

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci

Lucie Dostálová

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Dostálová**
Osobní číslo: **M16106**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma spokojenost zaměstnanců.

II. Praktická část

- Představte zkoumanou společnost.
- Analyzujte spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení současné situace spokojenosti zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd., Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOTTNAUER, Antonín, Radana GOGOVÁ a Václav SLÁDEK. Pracovní doba podle zákoníku práce. 1.vyd., Olomouc: ANAG, 2009, 280 s. ISBN 978-80-7263-536-8.

LAUFER, Hartmut. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 2.vyd., Praha: Grada, 2008, 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

ROUBAL, Ondřej, Iva PETROVÁ a František ZICH. Metodologie marketingových výzkumů. 1.vyd., Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 142 s. ISBN 978-80-7408-092-0.

SVETLIK, Ivan, Eleni STAVROU-COSTEA a Aleksandra KANJUO-MRČELA. Human resources management practices in the organisations of the future.1.vyd., Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 233 s. ISBN 978-80-7380-326-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ján Dvorský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **7. ledna 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2019**

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na výzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem této práce bylo zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech a na základě zjištěných výsledků navrhnout pro společnost doporučení. Zvolený problém byl řešen pomocí kvantitativního výzkumu konkrétně dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven tak, aby obsahoval otázky, které povedou k zjištění spokojenosti v konkrétních oblastech působení zaměstnanců. Všechny vytvořené grafy a tabulky byly pro srozumitelnější interpretaci podrobněji popsány. Na základě zjištěných výsledků bylo provedeno zhodnocení současné situace. V práci bylo navrženo řešení, které umožňuje zvýšit spokojenost zaměstnanců v oblastech, ve kterých jsou nejméně spokojeni. Výsledky této práce umožňují organizaci uvědomit si, kde jsou její slabé stránky v oblasti péče o zaměstnance a učinit tak kroky k zlepšení situace.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, vzdělávání zaměstnanců, motivace, odměňování zaměstnanců, pracovní prostředí, péče o zaměstnance, kvantitativní výzkum

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on research of employees' satisfaction in selected organization. The aim of this thesis was found current status of employees' satisfaction in different categories. Based on the results recommendations were suggested. The chosen problem was solved by using quantitative analysis, specifically questionnaire survey. The questionnaire was designed to include questions that will lead to find employees' satisfaction in their scope of employment. All created graphs and tables were described in more detail for clearer interpretation. Based on the results evaluation of the current situation was made. The thesis suggests a solution that could help increase employee' satisfaction in areas where they are least satisfied. The results of the thesis allow the company to realize in which areas the employees are the least satisfied and to take steps to improve the situation.

Keywords: employees' satisfaction, employees' education, motivation, rewarding of employees', work environment, care of employees, quantitative analysis

Úvodem bych ráda poděkovala panu Ing. Jánou Dvorskému, Ph.D., za odborné vedení, rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Současné poděkování patří i paní Ing. Lence Galetkové, za její čas, trpělivost a cenné rady, které mi s ochotou po celou dobu zpracovávání práce poskytovala.

Zvláštní poděkování patří mým rodičům, kteří mi studium umožnili a blízkým, kteří mě po celou dobu studia morálně podporovali.

Motto:

„Smyslem práce není vydělávání peněz. Smyslem práce je umožnit pracovníkům, ať už dělníkům nebo ředitelům, mít dobrý pocit ze svého života“

Ricardo Semler

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	13
1.1 HISTORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	13
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	13
1.2.1 Pracovní výkon.....	14
1.2.2 Oddanost v organizaci	14
1.2.3 Vytváření strategie oddanosti.....	14
1.3 PRACOVNÍ CHOVÁNÍ.....	14
1.3.1 Schopnosti.....	15
1.3.2 Temperament.....	15
1.3.3 Emoční inteligence	15
1.4 KOMUNIKACE	16
1.4.1 Zaměstnanecké vztahy.....	16
1.4.2 Řízení zaměstnaneckého vztahu.....	16
2 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	17
2.1 PRACOVNÍ DOBA	17
2.1.1 Rozvržení pracovní doby	17
2.1.2 Přestávky v práci	17
2.1.3 Dovolená za kalendářní rok	18
2.2 ORGANIZACE PRÁCE.....	18
2.2.1 Řízení využívání času	18
2.3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	19
2.3.1 Osvětlení	19
2.3.2 Mikroklimatické podmínky.....	19
2.3.3 Škodliviny v pracovním ovzduší.....	19
2.3.4 Hluk	20
2.4 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	20
2.4.1 Sociálně ekonomický rozměr BOZP	20
2.4.2 Programy a dobrovolné aktivity podniků	20
3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	21
3.1 CHARAKTERISTIKY „UČÍCÍ SE“ ORGANIZACE.....	21
3.2 FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
3.2.1 Vzdělávání během adaptace	22
3.2.2 Samostatné vzdělávání.....	22
3.2.3 Vzdělávání na pracovišti.....	22
3.3 ROZVOJ.....	23
3.3.1 Plánování osobního rozvoje	23
3.3.2 Rozvoj manažerů	23
3.3.3 Strategie rozvoje zaměstnanců	24
3.3.4 Zlepšování dovedností manažerů	24
3.3.5 Coveyho 8 návyků.....	24

