuje důležité informace o pracovním výkonu zaměstnance a jeho schopnostech a profilu. Smyslem hodnocení je přiřadit zaměstnanci takovou pracovní pozici, která bude odpovídat jeho pracovním schopnostem a charakterovým vlastnostem, tak aby jej motivovala k odvádění ekonomicky efektivní práce. [1, 5]

Hodnocení pracovníků znamená posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k situaci, ve které se pohybují a k činnosti, kterou vykonávají, vzhledem k druhým lidem, s nimiž jsou v kontaktu. Hodnocení pracovníků je považováno za účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. [1, 5]

Základní funkce hodnocení pracovníků:

- 1) poznávací – jedná se o průběžné sledování pracovníků
- 2) srovnávací – uplatnění principů diferenciací mezi pracovníky
- 3) kauzální – sledování příčin změn v pracovním jednání
- 4) stimulační – podněcování snahy pracovníků dosáhnout pozitivního hodnocení
- 5) výběrová – možnost postupu

6) regulační – dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení pracovníků [4, 5]

Mezi základní úkoly hodnotících systémů patří:

- získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka,
- rozhodovat o rozmístění pracovníků,
- rozhodovat o přípravě a vzdělávání pracovníků,
- plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví pracovních funkcí,
- poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce,
- diferencovat odměňování,
- zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka). [5, s. 77]

Hodnocení pracovníků může probíhat buď průběžně anebo příležitostně, systematicky. Hodnotit může jak bezprostředně nadřízený, tak i spolupracovníci, podřízení nebo třetí osoba tj. např. zákazník. [4]

Proces hodnocení

Pro vytvoření kvalitního systému hodnocení je důležité si zřídit následující postup:

- stanovit si předmět hodnocení (pracovní výkon, pracovní chování, sociální chování),
- vybrat kritéria hodnocení (subjektivní kritérium založené na úsudcích pozorovatelů nebo objektivní, které se používá, když výsledky práce se dají měřit),
- vybrat metody hodnocení (metody orientující se na budoucnost, minulost nebo trvalé průběžné hodnocení),
- připravit supervizory, kteří jsou schopni hodnotit zaměstnance a formulovat výsledky sběru dat,
- seznámit zaměstnance s procesem hodnocení,
- hodnotit,
- dokumentovat výsledky hodnocení,
- diskutovat se zaměstnanci o výsledcích hodnotícího procesu,
- provést nutné změny vyplývající z procesu hodnocení. [5]

1.2 Odměňování pracovníků

Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí vykonávané práce pracovníků, což představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů managementu lidských zdrojů, který účinně motivuje zaměstnance. V moderním pojetí řízení odměňování neznamena pouze jen peněžní odměny (plat a mzda), ale i nepeněžní odměny. Mezi nepeněžní odměny můžeme zahrnovat povýšení, formální uznání (pochvaly), zajímavé pracovní úkoly, vzdělávání, ale i zaměstnanecké výhody, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci. [3, 4, 5]

System odměňování by měl přilákat potřebný počet a kvalitní uchazeče o zaměstnání v organizaci, stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti. System odměňování musí být racionální a odpovídající zdrojům organizace, měl by být akceptován zaměstnanci, měl by hrát pozitivní roli v motivování, být v souladu s právními normami, měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti zaměstnanců. [1, 4]

Složky odměňování

Do složek odměňování zahrnujeme:

- základní peněžní odměna (fixní nebo pohyblivé mzdy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch a další...),
- procesy řízení pracovního výkonu. [4]

Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny možné nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržování, motivování a uspokojování pracovníků.

Celková odměna zahrnuje:

1. Transakční odměny

- hmotné a hmatatelné
peněžní odměny: mzda, odměňování podle zásluh, peněžní bonusy, podíly na zisku, akcie

zaměstnanecké výhody: příspěvek na penzijní připojištění, prodloužená dovolená

2. **Relační odměny** – jedná se o nehmotné odměny, například vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce [4]

1.3 Zaměstnanecké výhody

Účelem zaměstnaneckých výhod je motivovat a odlišit se od konkurence a především přilákat kvalitní lidi. V období krize pak motivují zaměstnance k plnění náročnějších úkolů a zaměstnavatel tak dává najevo svoji solidárnost se zaměstnanci.

Důležitý je i pohled z hlediska daňových zvýhodnění, benefity znamenají vyšší hodnotu pro zaměstnance a nižší náklady pro zaměstnavatele. [13]

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako například každoroční dovolená na zotavenou.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. [1, s. 595]

Druhy zaměstnaneckých výhod

Členění zaměstnaneckých výhod lze rozdělit:

- Sociální povahy, kde zahrnujeme:
 - životní pojištění,
 - příspěvek na penzijní připojištění,
 - půjčky,
 - ručení za půjčky,

- jesle a mateřské školky. [14]
- Mající vztah k zaměstnanci a k práci:
 - stravování,
 - výhodnější prodej produktů,
 - výhodnější služby od firmy,
 - vzdělávání hrazené firmou,
 - spojení s postavením zaměstnance v organizaci,
 - automobily,
 - placení telefonu,
 - služební byt,
 - nárok na oděv. [14]

Znaky zaměstnaneckých výhod

- nebývají závislé na zásluhách,
- nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- snaží se zaměstnance odradit od ukončení pracovního poměru,
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost. [3]

1.4 Vzdělávání pracovníků

Organizace čelí mnoha vnějším vlivům, které v důsledku nutí k přizpůsobování kompetencí – schopností svých lidí. Lidé v organizacích tak musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech, rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci. Nové schopnosti, které v organizaci získávají, současně posilují jejich postavení na trhu práce. [4, s.169]

Jak uvádí Koubek [1]: „*Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.*”

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců, mělo by tak být součástí celkové strategie a politiky organizace. [4]

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje následující **aktivity**:

- **prohlubování pracovních schopností** – jde vlastně o doškolení, které je tradičním a nejčastějším úkolem vzdělávání pracovníků,
- **zvyšování použitelnosti pracovníků**, aby také zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst,
- **rekvalifikační procesy v organizaci** – jde vlastně o to, že pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které organizace vyžaduje,
- **přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků ke specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technologii, stylu práce** – pomocí doškolení, přeškolení,
- **formování osobnosti pracovníka.** [1]

Formy vzdělávání

Forma vzdělávání znamená druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.

Existuje šest možných forem vzdělávání:

- 1) **Neformální vzdělávání** – zaměstnanci se učí zvládat nové poznatky a dovednosti při běžném plnění pracovních úkolů
- 2) **Formální vzdělávání** – zaměstnanci postupují proces učení mimo své pracoviště například v školicích místnostech, výukových dílnách či jiných prostorách, které jsou určeny pro vzdělávání
- 3) **Institucionalizované vzdělávání** – do této kategorie řadíme vzdělávání ve vzdělávacích institucích, jako jsou oborové instituty a komerční vzdělávací instituce a řada dalších
- 4) **Informální vzdělávání** – zaměstnanci se učí permanentně vzdělávat, aby zvládli požadavky svého okolí na pracovišti

- 5) **Interpersonální vzdělávání** - zaměstnanec přijímá informace i v rámci jiných procesů než při vzdělávacích aktivitách nebo při práci, jde vlastně o zvědavost zaměstnanců
- 6) **Celoživotní vzdělávání** [5]

Metody vzdělávání

Rozlišujeme následující metody:

- a) **metody vzdělávání na pracovišti**, do kterých řadíme instruktáž při výkonu práce, asistování, střídání pracovních výkonů a řada dalších,
- b) **metody vzdělávání mimo pracoviště** jako jsou přednášky, demonstrování, workshop a případové studie, hraní rolí,
- c) **metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště**, jedná se o pracovní metody, poradenství, samostudium a E-learning. [5]

2 MOTIVACE

Mnoho organizací se zajímá o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvalé vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobem motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny a vedení lidí. A co je nejdůležitější? Práce, kterou vykonávají a jejich podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali žádoucích výsledků, které očekává od nich management. [2]

Motivace nazýváme jako soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Základem motivační síly (motivy) bývají především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Pokud je člověk nedostatečně motivován, bývá výsledek činnosti málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován (jeho snaha být úspěšný, zvítězit je extrémně vysoká), může taková motivace omezovat jeho jednání a vést až k případně destrukci jeho činnosti. [4]

2.1 Typy motivace

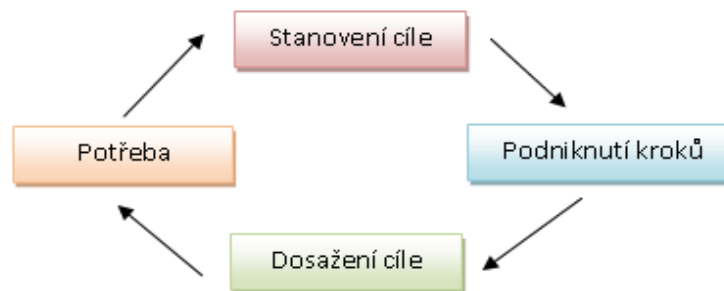
K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem pomocí takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Rozlišujeme dva typy motivace:

- Vnitřní motivaci – faktory, které si lidé sami vytvářejí, které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější motivaci – to, co se dělá pro lidi, abychom je mohli motivovat. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „Kvality pracovního života“ budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí člověka nikoliv vnucené mu z vnějšku. [2]

2.2 Proces motivace

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje následující obrázek. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně nepravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. [2, s. 220]



Obr. 1. Proces motivace [2]

2.3 Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Snaží se nám vysvětlit, proč se jedinci při práci určitým způsobem chovají. Proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisují to, co mohou podniky udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace

i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se také spokojeností s prací, které ji vytvářejí a jejím vlivem na pracovní výkon. [2]

K nejznámějším teoriím patří teorie instrumentality, teorie potřeb a teorie zaměřená na proces.

2.3.1 Teorie potřeb

Maslowova hierarchie lidských potřeb

Americký psycholog A. Maslow (1970) vytvořil pozoruhodnou hierarchii potřeb podle pořadí naléhavosti a podle pořadí, ve kterém se základní lidské potřeby projevují, kde je můžete vidět v následujícím obrázku. [2, 4]



Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb [2]

Maslow tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby, stává se dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení vyšší potřeby.

Na prvním místě jsou potřeby, jejichž uspokojení je nezbytné k zachování biologické existence: potřeba kyslíku, potravy, vody atd. Jsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, vystupuje do popředí potřeba bezpečí a jistoty: potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb, jakmile jsou uspokojeny potřeby bezpečí a jistoty, další soustředěnou pozorností jedince je potřeba sociální: potřeba lásky, přátelství, akceptace jako příslušníka skupiny. Další potřebou je potřeba uznání: mít sebeúctu, být respektován ostatními, jakmile je tahle potřeba splněna, následuje potřeba seberealizace: jako potřeba rozvíjet svůj potenciál a dovednosti. [2, 4, 6]

2.3.2 Herzbergova teorie

V roce 1957 Herzberg a kolektiv na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků, vypracovali dvou faktorový model. Herzbergova teorie patří spolu s Maslowovou teorií potřeb k nejznámějším teoriím k motivaci k práci. [2, 3]

Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a rozdílnou funkcí v procesu motivace:

1) Faktory hygieny (dissatisfactory)

Charakterizují prostředí, mezi které zahrnuje peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa.