4	ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE.....	25
4.1	FILOSOFIE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	25
4.2	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	25
4.2.1	Nepeněžní odměny	25
4.2.2	Zaměstnanecké výhody.....	25
4.2.3	Základní zásady odměňování	26
4.3	MOTIVACE.....	26
4.3.1	Potřeby – motivy	26
4.3.2	Hierarchie potřeb	27
4.3.3	Teorie XY (McGregor).....	27
4.3.4	Teorie Byrokracie podle Webera.....	28
4.3.5	Teorie expektance.....	28
4.3.6	McClellandova teorie získaných potřeb	28
4.4	MOTIVACE, VÝKONNOST A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	28
4.4.1	Peníze jako motivační prostředek.....	29
5	MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	30
5.1	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	30
5.1.1	Firemní marketingový výzkum	30
5.1.2	Agenturní výzkum	30
5.1.3	Cíle výzkumu	30
5.2	KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	31
5.2.1	Kvantitativní výzkum	31
5.2.2	Kvalitativní výzkum	31
5.2.3	Hypotéza	31
5.2.4	Proces marketingového výzkumu.....	31
5.3	SEKUNDÁRNÍ DATA	32
5.4	PRIMÁRNÍ DATA	32
5.5	TVORBA A STRUKTURA DOTAZNÍKU	32
5.5.1	Uzavřené a otevřené otázky	32
5.5.2	Identifikační, filtrační a kontrolní otázky	33
5.5.3	Konstrukce otázek do dotazníku	33
5.5.4	Velikost výběrového souboru, vzorek respondentů	33
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST	35
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	36
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	36
7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
7.3	SEGMENTY TRHU	37
7.4	POSLÁNÍ HODNOTY A VIZE.....	38
8	PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	39

8.1	STRAVOVÁNÍ.....	39
8.2	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ FOND	39
8.3	SOCIÁLNÍ VÝPOMOC	39
8.4	ŽIVOTNÍ JUBILEA, LOAJALITA.....	39
8.5	ZE ZÁKONA NEPOVINNÁ ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ	40
8.6	OPČNÍ PROGRAM	40
8.7	PROJEKT „ZDRAVÁ FIRMA“	41
8.8	POŘÁDÁNÍ AKCÍ NA PODPORU ZDRAVÍ.....	41
8.9	SPORTOVNÍ A KULTURNÍ ČINNOST	42
8.10	ZDRAVOTNÍ PÉČE	42
8.11	PŘÍSPĚVKY NA REHABILITACE A JINÉ.....	42
9	VÝZKUM SOUČASNÉ ÚROVNĚ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	43
9.1	PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	43
9.1.1	Hypotézy a cíle dotazníkového šetření.....	43
9.1.2	Charakteristika šetřené skupiny zaměstnanců.....	44
9.1.3	Sestavení dotazníku	44
9.1.4	Struktura dotazníku.....	44
9.1.5	Distribuce dotazníků.....	45
9.1.6	Zpracování dotazníků	45
10	ANALÝZA VÝSLEDKŮ	46
10.1	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY.....	46
10.1.1	Otázka: Jste muž nebo žena?.....	46
10.1.2	Otázka: Jak dlouho působíte v podniku?	46
10.1.3	Otázka: Na jakém oddělení pracujete?	47
10.2	BEZPEČNOST A VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	48
10.2.1	Otázka: Máte potřebné informace pro výkon Vaší práce?.....	48
10.2.2	Otázka: Cítíte se při výkonu Vaší práce bezpečně?	48
10.2.3	Otázka: Jste spokojeni s přístupem svého nadřízeného?	49
10.3	DŮVĚRA VE SPOLEČNOSTI.....	49
10.3.1	Otázka: Můžete vyjádřit svůj názor?	50
10.3.2	Otázka: Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?.....	50
10.3.3	Otázka: Jak hodnotíte sdílení informací na Vašem pracovišti?	51
10.3.4	Otázka: Diskutujete na pracovišti o chybách?	51
10.4	SPOKOJENOST SE STRAVOVÁNÍM VE SPOLEČNOSTI.....	52
10.4.1	Otázka: Jak hodnotíte kvalitu stravování?	52
10.5	FINANČNÍ A NEFINANČNÍ ODMĚNY	53
10.5.1	Otázka: Jak hodnotíte Vaše mzdové podmínky?	53
10.5.2	Otázka: Jak jste spokojeni s nabídkou benefitů?.....	54
10.6	ZNALOSTI O SPOLEČNOSTI	54
10.6.1	Otázka: Rozumíte strategii společnosti a firemním hodnotám?.....	54
10.6.2	Otázka: Jak hodnotíte Váš profesní růst?.....	55
10.6.3	Otázka: Víte, kde se v praxi setkáváte s výrobky, které naše firma vyrábí?	55