Absence nebo jejich negativní stav v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. [2, 3]

2) Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)

Jedná se o činitele, kteří motivují člověka k vyššímu výkonu.

Tvoří jej výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, možnost rozvoje.

Jsou-li motivátory pozitivně sladění a působí-li, jsou podměttem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance. Považují se jako nejúčinnější složkou motivace k práci. [2, 3]

Herzbergova teorie je často napadána z důvodu probíhající metody výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. I přesto má teorie úspěch, protože je srozumitelná pro laika a zdá se být založena na „skutečném životě“. [2]

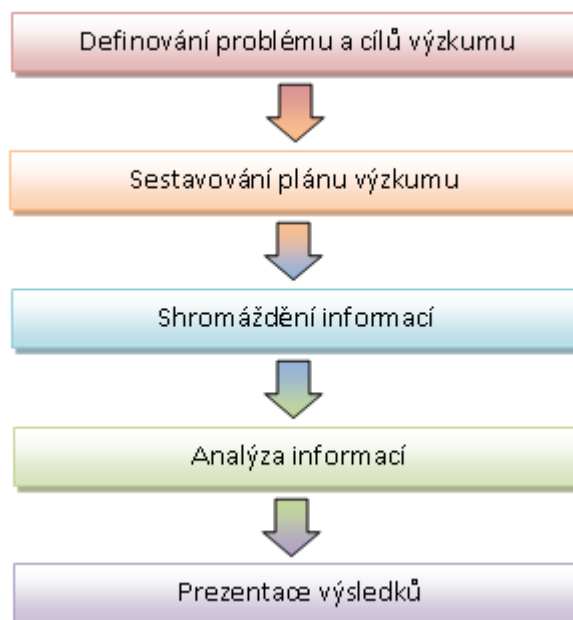
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je definován jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti, před níž se firma ocitá. [7]

Marketingový výzkum vychází ze sociologických výzkumů. Marketingové výzkumy jsou pro firmy časově a finančně nákladnou záležitostí. Firmy mohou realizovat výzkumy buď samy, nebo prostřednictvím specializovaných agentur. [8]

3.1 Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum se může skládat z následujících pěti kroků, které jsou zobrazeny na níže uvedeném obrázku.



Obr. 3. Proces marketingového výzkumu [9]

Definování problému a cílů výzkumu

První z nejdůležitějších částí výzkumu je formulace problému. Jedná se o vymezení oblasti, na kterou se zaměříme v následujících fázích výzkumu. Pokud přesně nedefinujeme problém, může se stát, že náklady výzkumu přesáhnou hodnotu přínosu. Je nutné se tak vyvarovat úzké nebo příliš široké definice problému. Přesná formulace problému umožní osobám provádějícím výzkum stanovit možné postupy výzkumu, které zabezpečí a dosáhnou potřebných informací k vyřešení problému.

Po stanovení problému je následně stanoven cíl a cíle výzkumu. Ty jsou vyjadřovány tzv. programovými otázkami, které by měly vyjadřovat, co má výzkum zjistit. [9]

Sestavování plánu výzkumu

Po definování problému a cíle výzkumu následuje další krok a to je plán výzkumu, který je plánem realizace a kontroly výzkumu. [9]

Shromáždění informací

Fáze sběru informací je obecně nejnákladnější a nejvíce náchylná k chybám. Můžou se vyskytnout problémy, například: respondenti odmítají spolupráci anebo nejsou k zastížení. Proto je důležité zvolit správné respondenty. Samotné zjišťování informací může probíhat formou pozorování, průzkumu nebo experimentu. [7, 8]

Analýza informací

Před posledním krokem se utřídí data a zjistí četnost jejich rozšíření. Zjištěné informace se nejčastěji vyhodnocují pomocí počítačových programů. [7, 8]

Prezentace výsledků

V posledním kroku výzkumník předloží závěry a možná doporučení. [7]

3.2 Techniky marketingového výzkumu

Ke zjištění potřebných informací můžeme využít následující techniky:

Kvantitativní výzkum - pozoruje četnost jevů a přináší informace od velkého vzorku respondentů. Účelem je získat měřitelné číselné údaje. Provádí se s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek.

Mezi techniky kvantitativního výzkumu zařazujeme pozorování, experiment, průzkum. [8]

Kvalitativní výzkum - pozoruje průběh jevů a zaměřuje se na informace u malého vzorku respondentů. Cílem je zjištění motivace, postojů a chování respondentů.

Používané techniky u kvalitativního výzkumu jsou hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, projekční techniky. [8]

3.3 Dotazník

K nejrozšířenějším technikám marketingového výzkumu patří dotazník ve všech svých podobách. Snahou dotazníků je zachytit informace o motivech, názorech a preferencích cílového segmentu. [8]

Dotazník je písemnou formou komunikace, která může mít podobu papírovou tak i elektronickou. [8]

Před tvorbou dotazníků je důležité si nejprve stanovit srozumitelný a zjistitelný cíl, kterého má být dosaženo. Rozsah dotazníku by se měl pohybovat v únosných mezích. Otázek v dotazníku by mělo být maximálně 50 a doba vyplňování by neměla přesáhnout 20 minut nebo množství času, které je oslovený respondent ochoten dotazníku věnovat. [8]

Při přípravě dotazníků je důležité se držet základní stavební kostry, která tvoří úvod, řazení otázek a závěr.

Velikost vzorku představuje, kolik lidí by mělo být osloveno. S rostoucím počtem respondentů by měly být výsledky spolehlivější. [10]

Zásady při tvorbě dotazníku:

- úspornost dotazníku,
- snadnost orientace a vyplnění,
- celková promyšlenost,
- zajímavost a přitažlivost.

Výhody dotazníku:

- poměrně levná metoda průzkumu,
- jednoduché vyplnění, zpracování a vyhodnocení,
- pohodlí při vyplňování (v klidu doma).

Nevýhody dotazníku

- obtížné získávání osob ochotných dotazník vyplnit,
- pocit anonymity může způsobit uvádění nepravdivých informací,
- redukuje komunikaci – nelze sledovat neverbální komunikaci. [8, s. 74]

Druhy otázek

Rozlišujeme tři druhy otázek

- Otevřené
- Uzavřené
- Polootevřené nebo polouzavřené
- Filtrační [8, 11]

Otevřené otázky

Respondentovi nepředkládáme žádné možné varianty odpovědí. Respondent se vyjadřuje zcela svobodně, podle svého, svými slovy.

Mezi výhody otevřených otázek patří to, že je mu ponechávána volnost v odpovědi, není omezen žádnou variantou, má volnost se široce zamyslet.

Nevýhodou také může být tato zmiňovaná volnost, jelikož způsobuje potíže při zpracování informací. [11]

Uzavřené otázky

Uzavřené otázky uvádějí několik možných variant odpovědí, ze kterých je respondent nucen si jednu nebo několik vybrat.

Výhodou je rychlé a snadné vyplnění, navedení respondenta na to, co nás zajímá. [11]

Nevýhodou je nutnost vyjadřovat se v daných variantách, které respondent nemusí považovat za náležitě vhodné a výstižné. [11]

Polootevřené nebo polouzavřené

Je kombinace v podobě kompromisních otázek, jako jsou polootevřené a polouzavřené.

Filtrační otázka

Filtrační otázka směřuje na následující odlišné otázky podle toho, jaká je jejich konkrétní odpověď. Je nutné ji jasně určit, například graficky zvýraznit. [11]

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 PROFIL FIRMY

Ke zpracování bakalářské práce jsem si vybrala firmu HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o., jejíž hlavní centrála se nachází ve čtvrti Prštné ve Zlíně. Jedná se o zákaznický orientovanou firmu se stabilně vedoucím postavením na trhu v oblasti elektroniky.

Filosofií firmy je individuální přístup ke každému zákazníkovi s cílem maximálně uspokojit jeho přání a potřeby.

Firma HP také klade vysoký důraz na zaměstnance a zaměstnaneckou kulturu.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na zaměstnance v hlavní centrále ve Zlíně, na jejich motivaci, postoje a názory.

4.1 Základní údaje o společnosti HP TRONIC, spol. s.r.o

Datum zápisu:	13. ledna 1994
Sídlo:	Zlín, Prštné- Kútiky 637
Obchodní firma:	HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.
Identifikační číslo:	499 73 053
Základní kapitál:	40 000 000,- Kč
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (1994) Prodej nenahraných nosičů zvukových nebo zvukově obrazových záznamů a prodej a půjčování nahraných zvukových a zvukově obrazových záznamů (1994) Vedení účetnictví (2000) Reklamní činnost a marketing (2001) Silniční a motorová doprava nákladní vnitrostátní provozována vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti (2005) Zprostředkovatelé obchodu a služeb (2006) Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy (2006)
Statutární orgán:	Jednatel: Ing. Daniel Večera [15]

4.2 Historie a vývoj firmy

Firma HP TRONIC byla založena 1.8.1990 ve Zlíně jako fyzický subjekt bez investic zahraničního kapitálu. U jejího vzniku stál pan Milan Hradil a pan Pastířík. Původní název firmy "H & P electronic" (Hradil, Pastířík) byl z lingvistických důvodů a také pro snazší zapamatování upraven na HP Tronic. Hlavní činností v době vzniku firmy tedy byl maloobchodní prodej spotřebního zboží s postupnou specializací na domácí elektrospotřebiče. Veškerou činnost firmy zajišťovalo v tehdejší době 10 stálých zaměstnanců. [16, 19, 20]

V následujících letech se firma rozšířila o aktivity na velkoobchodní prodej a začala budovat odběratelskou síť, která plošně zahrnuje celou ČR.

V roce 1996 firma vstoupila jako jedna z prvních na trh splátkového prodeje domácích spotřebičů a spotřební elektroniky. Je spoluzakladatelem nejpočetnější české sítě nezávislých elektro prodejců EURONICS. Stala se vlastníkem obchodní značky Proton, která představuje nejčtenější akční leták s nabídkou elektrospotřebičů. [16, 20]



Obr. 4. Obchodní značka [20]

Od roku 1997 provozuje tři horské hotely v srdci Beskyd ve Velkých Karlovicích. Čtyřhvězdičkový hotel Lanterna, hotel Horal a hotel Galik. V této turisticky atraktivní lokalitě také provozuje Ski areál Razula. [17, 20]



Obr. 5. Hotely Lanterna, Galik a Horal [20]

Pro společnost EURONICS provozuje internetový obchod s elektrospotřebiči na adrese www.epron.cz. Provozuje komfortní službu pro doručení zboží až domů k zákazníkovi HDS – Home Delivery System. Tuto službu využívají internetové obchody i klasické kamenné prodejny. [20]

Firma otevřela v dubnu 2007 jako první v České republice klasickou elektroprodejnu propojenou s internetovým obchodem – Webshop Euronics. Malometrážní prodejna využívá výhod obou konceptů prodeje – osobní přístup k zákazníkovi, nízké náklady na provoz, neomezený výběr zboží. HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o. se stala výhradním distributorem elektrospotřebičů a spotřební elektroniky značky Hyundai, vlastníkem značek GoGEN, Goddes a Gallet. [20]

V dnešní době je výlučně českou firmou, která patří k lídrům na trhu domácích elektrospotřebičů, spotřební techniky, mobilních telefonů a fototechniky. Firma HP TRONIC, spol. s.r.o. vlastní 38 maloobchodních prodejen (ke dni 7. února 2011), které jsou součástí sítě EURONICS a nabízí výrobky z akčního letáku PROTON. HP TRONIC obchoduje s více než 2 000 odběrateli po celé České republice. Odběratele má i v zemích Evropské unie. [19, 20]