10.6.4	Otázka: Pokud jste nějakou otázku ohodnotili číslem 1, napište prosím, co konkrétně byste chtěli změnit, nebo Váš návrh na zlepšení dané situace.	56
11	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	58
11.1	HYPOTÉZY A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	58
12	DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	59
12.1	OPAKOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	59
12.1.1	Kalkulace pro odměňování za návratnost dotazníků.....	59
12.2	BEZPEČNOST NA PRACOVÍŠTI	59
12.2.1	Kalkulace nařícení postupů	60
12.3	DŮVĚRA A VZTAHY VE SPOLEČNOSTI	60
12.3.1	Kalkulace nákladů na akci dobročinné sbírky	61
12.4	STRAVOVÁNÍ.....	61
12.4.1	Kalkulace změn stravování ve společnosti	62
12.5	ZNALOSTI O SPOLEČNOSTI	62
12.5.1	Kalkulace nákladů na dopravu na exkurzi	62
13	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	63
13.1	CELKOVÉ NÁKLADY NA NAVRHNUTÁ ŘEŠENÍ.....	63
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69
	SEZNAM TABULEK	70
	SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

Spokojený zaměstnanec se stává dobrou vizitkou pro společnost, proto většina společností vynakládá velké množství finančních prostředků na péči o zaměstnance. Současná ekonomická situace dovoluje lidem často měnit svého zaměstnavatele, proto se firmy snaží udržet své pracovníky a poskytují jim velkou škálu finančních i nefinančních odměn. Tato bakalářská práce reaguje na současnou míru nezaměstnanosti v České republice, která se historicky pohybuje na nejnižších hodnotách, což znamená, že pro firmy bývá velice obtížné shánět nové a udržet stávající pracovníky.

Práce si klade za cíl prozkoumat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zjistit, které oblasti jsou negativně hodnoceny a navrhnout řešení, jak tuto situaci změnit. Neustále zlepšování pracovní spokojenosti v podniku s cílem udržet pracovníky, by měla mít za cíl každá firma. Ušetří se drahocenný čas na přijímání a školení nových pracovníků. Snížením obnovy zaměstnanců se zároveň sníží i náklady firmy, což je pro firmu velmi kladným přínosem.

Práce se skládá ze dvou částí. První teoretická část obsahuje literární rešerši na téma, které bezprostředně souvisí s tématem této práce. Poznatky z teoretické části jsou následně využity v praktické části, při tvorbě dotazníku a navrhování doporučení. Souhrnná kapitola obsahuje poznatky z celé teoretické části.

Praktická část se věnuje popisu firmy. K nalezení je zde charakteristika společnosti, u které nechybí popis hlavních činností. Spolu s organizační strukturou tak tvoří základní podklady pro prováděnou analýzu. Získaná data jsou zpracována do přehledných grafů a tabulek. Na základě získaných dat jsou potvrzeny nebo vyvráceny předem dané hypotézy. S přihlédnutím ke všem získaným informacím jsou navrhována doporučení ke zlepšení současné situace v podniku.

Hlavním výsledkem této práce je zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců a poskytnutí doporučení na základě výsledků výzkumu. Realizace navrhovaných doporučení povede ke zlepšení současné situace. Všechna navrhovaná řešení jsou podložena kalkulacemi, na základě kterých se společnost rozhodne, zda doporučení bude uskutečňovat, či nikoli. Získaná data mají pro firmu velkou cenu, protože jakákoli zpětná vazba od zaměstnanců je cennou informací. Hodnocení pracovní spokojenosti má převážně kladnou odezvu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Současná ekonomická situace umožňuje zaměstnancům měnit své pracovní místo, častěji než tomu bylo dříve. Většina organizací se proto snaží své zaměstnance udržet. Důležitá je pravidelná zpětná vazba od zaměstnanců. Informace od zaměstnanců může společnost získat nepřímo formou dotazníků anebo přímo diskuzí na pracovišti.

V této bakalářské práci bude zkoumán současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Ředitel společnosti si nepřeje uvádět název organizace, proto v žádné části nebude obsažen její název. Výzkum bude probíhat mezi zaměstnanci ve výrobě, cílovou skupinou jsou tedy zaměstnanci, kteří svou práci vykonávají přímo zde. Testování proběhne v průběhu března a bude trvat nejméně dva týdny. Analýza výsledků bude trvat zhruba týden. Po zpracování výsledků bude provedena konzultace s personálním oddělením. Nakonec proběhne konzultace navrhovaného řešení.

Sběr dat bude probíhat kvantitativním výzkumem konkrétně dotazníkovým šetřením. Dotazník bude sestaven na základě konzultací s personálním oddělením analyzované společnosti. Bude využito deduktivního postupu, který zahrnuje část teoretickou. Tato část bude obsahovat literární rešerši, která bude následně využita. První část praktické části bude zahrnovat informace o společnosti, největší důraz bude kladen na oblast péče o zaměstnance. Znalosti ohledně firemní kultury a jejich hodnot povedou k lepší interpretaci výsledků výzkumu.

Vzorek zkoumané skupiny zaměstnanců bude rozdělen na kategorie podle oddělení a délky působení v podniku. Nedílnou součástí je vytvoření hypotéz. Po vytvoření hypotéz proběhne sběr dat.

Hlavním cílem této bakalářské práce bude zjistit současný stav spokojenosti a na základě něj navrhnout řešení, které odstraní či sníží případné nedostatky. Dílčími cíli bude potvrzení nebo vyvrácení vytvořených hypotéz.

K analýze nasbíraných dat bude využito několika matematicko-statistických metod a to konkrétně deskriptivní statistiky: procenta, grafy, tabulky četností, kontingenční tabulky a testovací statistiky: chí-kvadrátu. Všechny tyto metody budou zpracovány v programu Microsoft Excel. Pro výpočet chí-kvadrátu bude využito online kalkulačky www.socscistatistics.com. Po analýze dat proběhne interpretace výsledků a také návrhy řešení na základně zjištěných výsledků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Podle Kociánové (2010, s. 34) spokojenost v obecném pojetí vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí životní spokojenosti. Role práce v životě jedinců je rozdílná. Existují lidé, kteří mají svou práci na prvním místě. Proti lidem, pro které práce znamená pouze peněžní příjem. Můžeme konstatovat, že spokojenost je individuální záležitostí. Purcell a kol. (2003) se domnívá, že základní požadavky od zaměstnanců jsou: „*odpovídající finanční odměny, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení a dostatečný stupeň sociální interakce při práci.*“ Míra spokojenosti je však velmi těžce měřitelná, protože je do jisté míry dost subjektivní a ovlivňují ji faktory, které nejsme schopni plně změřit.

1.1 Historie pracovní spokojenosti

V posledních několika desetiletích se zaměření zaměstnavatelů přesunulo od pracovníků, kteří jsou spokojeni se svou prací k těm, kteří jsou skutečně angažováni ve své práci a pro dosažení poslání organizace jsou ochotni vynaložit vysoké úsilí. Těmto pracovníkům záleží na tom, aby byla organizace úspěšná. Vývoj spokojenosti pracovníků podle Horvátové (2016, s. 32-33):

- *Spokojený pracovník*: dokáže pracovat samostatně, bez většího dohledu nadřízeného, avšak není ochotný být týmovým hráčem
- *Motivovaný pracovník*: je o úroveň výš, pracuje s vyšší energií a je vysoce soustředěný
- *Oddaný pracovník*: silně se identifikuje s organizací
- *Angažovaný pracovník*: má zájem na úspěchu organizace, dobrovolně vynakládá vysoké úsilí, jde za hranice svých povinností

1.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Podle Dvořákové (2012, s. 233) je pracovní spokojenost ovlivňována vnějšími i vnitřními motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou pracovníci na své pracovní pozici úspěšní či neúspěšní. Výzkum Purcell a kol. (2003) zjistil, že hlavní faktory, které působí na pracovní spokojenost, jsou následující: příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a náročnost práce.

1.2.1 Pracovní výkon

Pracovní výkon je tvořen znalostmi, schopnostmi, postoji a přístupy pracovníků. Závislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, nebyla žádným průzkumem prokázána natolik, aby skutečný vliv na pracovní výkon společnosti měla. Znamená to, že častá a zafixovaná fráze, že spokojený zaměstnanec odvádí vyšší výkon je mylná, nebo ne tolik významná, aby jí byla dána vysoká váha. Lze však tvrdit, že existuje závislost mezi tím, jak je společnost výkonná a uznávána zvenčí a subjektivní spokojeností pracovníků. Pro zaměstnance je to, že pracují v úspěšném a výkonném podniku, jakousi vnitřní motivací a odměnou z čehož plyne jejich pracovní spokojenost. (Armstrong, 2007, s. 229; Rychtaříková, 2008, s. 71)

1.2.2 Oddanost v organizaci

Oddanost v organizaci hraje významnou úlohu v řízení lidských zdrojů. Jde o míru identifikace jedince s danou organizací a zapojení do ní. Obsahuje podle Armstronga (2007, s. 233) tři faktory:

- *Silnou touhu zůstat členem organizace*
- *Silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování*
- *Připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace*