Ve skupině HP TRONIC, kterou tvoří několik firem, pracuje celkem 831 zaměstnanců. [19]

4.3 Skupina firem HP TRONIC

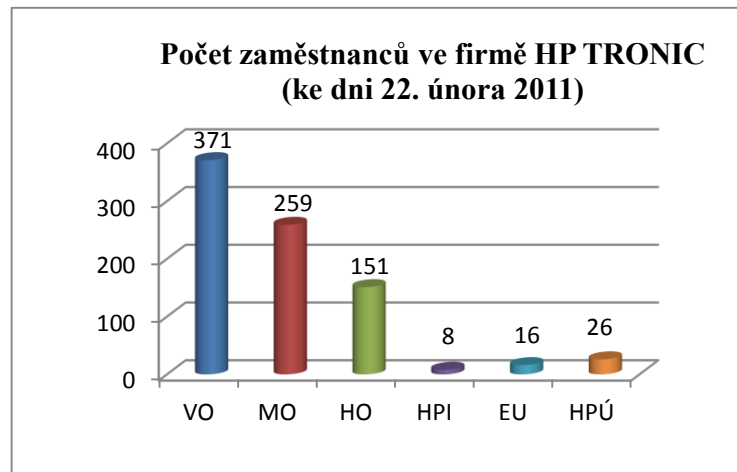
Do skupiny firem patří:

- 1) HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o. (VO)
Velkoobchod s centrálou ve Zlíně a pobočkou v Plané nad Lužnicí a logistickým centrem v Týništi nad Orlicí.
- 2) HP TRONIC – prodejny elektro a.s. (MO)
Sít' vlastních maloobchodních prodejen.
- 3) HP TRONIC s.r.o. (HO)
Hotelová zařízení ve Velkých Karlovicích (hotely Galík, Lanterna, Horal, Ski areál Razula)
- 4) HP INVEST, a.s. (HPI)
Splátkový prodej.
- 5) EURONICS ČR, a.s. (EU)

Síť maloobchodních prodejců elektra

6) HP Ústí nad Labem, spol. s.r.o. (HPÚ)

Import. [20]



Obr. 6. Počet zaměstnanců ve firmě HP TRONIC [20]

4.4 Vize a hodnoty firmy HP TRONIC

Firemní vizí je historicky převzato motto firmy, které vyjadřuje: „HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi.“ [19]

Mezi hodnoty firma zařazuje:

1) Uspokojení potřeb zákazníků

Základ tvoří komunikace s klientem, snaha zjištění přání a potřeb a jejich maximální možné uspokojení a naplnění.

Tento přístup dokazuje, že právě takový způsob komunikace se zákazníkem je vysoce efektivní, což dlouhodobě potvrzuje pozice nejvýznamnějšího prodejce elektroniky v České republice.

2) Plnění závazků

Usiluje o dokonalost všech činností důsledným plněním všech závazků.

3) Rozvíjení lidského potenciálu

Vytváří příležitosti pro využití tvůrčích nápadů a podnikatelských duchů.

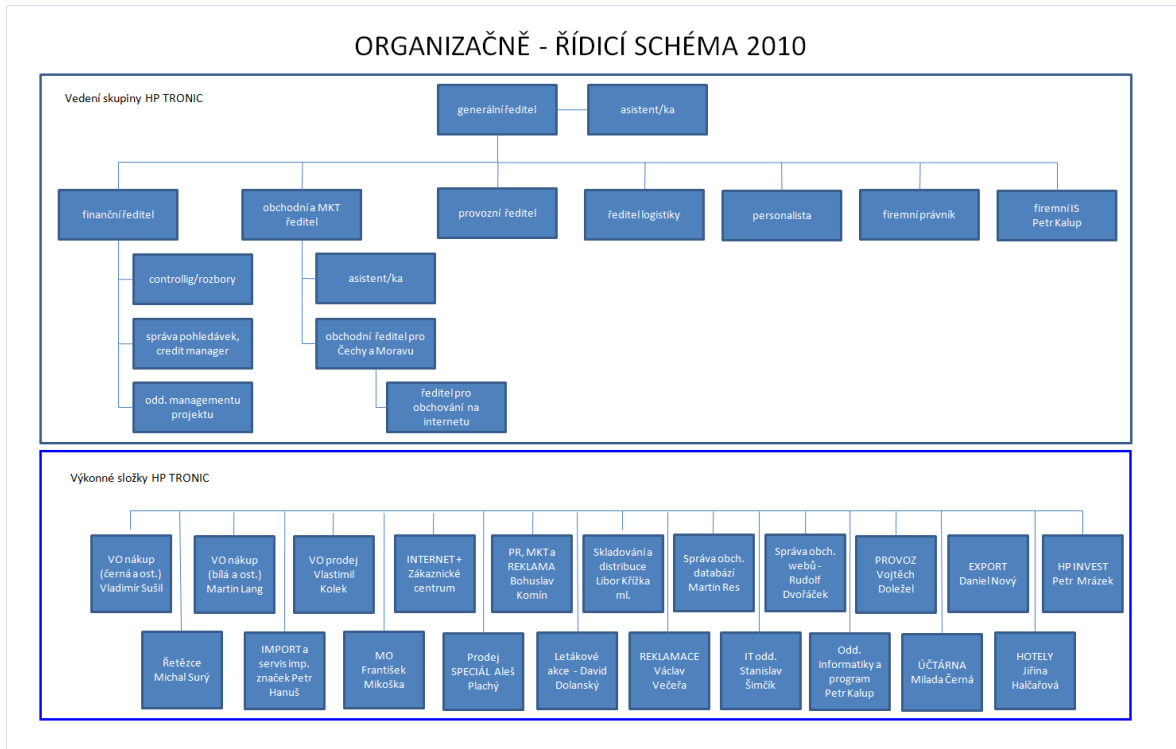
4) Uvědomovat si potřebu vzájemné spolupráce

5) Pomáhat sociálně slabým

Odmítá diskriminaci a snaží se v rámci možností podpořit a pomoci lidem, kteří jsou zdravotně znevýhodněni bez vlastního zavinění. V rámci této hodnoty

byla zřízena pobočka v Ústí nad Labem, jejíž zaměstnanci jsou převážně lidé s různými stupni zdravotního postižení. [19]

4.5 Organizační struktura



Obr. 7. Organizační schéma firmy [19]

5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

V současnosti firma zaměstnává celkem 831 pracovníků po celé České republice. Mojí cílovou skupinou budou zaměstnanci centrály HP TRONIC ve Zlíně, která má přes 200 zaměstnanců, jež jsou rozděleni do různých oddělení. [19]

5.1 Systém odměňování

Systém odměňování je založen ve společnosti v první řadě na fixním platu. Dalšími složkami mzdy jsou také měsíční prémie, které zaměstnanci dostávají jak od vedoucího svého oddělení, který hodnotí jejich pracovní výkon za uplynulý měsíc, tak i od vedení firmy podle výše hospodářského výsledku za uplynulý měsíc. [19]

Podstatným kritériem výkonu zaměstnance je jeho úspěšnost ve funkci, kterou zastává, např. obchodní zástupce – podle počtu sjednaných smluv nebo podle množství práce k danému okamžiku. [19]

5.2 Zaměstnanecké výhody

Firma HP TRONIC kromě mzdy umožňuje využívat všem svým zaměstnancům řadu výhod a bonusů, které zlepšují a upevňují vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. [19, 20]

Zaměstnanecké kartičky

Zaměstnanci dostávají po zkušební době zaměstnaneckou kartičku, která slouží k jejich identifikaci a příslušnosti k firmě HP TRONIC.

Další výhodou této karty je, že slouží k uplatňování slev při nákupu elektrospotřebičů v prodejnách firmy a uplatnění slevy 30 % z ceny ubytování v rekreačních střediscích ve Velkých Karlovicích. [19, 20]

Mobilní telefony

Firma poskytuje svým zaměstnancům podle potřeby mobilní telefony, hlavně v zájmu zlepšení vnitrofiremní komunikace, ale také k rychlejší a efektivnější komunikaci se zákazníky, rovněž i s obchodními partnery nebo jejich zástupci.

Cílem je zajistit včasnou a úplnou informovanost zaměstnanců a tedy umožnit všem, aby byli pro výkon ve své pracovní pozici plně aktivní a kdykoliv připraveni komunikovat v případě jakýkoliv nenadálých událostí nebo komplikací. [19, 20]

Rozšířené SIM karty

Zaměstnanec obdrží od firmy SIM kartu s paušálem 121 Kč, který se mu strhává ze mzdy.

Tento paušál obsahuje 500 volných minut do všech sítí. Jestliže se zaměstnanec rozhodne používat hovorné nad stanovený limit a další služby (SMS a MMS zprávy, Internet, roaming atd.), budou tyto zaměstnanci strhávány z čisté mzdy.

Pokud využívání této jedné SIM karty nestačí, může požádat o rozšířené SIM karty.

Podmínkou pro získání SIM karty je, že zaměstnanci pracují pro skupinu HP TRONIC minimálně 1 rok. [19, 20]

Dárkové poukazy pro nejbližší rodinu

Zaměstnanec má možnost zakoupení dárkového poukazu na rekreační pobyty a služby v krásném prostředí Velkých Karlovic v hotelech Lanterna, Galik a Horal za zvýhodněné zaměstnanecké ceny pro nejbližší přátele nebo rodinu. Tuhle výhodu získává zaměstnanec ihned při nástupu do práce. Dárkové poukazy jsou nabízeny zaměstnanci:

- **hodnotové** - v hodnotě 1000, 3000 a 5000 Kč (popř. dle dohody)
- **standardní** - dárkový poukaz na některý ze zvýhodněných pobytů (služby i cena jsou již předem definovány) [19, 20]



Obr. 8. Dárkový poukaz [20]

Stravování

Zaměstnancům firma zajišťuje za zvýhodněných podmínek teplé stravování, a to podle možností a specifik jednotlivých pracovišť. HP TRONIC zajišťuje obědy ve vlastním stravovacím zařízení. Výhodou je, že zaměstnanci mají v místním areálu jídelnu, a proto nestráví zbytečný čas dojížděním do restaurací.

Zaměstnavatel přispívá 55% z ceny oběda a zaměstnanci si hradí zbytek ve výši 31,- Kč. [19, 20]

Nadstandardní zdravotní péče

Firma podporuje péči o zdraví svých zaměstnanců prostřednictvím částečné nebo plné úhrady nákladů do 1 000 Kč s lékařským ošetřením spojených. Jedná se o zubařskou péči a očkování proti chřipce v období epidemie, kterou firma poskytuje pro své zaměstnance ihned při nástupu. [19, 20]

Nákup elektrospotřebičů

Zaměstnanci mají možnost využít nabídky zboží ze sortimentu, které firma prodává za zvýhodněné ceny pro zaměstnance.