1.2.3 Vytváření strategie oddanosti

Cílem vytvoření strategie oddanosti je zvýšení identifikace s organizací, vytvoření pocitu loajality, nabídnout podmínky, v nichž vzroste motivace a omezit fluktuaci pracovníků. Jak již bylo řečeno výše, k oddanosti přispívá pocit „vlastnictví“ pracovníků. Tento pocit lze vyvolat tím, když pracovníci budou zapojováni do rozhodování, aby nabyli pocit, že přispěli k výslednému rozhodnutí. (Armstrong, 2007, s. 238)

1.3 Pracovní chování

Chování každého zaměstnance je individuální, proto je důležité znát alespoň faktory, které jsou pro určité povahové vlastnosti charakteristické, a tím na pozici manažera předvídat určitý typ chování.

1.3.1 Schopnosti

Podle Bedrnové a kol. (2012, s. 51) schopnosti představují širokou škálu osobnostních předpokladů, které umožňují vykonávat nějakou činnost. Rozlišujeme schopnosti obecné a speciální. Obecné můžeme uplatnit v široké škále činností, speciální jsou konkrétní činnosti. Používání schopností v praxi vede k zvýšení výkonu pracovníků a také poskytují prostředek pro vyjádření podnikových hodnot.

1.3.2 Temperament

Osobnostní struktura je souhrnem obecných vlastností lidské psychiky. Jsou to vlastnosti, které se projevují jak v prožívání, tak v chování a které určují formální styl veškeré lidské činnosti. Existují čtyři základní typy temperamentů podle H. J. Eysencka:



Obr. 1 Eysenecův model temperamentu, zdroj: Cakirpaloglu (2012)

1.3.3 Emoční inteligence

Emoční inteligence je schopnost umět zacházet s vlastními a cizími emocemi. Rozlišujeme čtyři oblasti podle D. Golemana:

- *Znalost vlastních emocí*: schopnost rozpoznat vlastní pocity a vědomě je prožívat
- *Zvládání emocí*: schopnost kontroly vlastních citů
- *Vnímavost k emocím jiných lidí*: schopnost umět se vžít do jiných lidí
- *Umění mezilidských vztahů*: aktivní vytváření vztahů

1.4 Komunikace

Podle Bedrnové a kol. (2002, s. 193) je komunikace nedílnou součástí pracovního procesu. Chování vůči druhým lidem je bezpodmínečně ovlivněno jeho osobností a dosavadními zkušenostmi. Obvykle se v nejobecnější poloze popisují jako sociální styk a ten se považuje za druhý základní projev aktivní podstaty člověka. Největší význam má sociální interakce, ta představuje průběh vzájemného působení jedince a druhého člověka či skupiny. Nejdůležitějším prostředkem je sociální komunikace. Chování zaměstnanců ovlivňuje zejména rozdílné sociální postavení a pracovní pozice.

1.4.1 Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnanecký vztah charakterizuje vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či vůbec mezi pracovníky na pracovišti. Je to jakási paralela příbuzenského vztahu. Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu, například pracovní smlouvu. Nebo mohou být neformální, v podobě psychologické smlouvy, která vyjadřuje jisté předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatel musejí nabídnout a jsou ochotni splnit. (Armstrong, 2007, s. 193)

1.4.2 Řízení zaměstnaneckého vztahu

Podle Armstronga (2007) povahu zaměstnaneckého vztahu silně ovlivňují personální činnosti. Ty se týkají všech stránek personální práce. Mimořádně významné je to, jak se s lidmi zachází v takových oblastech, jako je získávání, hodnocení, povyšování, vývoj kariéry, odměňování, projednávání stížností. Neméně důležité je také to, jakým způsobem se vyjadřují a sdělují očekávání týkající se pracovního výkon, jak je práce organizována a jak jsou lidé řízeni. Organizaci s vysokou mírou důvěry charakterizoval Fox (1973) následovně: *„Účastníci organizace sdílejí určité cíle a hodnoty, navzájem si předávají informace o smyslu dlouhodobých povinností, navzájem si nabízejí spontánní podporu, aniž by detailně přemýšleli, co je to bude stát, nebo aniž by předpokládali, že jim to někdo rychle oplatí, komunikují otevřeně a poctivě, jsou připraveni vložit své štěstí do rukou kohokoli jiného, a v případě pochybností, které mohou vzniknout, pokud jde o ochotu nebo motivaci, se rozhodují ve prospěch svého partnera.“*

2 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Nedílnou součástí pracovní spokojenosti je pracovní harmonogram. V následující kapitole je popsáno, jakou pracovní dobu určuje zákoník práce. Také je zde popsáno jak správně organizovat svůj čas, aby bylo docíleno požadované efektivity.

2.1 Pracovní doba

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, ve které je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Pracovní doba se rozkládá do jednotlivých částí – směn. Směna je část stanovené týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Jedna směna nemůže být delší než 9 hodin, v případě rovnoměrně rozvržené pracovní doby. (Galvas, 2007, s. 68; Kottnauer, Gogová a Sládek, 2009, s. 53)

2.1.1 Rozvržení pracovní doby

Pracovní doba se zpravidla rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne. Při rozvržení pracovní doby přihlíží zaměstnavatel k možnostem zabezpečení plynulé dopravy zaměstnanců do zaměstnání, zásobování elektřinou, plynem, topnou parou a k tomu, aby rozvržení pracovní doby nebylo v rozporu s hledisky bezpečné a zdravé práce. Délka směny nesmí u nerovnoměrného rozvržení pracovní doby překročit 12 hodin. Zaměstnavatel je povinen vypracovat písemný rozvrh stanovené týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance nejpozději dva týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba nerovnoměrně rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem jinak. Zaměstnanec je povinen být na začátku pracovní doby již na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení pracovní doby. (Kottnauer, Gogová a Sládek, 2009, s. 54; Galvas, 2007, s. 70)

2.1.2 Přestávky v práci

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut; mladistvým musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po čtyři a půl hodinách nepřetržité práce. Přestávky na jídlo a oddech se neposkytují na začátku a konci pracovní doby. Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny

a začátkem následující směny nepřetržitý odpočinek po dobu alespoň 12 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin. (Galvas, 2007, s. 70; Kottnauer, Gogová a Sládek, 2009, s. 54)

2.1.3 Dovolena za kalendářní rok

Zaměstnanec, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u něho práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, má nárok na dovolenou za kalendářní rok, popřípadě na její poměrnou část, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku. Za odpracovaný se považuje den, v němž zaměstnanec odpracoval převážnou část své směny; části směn odpracované v různých dnech se nesčítají. Základní výměra dovolené činí čtyři týdny. Čerpá-li dovolenou zaměstnanec s pracovní dobou nerovnoměrně rozvrženou na jednotlivé týdny nebo na období celého kalendářního roku, přísluší mu tolik pracovních dnů dovolené, kolik jich na dobu jeho dovolené připadá v celoročním průměru. (Galvas, 2007, s. 75)

2.2 Organizace práce

Jedním z nejzákladnějších kritérií při organizaci práce je efektivní nakládání s časem. Čas je jedinečný zdroj – nemůžeme si ho půjčit, pronajmout ani koupit nebo ho získat víc. Základní požadavky na práci s časem podle Dědiny kol. (2005, s. 79) jsou:

- *Jasně cíle*
- *Pečlivé plánování*
- *Definování priorit a jednání*
- *Schopnost úspěšně delegovat*

2.2.1 Řízení využívání času

Každý člověk má možnost si natrénovat a nejlépe využívat svůj čas. Manažeři často neefektivně ovlivňují svůj čas, je to způsobeno především tlakem okolí a také nedostatečnými znalostmi manažerů. Důležité je plánování a sebe-řízení. Nejčastější chyby ve využívání času jsou podle Porvazníka a kol. (2010, s. 162) následující:

- *Neschopnost delegovat úkoly, snaha dělat vše sám*
- *Neexistence reálného systému plánování času*
- *Málo času nebo žádný čas na rodinu, přátele a zábavu*

2.3 Pracovní prostředí

Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Spadá zde i hygienické vybavení a estetické řešení pracoviště. Nepříznivé podmínky na pracovišti vyvolávají pracovní nespokojenost a fluktuaci. (Dvořáková a kol. 2012, s. 184). *Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska BOZP odpovídali bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí.* (Šenk, 2012, s. 228)

2.3.1 Osvětlení

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 186) je správné osvětlení pro člověka velmi důležité, při nesprávném osvětlení může docházet k poškození zraku a dalším zdravotním problémům. Při osvětlení je potřeba vyloučit přílišné jasy, ale i přílišné kontrasty jasů, které způsobují únavu zraku. Pro lidské oko je nejpříznivější denní osvětlení. Umělé osvětlení je pro člověka vždy stresorem, proto je potřeba vždy jeho míru v pracovním prostředí minimalizovat. Šenk (2012, s. 228) tvrdí, že *není-li denní osvětlení dostatečné, musí mít venkovní pracoviště po dobu, kdy se na něm zdržují zaměstnanci, zajištěno umělé osvětlení odpovídající intenzity.*

2.3.2 Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky vytváří především teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Ať už přemíra tepla nebo přílišné chladno působí nepříznivě na lidský organismus. Je důležité zajistit tepelnou rovnováhu, to je stav, při kterém se tělesná teplota udržuje na konstantní výši. Na každém pracovišti musí být zajištěn přísun čerstvého vzduchu. (Dvořáková a kol. 2012, s. 187)