Zaměstnanec může ihned při nástupu do pracovního poměru využít tuto nabídku přes internetový obchod eProton a v kamenných obchodech až po zkušební době, kdy obdrží zaměstnaneckou kartičku. [19, 20]

Modelový příklad na situaci v kamenném obchodě:

Nákupní cena televizoru činí	15 000,- Kč
<u>Po uplatnění slevy ve výši 10%</u>	<u>1 500,- Kč</u>
Konečná cena po uplatnění zaměstnanecké slevy je	13 500,- Kč

Zaměstnanecká sleva se vypočítává z nákupní ceny zboží a obvykle činí 10 až 15%. [19]

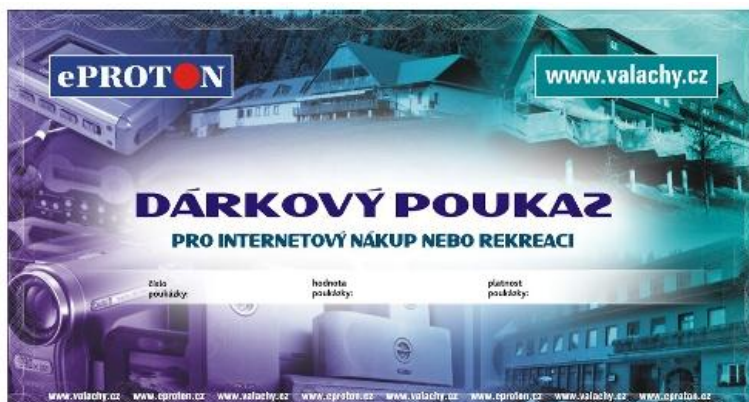
Odměny a jubilejní odměny

Při významných životních událostech jako jsou výročí, svatba, narození dítě a „kulaté“ životní jubileum, zaměstnanec dostává obvykle od firmy dárkový poukaz na nákup zboží z eProtonu nebo rekreaci v hotelích ve Velkých Karlovicích.

Tyto benefity zaměstnanec získá až po ročním působení v zaměstnání u firmy HP TRONIC. [19, 20]

Tab. 1. Dárkové poukazy [19]

Hodnoty dárkových poukazů	
Údalost	Hodnota poukazu
Narození dítěte	4 000 Kč
Kulatiny	4 000 Kč



Obr. 9. Dárkový poukaz [20]

Životní pojištění

V rámci spolupráce s Českou pojišťovnou HP TRONIC poskytuje svým zaměstnancům uplatnění slevy na životní pojištění.

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci podle jeho měsíční průměrné hrubé mzdy, do které se nezapočítávají roční odměny (tzv. 13 plat) za období leden až listopad předchozího kalendářního roku.

Následující tabulka ilustruje pohyb výši příspěvku. [19, 20]

Tab. 2. Příspěvky na životní pojištění [19]

Přehled přispívajících hodnot do životního pojištění	
Průměr hrubé mzdy	Přispívající hodnota
do 15 000 Kč	300 Kč
15 001 - 20 000 Kč	500 Kč
20 001 - 30 000 Kč	700 Kč

Podmínkou, aby zaměstnanec získal tento příspěvek na životní pojištění je být zaměstnancem společnosti HP TRONIC déle jak půl roku. [19, 20]

Vzdělávání a rozvoj osobnosti

Firma si uvědomuje, že jednou z mnoha podmínek pro udržení konkurenceschopnosti na trhu, je neustálé vzdělávání a zvyšování kvalifikace jejich zaměstnanců.

Proto firma v rámci péče o získávání, zvyšování a vhodné rozšiřování kvalifikace svých zaměstnanců realizuje odborná školení či semináře pro jednotlivé skupiny pracovníků

podle jejich pracovní náplně a požadavků praxe. Pro zaměstnance firma realizuje výuku angličtiny, také podporuje dálkové studium u svých zaměstnanců. [19, 20]

Firemní akce

Pro podporu a udržení týmového ducha organizuje firma podle svých aktuálních možností různé společenské, sportovní a kulturní firemní akce pro zaměstnance. Každoročně na jaře pořádá HP TRONIC velký fotbalový turnaj pod názvem Memoriál Milana Hradila, kterého se účastní zaměstnanci, ale také zástupci několika renomovaných značek, s nimiž HP TRONIC spolupracuje. Mezi další firemní akce patří sportovní den Triatlon, Vánoční večírek a mnohé jiné. [19, 20]

Roční odměna

Na základě dosažených hospodářských výsledků a plnění ročního plánu jednotlivých firem ve skupině HP TRONIC, může být přidělována prémie, jedná se o tzv. třináctý plat. Zaměstnanec ji může získat po roce působení ve firmě. [19, 20]

Hmotné výhody

Pro zvýšení efektivity a výkonu zaměstnance může pro pracovní účely využívat dále mobilní telefon, notebook, služební auto. [19, 20]

5.3 Vzdělávání zaměstnanců

HP TRONIC klade velký důraz na zaměstnance, a proto věnuje velkou pozornost vzdělávání zaměstnanců. V celé skupině firem HP TRONIC se zjišťují potřeby vzdělávání zaměstnanců, které má na starosti personální oddělení.

V rámci sítě Euronics se účastní vzdělávacího projektu EURONICS ACADEMY. Převážně se jedná o zvyšování kvalifikace lidí, kteří se zabývají kulturou prodeje, jak pro EURONICS, tak i pro skupinu HP TRONIC. Projekt je primárně zaměřen na zbožiznalství a umění prodat. [18, 19, 20]

Protože zaměstnanci pracují nejčastěji v programu Excel, umožňuje firma i školení na tento program, aby si mohli zdokonalit své znalosti v užívání programu, který je nedílnou součástí jejich práce.

Společnost HP TRONIC také využila možnosti čerpat z Evropských dotací na vzdělávání svých zaměstnanců. I přes velký počet podaných žádostí firma HP TRONIC uspěla. Firma získala dotaci na realizaci vzdělávání v oblasti prodejních aktivit.

V roce 2010 se společnost HP TRONIC účastnila v rámci výzvy „Vzdělávejte se“, kde se v první fázi účastnil HP TRONIC Zlín v oblasti manažerských dovedností, dále pak se účastnily hotely Lanterna, Galík a Horal v oblasti komunikace a klientského servisu. Protože tato výzva „Vzdělávejte se“ byla úspěšná, firma HP TRONIC si zakládá na tom, aby se v ní pokračovalo i v roce 2011.

Z dalších aktivit, které nabízí Evropská unie, se firma HP TRONIC zúčastnila výzvy „Školení je šance“, která je zaměřena na zvýšení efektivity prodeje v oblastech manažerských dovedností, koučování a diferencovaného prodeje. Výzvy se účastní HP TRONIC Zlín, EURONICS, HP prodejny elektro, HP Ústí nad Labem. [18, 19, 20]

6 VLASTNÍ VÝZKUM A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Ve své Analýze spokojenosti zaměstnanců jsem si dala za úkol především zjistit, jaká je celková spokojenost zaměstnanců v hlavním sídle firmy, ale i v jejich jednotlivých odděleních.

Převážně jsem se zaměřila na faktory, které považuji ve vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v prostředí a fungování firmy za nejdůležitější a nejpodstatnější a to jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Šlo mi o posouzení celkové atmosféry a firemní filosofie, která je vyjádřena mottem:

„HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi.“

6.1 Proces výzkumu

6.1.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjištění stavu celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín. Při výzkumu jsem se dále zaměřila na tyto další faktory, které pokládám za důležité ve vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem:

- Pracovní prostředí a pracovní doba
- Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody
- Komunikace a vztahy pracovníků
- Motivace

Cílová skupina

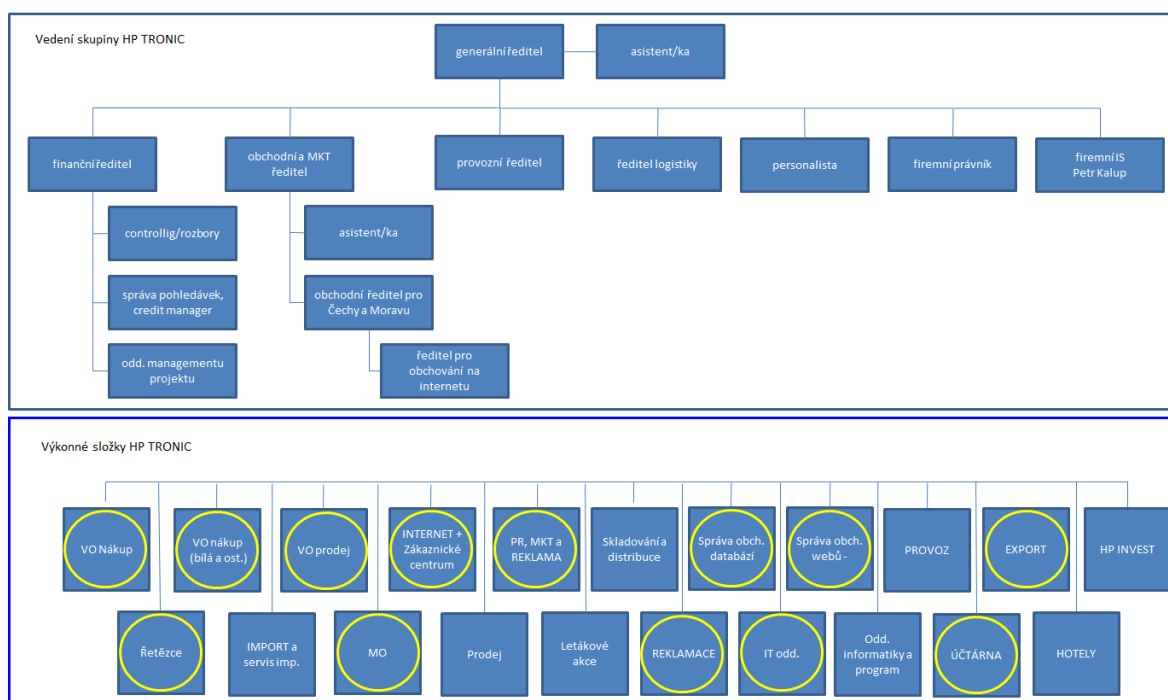
Cílová skupina, byla charakterizována jako stálí zaměstnanci společnosti HP TRONIC, kteří už pracují delší dobu na centrále. Jedná se o pracovníky, jejichž spolupráce má poskytnout informace a snažit se zjistit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Jsou to zaměstnanci, kteří převážně pracují v kancelářském prostředí a jsou v přímém kontaktu s každodenní problematikou při řešení problému provozu společnosti.

Do cílové skupiny jsou zahrnuti muži a ženy, pracující v jednotlivých odděleních, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku, jež zobrazuje organizační strukturu firmy HP TRONIC Zlín, s.r.o.

Cílová skupina je identifikována a označena žlutým kroužkem.

ORGANIZAČNĚ - ŘÍDICÍ SCHÉMA 2010

**6.1.2 Plán výzkumu**

Výzkum bude prováděn formou dotazníku ve dnech 28.2.2011 - 7.3.2011 v hlavním sídle firmy HP TRONIC ve Zlíně. Dotazník bude rozdán v jednotlivých odděleních, zaměstnanci budou mít možnost vhodit dotazník do připraveného boxu na recepci.

Velikost reprezentativního vzorku je odhadována přibližně na 100 stálých zaměstnanců.

6.1.3 Shromáždění informací

Informace budou získány písemnou formou dotazníku, který je sestaven z otevřených, uzavřených a doplňujících otázek a bude probíhat anonymně z důvodu zachování ochrany a soukromí zaměstnanců.

6.1.4 Analýza informací

V souladu s cílem mé bakalářské práce je zjištění aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanci na centrále HP TRONIC Zlín, s.r.o.

6.1.5 Prezentace výsledků

Po sesbírání a vyhodnocení takto shromážděných dat budou navržena doporučení ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Budou uvedeny důsledky pro společnost a posléze výsledky prezentovány personálnímu managementu firmy.