2.3.3 Škodliviny v pracovním ovzduší

Mezi nejčastější škodlivinou v ovzduší patří prach. Dalšími škodlivinami v pracovním prostředí jsou toxické škodliviny. Mezi zvláště nebezpečné patří chemické karcinogeny a mutageny. Jsou přesně dané limity přípustnosti těchto látek, při kterých už člověk v tomto prostředí nemůže pracovat. (Dvořáková a kol. 2012, s. 188)

2.3.4 Hluk

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 190) je v současné době hluk považován za jednu z největších škodlivin v pracovním prostředí. Na zdravotním stavu se projevují až po dlouhé době. Nestandardní působení hluku má na člověka velmi negativní emocionální dopad a také snižuje jeho výkon. Škodlivé účinky hluku závisí na mnoha faktorech např. na pravidelnosti či nepravidelnosti daného zvuku. Snížení pracovního hluku v pracovním prostředí je často velmi obtížná, proto jediným východiskem je používání ochranných pomůcek.

2.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci se stává nedílnou součástí celkové hospodářské politiky státu. Je také významnou oblastí sociální politiky Evropské unie. Členské státy uznaly, že zajištění bezpečnosti a pohody v práci přispívá ke zvýšení produktivity a kvality práce, což přispívá k podpoře hospodářského růstu a celkové zaměstnanosti. (Dvořáková a kol. 2012, s. 193)

2.4.1 Sociálně ekonomický rozměr BOZP

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 196) nemoci z povolání a pracovní úrazy zatěžují významným způsobem jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Zaměstnavatelé nesou náklady spojené s nemocenskou, nahrazováním nepřítomných zaměstnanců a snížením produktivity – mnohé z těchto nákladů nejsou kryté pojištěním. Zvětšenému riziku jsou vystaveni mladí pracovníci, pracovníci ze zahraničí a starší pracovníci. Také se zvyšuje počet nemocí, které jsou způsobeny dlouhodobým působením nadměrného stresu a psychického vypětí. Podporovat prevenci úrazu je jednoznačně výhodnější než řešit následky těchto případů.

2.4.2 Programy a dobrovolné aktivity podniků

Programy mají za cíl především zvýšit úroveň řízení bezpečnosti a ochrany zdraví a ochrany životního prostředí. Mnoho zaměstnanců uznává význam podpory zdraví a snaží se tyto aktivity realizovat, nebo se na jejich realizaci připravuje. Mezi výhody patří především zlepšení pracovní pohody a zdraví zaměstnanců a z toho vyplývající pokles krátkodobé a především dlouhodobé pracovní neschopnosti a zvýšení produktivity práce. (Dvořáková a kol. 2012, s. 202)

3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ

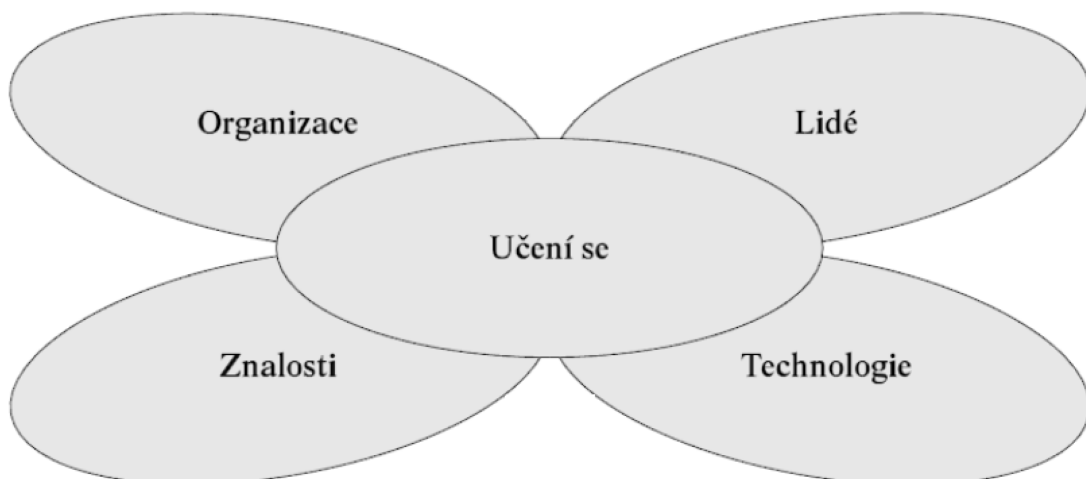
Vzdělání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizace, tak rovněž i zaměstnanců. Je nutné vytvořit podmínky pro rozvoj lidí formou učení se ze zkušeností a prostřednictvím práce. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 180)

3.1 Charakteristiky „učící se“ organizace

Podporuje lidi na všech úrovních, aby se pravidelně a přesně ze své práce učili. Má systémy k získávání a učení se informací a k jejich předávání tam, kde jsou zapotřebí. Svě učení hodnotí a je schopna se průběžně měnit.