6.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník se skládá z 25 otázek, které se snaží postihnout všechny oblasti a aspekty v centrále HP TRONIC Zlín. Je rozdělen do několika oblastí, které mají za úkol blíže prozkoumat možnost vzniku nebo již analyzovat vzniklé problémy. Výzkumu vyplnění dotazníku se zúčastnilo 125 respondentů, z nichž jich 100 dotazník odevzdalo. Úspěšnost návratnosti byla 80%. Proto považuji tento výzkum za věrohodný, průkazný a závěry z něj za opodstatněné a relevantní.

6.2.1 Celková spokojenost

Otázka č. 1. První otázka směřovala ke zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Pokud zvolili alternativu „ne“ byla jim nabídnuta možnost vybrat si z několika variant tu, která by podle nich vedla ke zvýšení jejich spokojenosti.

Graf 1. Celková spokojenost [zdroj: vlastní]



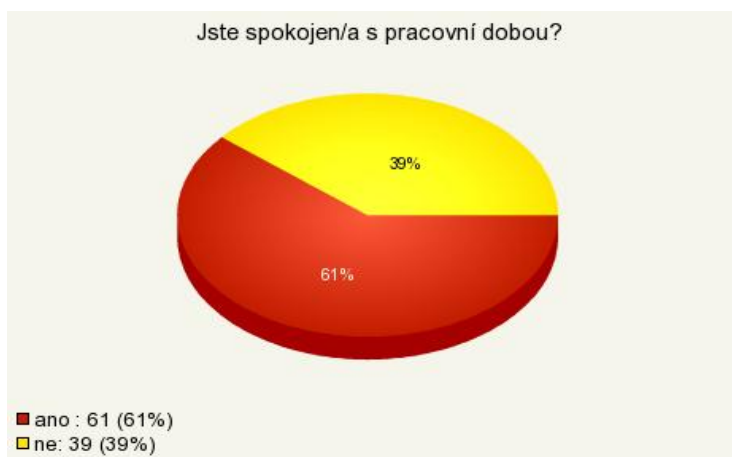
Ze zobrazeného grafu vyplývá, že 82% zaměstnanců firmy HP TRONIC je celkově spokojeno se svým zaměstnáním. Spíše zarážejícím se jeví fakt, že 18% zaměstnanců spokojeno není.

Z doplňující otázky, kde byla zaměstnancům nabídnuta možnost výběru z uvedených možností, které by eventuálně pomohly ke zvýšení jejich spokojenosti, 7% z dotazovaných uvedlo možnost vyššího finančního ohodnocení, dále pak 5% možnost kariérního růstu, 4% dalo možnost změny druhu vykonávané práce, 1% by ocenilo příležitost k získání větší kvalifikace a 1% by přivítalo lepší dopravní spojení do firmy.

6.2.2 Pracovní doba a pracovní prostředí

Otázka č. 2. Účelem dotazníku bylo zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje současný systém pracovní doby, a v případě odpovědi „ne“, jaké řešení by bylo pro ně alternativou, která by jim více vyhovovala.

Graf 2. Spokojenost s pracovní dobou [zdroj: vlastní]

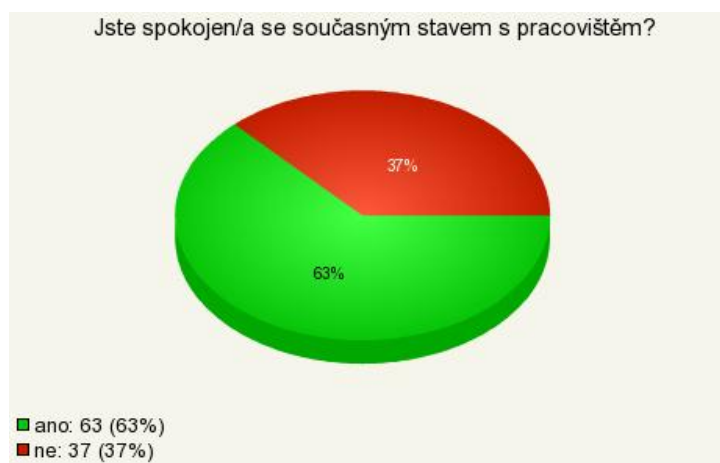


Z uvedeného grafu lze vysledovat, že 61% zaměstnanců je spokojeno se svou současnou pracovní dobou, ale současně nám ukazuje poměrně vysoké procento zaměstnanců (39%), kteří se současnou pracovní dobou jednoznačně spokojeni nejsou.

Ze dvou variant, které nabízela doplňující otázka, 39% dotazovaných by dalo přednost pružné pracovní době.

Otázka č. 3. Záměrem bylo zjistit míru spokojenosti s jejich současným stavem na pracovišti. V případě odpovědi „ne“ jim byla nabídnuta možnost výběru z uvedených variant, které by podle nich vedly ke zlepšení kvality pracovního prostředí.

Graf 3. Pracovní spokojenost [zdroj: vlastní]

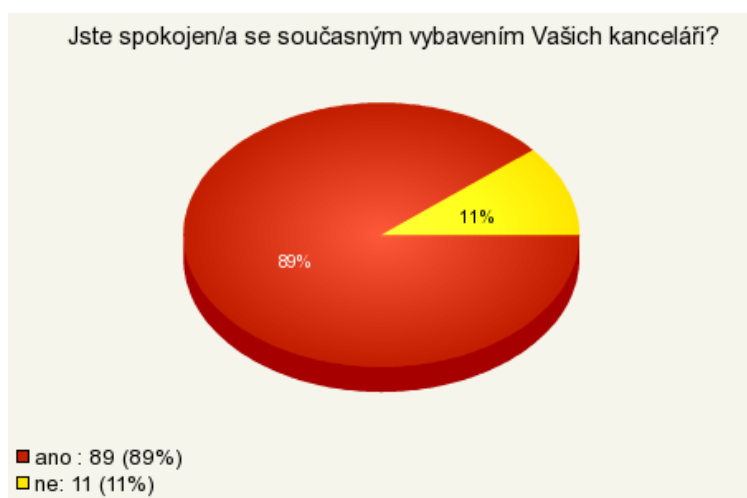


Na tuto otázku odpovědělo 63% respondentů, že jsou spokojeni s pracovním prostředím, naproti tomu poměrně vysoké procento 37% bylo nespokojeno.

Zaměstnanci z možností výběru ze dvou variant nejvíce preferovali více parkovacích míst (19%), možnost zřízení zaměstnaneckého bufetu (12%), barely na pitnou vodu (3%), ostatní (2%).

Otázka č. 4. Je zaměřena na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců s vybavením jejich kanceláří ve firmě.

Graf 4. Spokojenost s vybavením kanceláří [zdroj:vlastní]



Následující graf vypovídá, že většina zaměstnanců (89%) je spokojena s vybavením kanceláří. Jen 11% zaměstnanců je nespokojených.

Otázka č. 5. Je zaměřena na to, jak zaměstnanci hodnotí pracovní prostředí ve firmě.

Tab. 3. Hodnocení pracovního prostředí [zdroj: vlastní]

Jak hodnotíte pracovní prostředí?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet (%)
Spíše spokojen/a	74	74
Velmi spokojen/a	19	19
Spíše nespokojen/a	6	6
Velmi nespokojen/a	1	1
Celkem	100	100

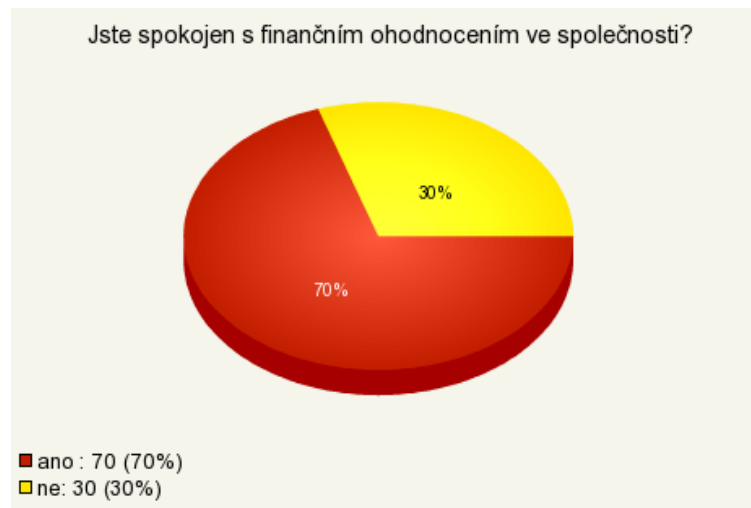
I přes nepatrné množství zaměstnanců 7% je drtivá většina spokojena s pracovním prostředím.

6.2.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Otázka č. 6. Je zaměřena na zjištění spokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením ve společnosti. Doplnující otázka má za úkol zjistit, co vede k jejich nespokojenosti.

Graf 5. Spokojenost s finančním ohodnocením

[zdroj: vlastní]

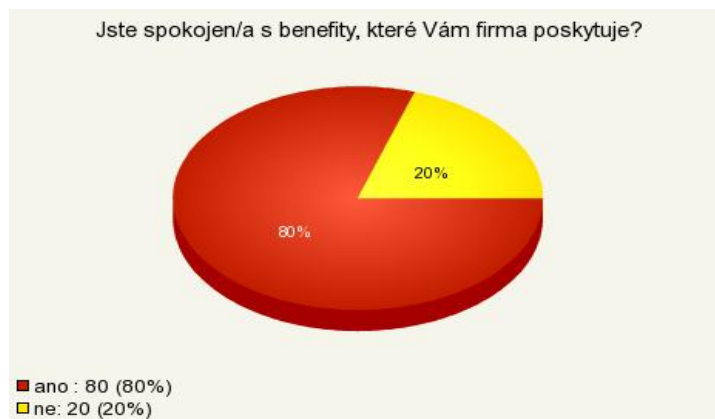


S finančním ohodnocením je 70% zaměstnanců ve firmě spokojeno proti zbylým 30% dotazovaných.

Pomocí doplňující otázky bylo nejčastější uváděnou odpovědí, že systém odměňování firmy nezohledňuje vykonávanou práci, ale pouze jen obraty. Jako další výrazná příčina nespokojenosti je, že finanční ohodnocení nebere v úvahu vysoké náklady na dopravu.

Otázka č. 7. Je zaměřena na zaměstnanecké výhody. Účelem je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů, které firma zaměstnancům nabízí a pomocí doplňující otázky zjistit, které benefity jsou ve firmě nejvíce využívány.

Graf 6. Spokojenost s benefity [zdroj: vlastní]



Většina zaměstnanců 80% je spokojena se zaměstnaneckými výhodami. V doplňující otázce, kde měl zaměstnanec možnost uvést, které benefity nejvíce využívá, tak nejčastěji je využívána sleva na nákup zboží jak v eProtonu, tak i v kamenných obchodech, dalším nejčastějším benefitem zůstává využívání stravování ve firemní jídelně, dále pak možnost zaměstnanecké výhody na zdravotní péči u zubaře a příspěvku na životní pojištění.

Otázka č. 8. Měla za úkol zjistit, jakou další firemní zaměstnaneckou výhodu by zaměstnanci ocenili, kdyby měli možnost si vybrat z nabízených možností.

Tab. 4. Zaměstnanecké výhody [zdroj: vlastní]

Kterou další zaměstnaneckou výhodu byste uvítali?		
Zaměstnanecké výhoda	Počet respondentů	Počet (%)
Příspěvek na dovolenou	35	35
Příspěvek na fitness, bazén	30	30
Příspěvek na dopravu	20	20
Jiné	15	15
Celkem	100	100

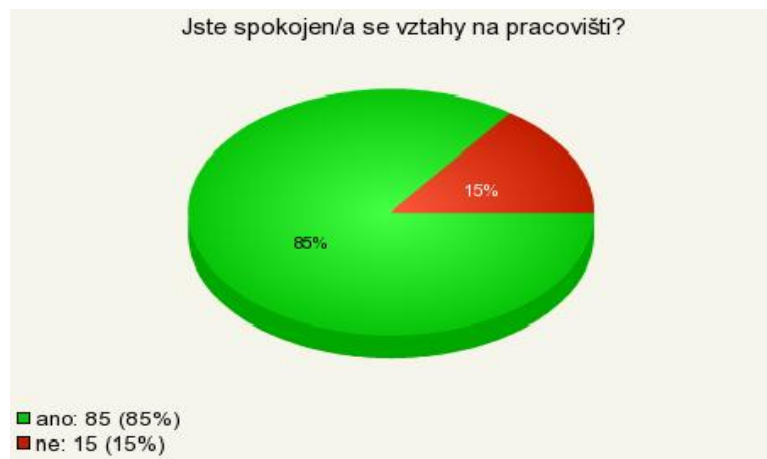
Tabulka ukazuje, že v rámci relaxace by zaměstnanci nejvíce ocenili příspěvek na dovolenou, stejně tak i příspěvek na bazén a fitness.

20% dotazovaných by také přivítalo příspěvek na dopravu. V možnosti jiné byl nejčastěji uveden větší počet dní dovolené.

6.2.4 Komunikace a vztahy zaměstnanců

Otázka č. 9. Zaměřuje se na stav vztahů na pracovišti a jednotlivé vazby mezi zaměstnanci a vedením.

Graf 7. Spokojenost se vztahy na pracovišti [zdroj: vlastní]



Jeví se, že většina zaměstnanců 85% je spokojená, pouze 15% zaměstnanců vykazuje známky nespokojenosti. Z toho vyplývá, že atmosféra a vztahy ve firmě jsou většinou velmi dobré.

Otázka č. 10. Mapuje situaci v komunikaci mezi zaměstnanci a odděleními. Navazuje tak na předchozí otázku, která ukazuje, že 15% zaměstnanců není spokojeno se vztahy mezi jednotlivými pracovišti. Doplnující otázka měla zjistit, která oddělení nejlépe a nejhůře komunikují.

Tab. 5. Spokojenost s komunikací [zdroj: vlastní]

Jste spokojen/a s komunikací s jednotlivými odděleními ve firmě ?		
Možnost	Počet respondentů	Počet (%)
Spíše spokojen/a	70	70
Spíše nespokojen/a	20	20
Velmi spokojen/a	5	5
Velmi nespokojen/a	5	5
Celkem	100	100

Z většiny zaměstnanců 75% je spíše spokojeno s komunikací mezi jednotlivými odděleními, ale 25% spokojeno není.

Nejlépe se zaměstnancům komunikuje s oddělením importu, personálním, řetězci, naopak nejhůře se zaměstnancům komunikuje s oddělením marketingu, IT, právním.

Z následujícího vyplývá, že zaměstnancům se nejlépe komunikuje mimo jiné s personálním oddělením, což se jeví jako obrovská výhoda, neboť personální oddělení vytváří vztahy v komunikaci mezi vedením firmy a zaměstnanci.

6.2.5 Motivace

Otázka č. 11. Měla za úkol zjistit, zda mají zaměstnanci potřebu seberealizace.

Graf 8. Potřeba seberealizace [zdroj: vlastní]



Z následujících údajů můžeme zjistit, že touha po seberealizace je u zaměstnanců velmi silná (92,71%), což je velmi dobré znamení z hlediska perspektivy firmy.

Otázka č. 12. Odráží míru zájmu o kariéru a profesní růst ve firmě.

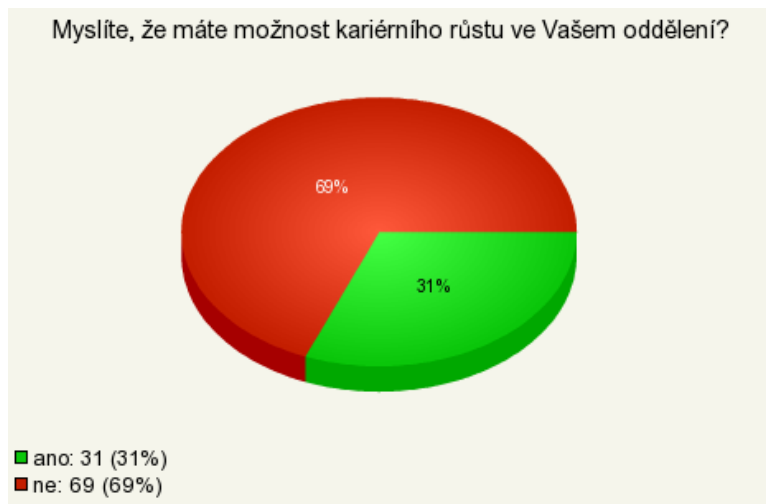
Tab. 6. Karierní růst [zdroj: vlastní]

Máte zájem o karierní růst?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet %
ano	55	55
ne	45	45
celkem	100	100

Podíl zájemců o karierní růst je 55% a 45% je těch, kteří nemají až tak velkou potřebu seberealizace. Ukazuje se jen velmi malý rozdíl mezi těmito dvěma skupinami.

Otázka č. 13. Účelem otázky bylo zjistit, zda mají možnost kariérního růstu na vyšší pozici ve svém oddělení.

Graf 9. Možnost kariérního růstu v oddělení [zdroj: vlastní]



Většina z dotazovaných 69% je přesvědčena, že možnost kariérního růstu v jejich oddělení je mizivá. Pouhých 31% dotazovaných si myslí, že mají možnost kariérního růstu ve svém oddělení.

Otázka č. 14.

Snaží se postihnout šance zaměstnanců na možnost kariérního růstu v rámci celé firmy.

Tab. 7. Možnost kariérního růstu ve firmě [zdroj: vlastní]

Myslíte, že máte možnost kariérního růstu v rámci celé firmy?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet %
ano	55	55
ne	45	45
celkem	100	100

Na otázku možnosti kariérního růstu v rámci celé firmy kladně odpovědělo 55% z dotazovaných oproti 45% ostatních respondentů, kteří si myslí, že nemají možnost kariérního růstu.

Otázka č. 15. Odráží skutečnost, zda se zaměstnanci cítí dostatečně motivováni svým vedoucím/ nadřízeným.

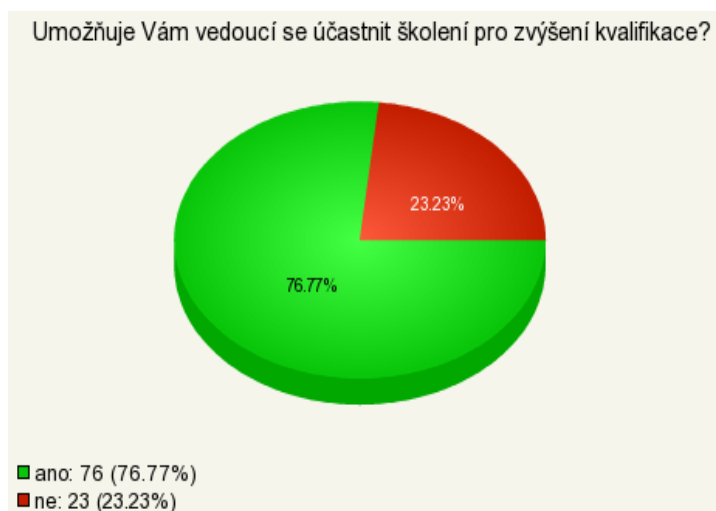
Tab. 8. Dostatečná motivavace ve své oddělení [zdroj: vlastní]

Myslíte, že jste dostatečně motivováni vedoucím?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet %
ano	38	38
ne	62	62
celkem	100	100

Celkově 62% z dotazovaných nemá pocit, že jsou svým vedoucím/nadřízeným dostatečně motivováni k pracovním výkonům.

Otázka č. 16. Smyslem otázky je zjistit, zda vedoucí umožňují svým zaměstnancům účastnit se firemních školení za účelem zvýšení kvalifikace.

Graf 10. Možnost zvýšení kvalifikace [zdroj: vlastní]



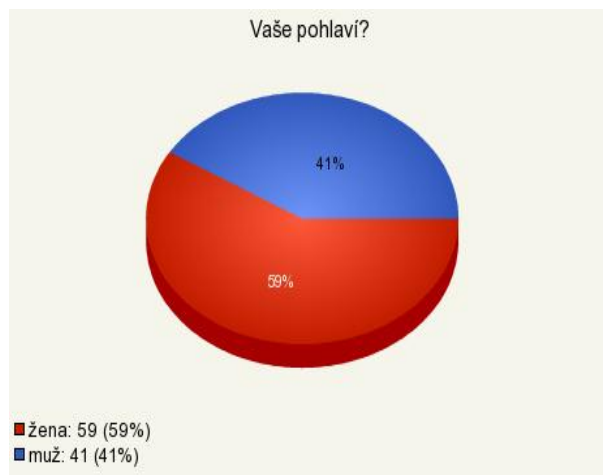
Z uvedeného grafu vyplývá, že snahou vedoucích/nadřízených je podporovat účast svých podřízených na školení pro zvýšení kvalifikace.

6.2.6 Doplnující otázky

Doplňující otázky jsou zaměřeny na zjištění demografických údajů o cílové skupině respondentů firmy HP TRONIC, kteří sídlí ve Zlíně v hlavní budově.

Otázka č. 17: pohlaví

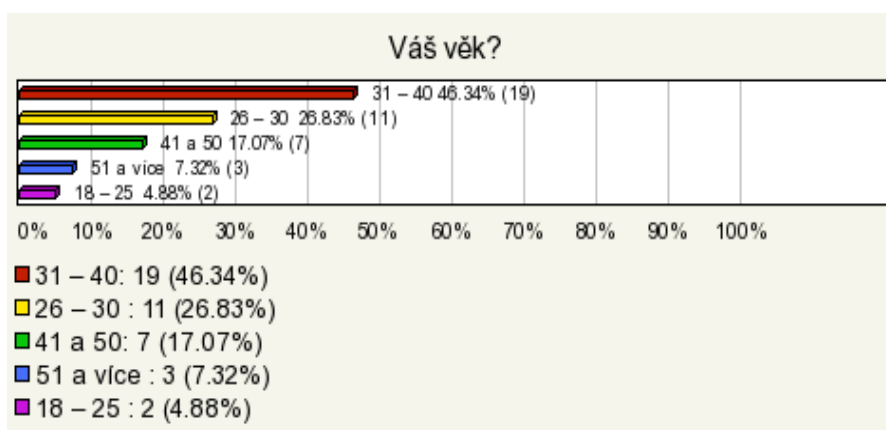
Graf 11. Pohlaví [zdroj: vlastní]



Z grafu vyplývá, že poměr mezi ženskými a mužskými zaměstnanci je téměř vyrovnaný a tudíž nedochází nebo existuje minimální prostor pro diskriminaci nebo znevýhodnění jednoho či druhého pohlaví.

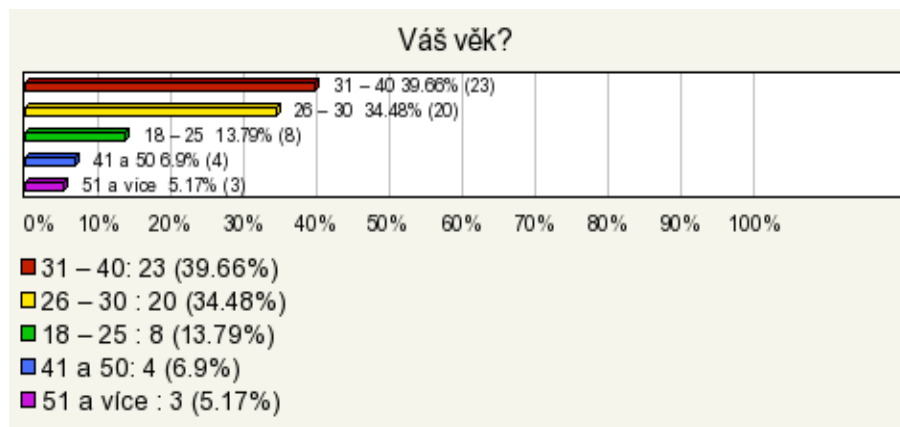
Otázka č. 18: Věk

Graf 12. Věková struktura u mužských zaměstnanců [zdroj: vlastní]



Tento graf ukazuje věkovou strukturu mužských zaměstnanců, kde převažující skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 31 až 40 let a 41 až 50 let, dohromady 64% z celkového počtu mužských zaměstnanců. Lze tedy předpokládat, že z hlediska demografie a psychologie se jedná o stabilní a loajální skupinu zaměstnanců.

Graf 13. Věková struktura u ženských zaměstnanců [zdroj: vlastní]



Opět zde máme jasný ukazatel, že dominantní skupinu mezi ženskými zaměstnanci tvoří skupina žen ve věku 31 až 40 let a 41 až 50 let. Zajímavým faktem se jeví, že druhou nejsilnější skupinou jsou mladé ženy ve věku 26 až 30 let.

Otázka č. 19: Délka odpracované doby

Účelem otázky je zjistit strukturu délky doby, kterou zaměstnanci pracují ve společnosti.

Graf 14. Délka odpracované doby ve firmě [zdroj: vlastní]



Z hlediska délky produktivního života stráveného prací ve firmě tvoří největší skupiny zaměstnanci, kteří zde pracují 6 až 10 let a 10 až více let a dohromady tak vytvářejí 39% nejdéle pracujících zaměstnanců.

7 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Po vyhodnocení dotazníkového šetření nastává fáze na zhodnocení a doporučení a návrhy na možná řešení potencionálních problémů a rizik, které se podařilo díky výzkumu objevit. Hlavním cílem je na tyto nedostatky upozornit, snažit se je odstranit nebo zlepšit a připravit tak lepší podmínky pro budoucí spolupráci a komunikaci mezi vedením firmy a jeho zaměstnanci.

Jako nejpodstatnější možné problémy a nedostatky zjištěné dotazníkovým šetření se jeví tyto:

- pracovní doba a pracovní prostředí,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- komunikace a vztahy zaměstnanců,
- motivace.

7.1 Pracovní doba a pracovní prostředí

Současný systém využití délky pracovní doby se ukazuje jako ne zcela efektivní. A proto z důvodů např. šetření provozních nákladů, by firma měla uvážit možnost zavedení tzv. pružné pracovní doby, protože 39% dotazovaných ji uvedlo jako námět ke zlepšení jejich celkové spokojenosti zaměstnání.

Pružná pracovní doba umožní lépe využívat délku pracovní doby, pružněji reagovat na nenadálé a neočekávané situace (např. neplacené přesčasy). Umožní zohlednit skutečnost, že řada zaměstnanců je závislá na dojíždění a systému městské hromadné dopravy, což se jeví v tomto případě jako značně omezující a určující faktor.

Pro zlepšení kvality pracovního prostředí by téměř 2/3 dotazovaných přivítalo více parkovacích míst, pro případy, kdy musí přijet do práce autem, neboť místní městská hromadná doprava není v dosahu. Stejně tak by ocenili zřízení zaměstnaneckého bufetu, protože v současnosti firma zajišťuje pouze stravování formou obědů ve firemní jídelně. Tato opatření by zcela určitě zvýšila spokojenost a současný stav kvality pracoviště.

7.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Vzhledem k poměru mzdy/vykonávané práce mají zaměstnanci pocit, že jsou nedostatečně finančně ohodnoceni. A to jednak v otázce finančního ohodnocení, ale i také, že firma

nebere v úvahu vysoké náklady na dopravu do zaměstnání, protože více jak 80% zaměstnanců dojíždí (drtivá většina zaměstnanců bydlí ve Zlíně nebo blízkém okolí), a to jak vlastními auty, tak i místní hromadnou dopravou. Tyto náklady nejsou zohledněny v zaměstnaneckých výhodách.

Doporučuji proto přehodnocení současného systému odměňování (poměr mzda versus délka pracovní doby) a také zahrnutí nákladů na dopravu zaměstnanců do práce do zaměstnaneckých výhod nebo jejich úplnou nebo částečnou kompenzaci zaměstnavatelem. Ukazuje se velký rozpor mezi časem, který zaměstnanec stráví v práci a mzdou, která se mimo jiné odvíjí kromě fixního platu také na systému odměn, které závisí na stavu obratu firmy a nejsou vždy garantovány.

Do zaměstnaneckých výhod doporučuji v rámci větší motivace zaměstnanců a také s ohledem na jejich zdraví a dobrou kondici zavést příspěvky na bazén nebo fitness, jelikož zaměstnanci projevili největší zájem o tuto možnou variantu.

7.3 Komunikace a vztahy zaměstnanců

Velmi příjemná je skutečnost, že komunikace a vztahy ve firmě jsou na velmi vysoké úrovni a zvolený způsob komunikace je vysoce efektivní a účinný.

Otázkou je, do jaké míry je to zásluhou samotných zaměstnanců a jejich komunikace mezi sebou, nebo výsledkem práce a koncepce personální politiky firmy.

7.4 Motivace

Výzkumem bylo zjištěno, že míra motivace a touhy po seberealizaci v zaměstnání je poměrně vysoká, ale na druhé straně byl zjištěn rozpor z pozice vedení, kdy není zaměstnancům dostatečně umožňováno zvyšování kvalifikace a možnost kariérního růstu v rámci jejich oddělení, ale i celé firmy.

Proto doporučuji přehodnotit stávající systém vzdělávání a zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci v této otázce. Firma by měla brát v potaz tento fakt a snažit se ve vlastním zájmu vyjít svým zaměstnancům maximálně vstříc (např. umožnit více zaměstnancům zúčastňovat se firemních školení, pracovních cest, pořádat více jednorázových školení nebo dlouhodobě se zaměřit na určité skupiny zaměstnanců a vychovávat z nich špičkové odborníky ve svém oboru).

8 DŮSLEDKY PRO SPOLEČNOST

Je prvotním zájmem zaměstnavatele naslouchat a vycházet vstřícně potřebám, návrhům a žádostem svých zaměstnanců, pokud je uzná za opodstatněné a přínosné pro firmu.

Pokud vedení nevyslyší to, co zaměstnanci nikdy nevysloví, nedochází ke změnám k lepšímu a zvyšuje se nespokojenost a nedůvěra na obou stranách.

Výzkumem bylo zjištěno, že největší rozpory mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem se objevují zejména v oblastech:

- finančního ohodnocení,
- délky pracovní doby,
- v otázce kariéry a kvalifikace.

Dále pak, po důslednějším prozkoumání demografických a sociografických údajů z dotazníku vyšlo najevo, že téměř 1/3 v obou skupinách zaměstnanců firmy tvoří mladí lidé ve věku 26 až 30 let.

Existuje zde reálné riziko odchodu mladých zaměstnanců, protože mezi nejčastější uváděné důvody odchodu ze zaměstnání patří:

- omezené možnosti kariérního růstu (naznačují nedostatek naděje a motivace),
- odměňování (má nemotivující účinek),
- pracovní náplň a délka pracovní doby (naznačují nedocenení zaměstnance a jeho schopností, nedostatek uspokojení z práce, pocit nekompetentnosti). [12]

Firma by se v budoucnu měla více orientovat na školení a vzdělávání svých současných zaměstnanců a umožňovat jim větší možnosti při seberealizaci, motivaci a kariérním postupu.

Pokud firma bude nadále pokračovat v těchto trendech, hrozí reálné nebezpečí odchodu zaměstnanců, zejména těch mladších.

A to z důvodů výše uvedených, protože se jim stále ještě nabízí možnost najít si jiné zaměstnání, kde budou více motivováni, finančně ohodnoceni a budou mít větší možnosti seberealizace, naplnění a možnosti kariérního postupu.

V konečném důsledku pro firmu by to znamenalo najímání stále nových a nových zaměstnanců, které by neustále znova musela proškolovat, uvádět do praxe a prostředí firmy a vynakládala by tak více peněz na náklady personální politiky.

Proto by mělo být v zájmu firmy vycházet více svým zaměstnancům vstříc. Navrhuji, aby s nimi efektivněji komunikovala o těchto otázkách a společně se snažila najít nejvhodnější a nejvýhodnější řešení pro obě strany.

V zájmu nejefektivnější komunikace je třeba hledat jiné cesty, než v současnosti firma HP TRONIC, s.r.o. využívá, které by se snažily vést k maximální spokojenosti zaměstnanců a tak jak jejím lepším pracovním výkonům jako např. firemní meetingy, kde by zaměstnanci mohli otevřeně vyslovit své požadavky na zlepšení jejich spokojenosti ve společnosti nebo aktivnější komunikaci vedení společnosti a vedoucích jednotlivých oddělení se svými zaměstnanci.

Doporučovala bych, aby systém komunikace o těchto otázkách probíhal formou týmového brífinku, kde si vedení společnosti bude čtvrtletně setkávat se svými zaměstnanci.

ZÁVĚR

Účelem této bakalářské práce bylo primární zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců. A to zejména se zaměřením na oblasti pracovní doby a pracovního prostředí, odměňování a zaměstnanecké výhody, komunikace a vztahy zaměstnanců, motivace ve firmě HP TRONIC Zlín, s.r.o.

Cílem praxe bylo se seznámit s prostředím a provozem firmy, zjistit a vyhodnotit vhodné informace, provést ve firmě dotazníkové šetření a následně zjistit celkový obraz o postavení zaměstnanců ve společnosti HP TRONIC Zlín, s.r.o.

Snahou bylo seznámit čtenáře s danou problematikou a po zjištění rozporů a nedostatků navrhnout řešení situace ve firmě.

Veškerá doporučení a návrhy na zlepšení situace v celkové spokojenosti zaměstnanců byly učiněny na základě vyhodnocení výzkumu, který proběhl dotazníkovou formou.

Jako zásadní se pro objektivní závěry ukázala skutečnost a nutnost zjistit co nejvíce informací od obou stran. Za podstatnou skutečnost považuji také fakt osobního kontaktu a diskuze, jak se zaměstnanci, tak i s vedením. Poté došlo k otevřené konfrontaci kladných i záporných názorů, které vyústily v závěry výše uvedené.

Díky této formě komunikace a získávání informací došlo k objektivnímu a nezaujatému posouzení situace ve společnosti, a proto závěry považuji za racionální a opodstatněné.

Doufám, že tato práce bude mít pozitivní efekt a bude přínosem jak pro firmu samotnou, tak i pevně věřím, že dojde ke změně k lepšímu v situaci zaměstnanců.

I když je v současnosti firma HP TRONIC Zlín s.r.o. jednou z vedoucích firem na trhu především v oblasti prodeje elektrotechniky, ale i v jiných oblastech, neustále se nabízí prostor pro zlepšování a zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Proto je ve vlastním zájmu firmy HP TRONIC Zlín s.r.o. a v souladu s jejím mottem: „HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi“, neustále a opakovaně tyto vztahy udržovat, ale i budovat a rozvíjet jinými směry do budoucnosti.

RESUMÉ

Die Absicht dieser Bakkalaureatsarbeit war es, primär das Gesamtausmaß der Mitarbeiterzufriedenheit zu ermitteln. Und das hauptsächlich mit Schwerpunkt im Bereich Arbeitszeit und Arbeitsumfeld, Entlohnung und Mitarbeiterbegünstigungen, Kommunikation und Beziehungen der Mitarbeiter sowie Motivation in der Firma HP TRONIC Zlín, GmbH.

Ziel des Praktikums war es, sich mit dem Umfeld und dem Betrieb der Firma bekannt zu machen und geeignete Informationen auszuwerten, Befragungen anhand eines Fragebogens in der Firma durchzuführen und nachfolgend ein Gesamtbild der Stellung der Mitarbeiter in der Gesellschaft HP TRONIC Zlín, GmbH zu schaffen.

Das Bestreben bestand darin, die Leser mit der gegebenen Problematik bekannt zu machen und nach der Ermittlung von Widersprüchen und Mängeln eine Lösung der Situation in der Firma vorzuschlagen.

Sämtliche Empfehlungen und Vorschläge zur Verbesserung der Situation in eine Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter wurden aufgrund der Forschungsergebnisse gemacht, die in Form von Fragebögen durchgeführt wurden.

Als prinzipiell für die objektiven Schlussfolgerungen zeigte sich die Tatsache wie auch die Notwendigkeit, so viel wie nur möglich Informationen beider Seiten zu ermitteln. Als eine wesentliche Tatsache betrachte ich auch das Prinzip des persönlichen Kontaktes und der Diskussionen, und das mit den Mitarbeitern wie auch mit der Firmenführung. Daraufhin kam es zur offenen Konfrontation positiver und negativer Meinungen, die dann in die oben angegebenen Schlussfolgerungen mündeten.

Dank dieser Form der Kommunikation wie auch des Erlangens von Informationen kam es zur objektiven und unbefangenen Bewertung der Situation in der Gesellschaft, weshalb ich die Schlussfolgerungen für rational und begründet halte.

Ich hoffe, dass diese Arbeit einen positiven Effekt und einen Beitrag nicht nur alleine für die Firma zu verzeichnen hat und weiter bin fest davon überzeugt, dass es zu einer Änderung zum Besseren in der Arbeitersituation kommen wird.

Auch wenn zur Zeit die Firma HP TRONIC Zlín, GmbH eine der führenden Gesellschaften auf dem Markt hauptsächlich im Bereich des Elektronikverkaufes, aber auch in anderen

Bereichen ist, bietet sich ständig Raum für Verbesserungen und Besserungen der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern an.

Deshalb sind im eigenen Interesse der Firma HP TRONIC Zlín, GmbH wie auch im Einklang mit ihrem Motto: „HP TRONIC ist eine Firma über Menschen und für Menschen“, diese Beziehungen ständig und wiederholt zu pflegen, aber auch zukünftig in andere Richtungen aufzubauen und zu entwickeln.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [5] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
- [6] ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 5. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1174-4
- [7] KOTLER, P. KELLER, K. L., *Marketing a management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [8] MOUDRÝ, M. *Marketing, Základy marketingu*. 1. vyd. Kralice na Hané : Computer media, 2008. 160 s. ISBN. 978-80-7402-002
- [9] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-274-0385-8
- [10] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [11] FORET, M. *Marketingový výzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2
- [12] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 987-80-247-2903-9

Elektronické zdroje:

[13] Ekonom.ihned.cz. *Benefity: motivují i lákají*. [online]. [cit. 2011-15-03].

Dostupný z WWW: <[http://www.ekonom.ihned.cz/index.php?p=400000_d&&article\[id\]=38422610](http://www.ekonom.ihned.cz/index.php?p=400000_d&&article[id]=38422610)>

[14] Rodina-finance.cz. *Hodnocení a odměňování zaměstnanců*. [online]. [cit. 2011-23-03].

Dostupný z WWW: <<http://www.rodina-finance.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>>

[15] Justice.cz *Úplný výpis* [online]. [cit. 2011-07-03].

Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/uplny_vypis >

[16] Hptronic.cz *Firma HP TRONIC*. [online]. [cit. 2011-20-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.hptronic.cz/o-firme.html>>

[17] Hptronic.cz *Hotely ve Velkých Karlovicích*. [online]. [cit. 2011-20-02].

Dostupný z WWW: <http://www.hptronic.cz/hotely-velke-karlovice.html>>

[18] Hptronic.cz *Management prodejních aktivit*. [online]. [cit. 2011-22-02]

Dostupný z WWW: < <http://www.hptronic.cz/vzdelavani.html>>

Interní zdroje

[19] Interní zdroje společnosti HP TRONIC Zlín, s.r.o.

[20] Firemní intranet: Web Publisher

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. Například

Tzn. To znamená

IT Informační technologie

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces motivace [2]</i>	21
<i>Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb [2]</i>	22
<i>Obr. 3. Proces marketingového výzkumu [9]</i>	24
<i>Obr. 4. Obchodní značka [20]</i>	30
<i>Obr. 5. Hotely Lanterna, Galik a Horal [20]</i>	30
<i>Obr. 6. Počet zaměstnanců ve firmě HP TRONIC [20]</i>	32
<i>Obr. 7. Organizační schéma firmy [19]</i>	33
<i>Obr. 8. Dárkový poukaz [20]</i>	35
<i>Obr. 9. Dárkový poukaz [20]</i>	37

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Dárkové poukazy [19]</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 2. Příspěvky na životní pojištění [19]</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 3. Hodnocení pracovního prostředí [zdroj: vlastní]</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 4. Zaměstnanecké výhody [zdroj: vlastní]</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 5. Spokojenost s komunikací [zdroj: vlastní]</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 6. Karierní růst [zdroj: vlastní]</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 7. Možnost karierního růstu ve firmě [zdroj: vlastní]</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 8. Dostatečná motivavace ve své oddělení [zdroj: vlastní]</i>	<i>50</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Celková spokojenost [zdroj: vlastní]</i>	42
<i>Graf 2. Spokojenost s pracovní dobou [zdroj: vlastní]</i>	43
<i>Graf 3. Pracovní spokojenost [zdroj: vlastní]</i>	43
<i>Graf 4. Spokojenost s vybavením kanceláří [zdroj:vlastní]</i>	44
<i>Graf 5. Spokojenost s finančním ohodnocením [zdroj: vlastní]</i>	45
<i>Graf 6. Spokojenost s benefity [zdroj: vlastní]</i>	45
<i>Graf 7. Spokojenost se vztahy na pracovišti [zdroj: vlastní]</i>	47
<i>Graf 8. Potřeba seberealizace [zdroj: vlastní]</i>	48
<i>Graf 9. Možnost karierního růstu v oddělení [zdroj: vlastní]</i>	49
<i>Graf 10. Možnost zvýšení kvalifikace [zdroj: vlastní]</i>	50
<i>Graf 11. Pohlaví [zdroj: vlastní]</i>	51
<i>Graf 12. Věková struktura u mužských zaměstnanců [zdroj: vlastní]</i>	51
<i>Graf 13. Věková struktura u ženských zaměstnanců [zdroj: vlastní]</i>	52
<i>Graf 14. Délka odpracované doby ve firmě [zdroj: vlastní]</i>	52

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: VLASTNÍ DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Hana Čechurová a jsem studentka třetího ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Marketing.

V současné době píší bakalářskou práci na téma: „Analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. V rámci zpracování praktické části bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který se stává zdrojem informací pro řešení uvedené problematiky.

Dotazník je zcela anonymní a ujišťuji Vás, že informace získané tímto dotazníkem nebudou nijak zneužity. Jsou určeny pouze pro výsledky výzkumu. Proto Vás prosím o zodpovězení níže uvedených otázek a odevzdání dotazníku do připraveného boxu na recepci do 10.00 h. 1.3.2011

Děkuji za spolupráci

Čechurová Hana

Celková spokojenost

1. Jste spokojen/a celkově se svým zaměstnáním?

- ano ne

Pokud je Vaše odpověď „ne” co by pomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti?

- lepší dopravní spojení do firmy
- jiný druh vykonávané práce
- vyšší finanční ohodnocení
- lepší pracovní vztahy
- možnost získání větší kvalifikace
- možnost kariérní růstu
- jiné.....

Pracovní doba a prostředí

2. Jste spokojen/a s pracovní dobou?

- ano ne

Pokud je Vaše otázka „něco by Vám více vyhovovalo?

- fixní pracovní doba
 pružná pracovní doba

3. Jste spokojen/a se současným stavem s pracovištěm?

- ano ne

Pokud je Vaše odpověď „ne” co Vám chybí?

- bufet
 více parkovacích míst
 barely na pitnou vodu
 jiné

4. Jste spokojen/a se současným vybavením Vašich kanceláří?

- ano ne

5. Jak hodnotíte pracovním prostředím (hluk, osvětlení, teplota,...)?

- velmi spokojen/a spíše spokojen/a
 velmi nespokojen/a spíše nespokojen/a

Odměňování a zaměstnanecké výhody

6. Jste spokojen s finančním ohodnocením ve společnosti?

- ano ne

Jestli je Vaše odpověď „ ne” proč?

.....

7. Jste spokojen/a s benefity, které Vám firma poskytuje?

- ano ne

Které benefity nejvíce využíváte?

.....

8. Kterou další zaměstnaneckou výhodu byste uvítali?

- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na fitness, bazén
- příspěvek na stravenky
- jiné

Komunikace a vztahy se zaměstnanci

9. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

- ano
- ne

10. Jste spokojen/a s komunikací s jednotlivými odděleními ve firmě?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- velmi nespokojen/a
- spíše nespokojen/a

Prosím můžete uvést dvě oddělení, kterými se Vám nejlépe komunikuje a se kterými nejhůře?

Nejlépe:

Nejhůře:

Motivace

11. Je pro Vás důležitá seberealizace?

- ano
- ne

12. Máte zájem o kariérní růst?

- ano
- ne

13. Myslíte, že máte možnost kariérního růstu ve Vašem oddělení?

- ano
- ne

14. Myslíte, že máte možnost kariérního růstu v rámci celé firmy?

- ano
- ne

15. Myslíte, že jste dostatečně motivováni vedoucím?

- ano ne

16. Umožňuje Vám vedoucí se účastnit školení pro zvýšení kvalifikace?

- ano ne

Doplňující otázky

17. Vaše pohlaví?

- žena muž

18. Váš věk?

- 18 – 25 31 – 40 51 a více
 26 – 30 41 a 50

19. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- méně jak 1 rok
 1 až 5 let
 6 až 10 let
 10 až více