- *Struktura*: důraz na týmovou práci, silné vedlejší vztahy a síť vztahů přes hranice organizace
- *Informační systémy*: shromažďování a zpracovávání informací zajišťujících infrastrukturu tohoto učení
- *Lidské zdroje*: systém hodnocení a odměn, který zajišťuje dlouhodobé výkony a rozvoj znalostí
- *Organizační kultura*: silná kultura, která u svých členů podporuje otevřenost, kreativitu a experimenty, tyto hodnoty a normy zajišťují sociální podporu potřebnou pro úspěšné učení
- *Vedení*: vedoucí formuje otevřenost, podstupování rizika a úvahy nutné k učení, musí komunikovat přesvědčivou vizí organizace

(Cejthamr, Dědina, 2005, s. 249; Svetlik, Stavrou-Costea a Kanjuo Mrčela, 2011, s. 177)



Obr. 2 Model učící se organizace, zdroj: Truneček (2004)

3.2 Funkce vzdělávání

Vzdělávání v organizaci má dva cíle a to jsou rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti. Oblasti vzdělávání podle Hroníka (2007, s. 129):

- *Funkční vzdělávání*: projektant, obchodník má charakter odborné přípravy a učení do zásoby, často bývá předmětem certifikace
- *Manažerské vzdělávání*: nácvik skupinového, týmového řešení a rozvoj dalších manažerských způsobilostí
- *Jazykové vzdělávání*

3.2.1 Vzdělávání během adaptace

Optimální délka trvání adaptačního procesu je čtyři až šest měsíců. Obvykle přesahuje zkušební dobu. Důvody vzdělávání během adaptace je především dosažení standardní výkonnosti. Nejčastější úskalí je však přesycení informacemi a formalitami během krátké doby. (Hroník, 2007, s. 130)

3.2.2 Samostatné vzdělávání

Podle Armstronga (2007, s. 463) je samostatné vzdělávání podněcování lidí k tomu, aby sami převzali zodpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zvýšení pracovního výkonu. Samostatné vzdělávání může být založeno na zaznamenávání osobních úspěchů a plánování a následného zhodnocení. Vede to k tomu, aby si lidé sami zhodnotili, kam se posunuli a kam se chtějí posouvat dál. Vzdělávající se osoby musí být vedeny k tomu, aby věděli, jakým směrem se ve vzdělání ubírat, aby mohly svou práci vykonávat efektivně.

3.2.3 Vzdělávání na pracovišti

Neformální vzdělávání probíhá na pracovišti a má podle Sterna a Sommerlada tři formy:

- *Seminář (workshop)*: v tomto případě probíhá vzdělávání mimo pracovní místo, většinou však v jeho blízkosti
- *Pracoviště jako prostředí, kde dochází ke vzdělávání*: při tomto přístupu se samo pracoviště stává prostředím pro vzdělání
- *Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny*: v tomto případě jde o čistě neformální vzdělávání

Formální vzdělávání má systém a je plánované a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky. (Armstrong, 2007, s. 465)

3.3 Rozvoj

Rozvoj je vývojový proces, který vede k postupnému zvyšování schopností a znalostí. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi na odpovědnější a náročnější úkoly. Nesoustřeďuje se však na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovišti. Obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů. V programech rozvoje se klade důraz především na osobní rozvoj a na plánované učení ze zkušeností. (Hroník, 2007, s. 311; Armstrong, 2007, s. 470)

3.3.1 Plánování osobního rozvoje

Plán stanovuje, co se mají zaměstnanci naučit, aby rozvinuli a zlepšili své schopnosti. Plánování provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán se zaměřuje na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe zodpovědnost za navrhování a realizaci plánů, ale musí jim být poskytnuta podpora ze strany organizace. Cílem je zlepšovat a propagovat učení a vzdělávání zaměstnanců. Postup plánu osobního rozvoje podle Armstronga (2011, s. 269):

- *Analýza současného stavu a potřeby rozvoje*
- *Stanovení cílů*
- *Připravení plánů činností*
- *Realizace*

3.3.2 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje jejich výkon a přispívá k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Vnitřní mobilita pracovníků je důležitá ve všech organizacích. V organizaci, kde je minimální mobilita a práce má spíše reproduktivní charakter, klesá produktivita a zároveň spokojenost. (Hroník, 2007, s. 99; Armstrong, 2007, s. 489)

3.3.3 Strategie rozvoje zaměstnanců

Podle Armstronga (2007, s. 492) strategie rozvoje zaměstnanců se týká toho, co organizace zamýšlí udělat pro svou budoucí potřebu manažerů vyplývající z podnikových plánů. Primárním cílem těchto formulací je rozpoznat rozhodující stánky činností procesu rozvoje manažerů. To poskytuje personalistům nástroje k provádění jejich vlastního hodnocení a analýzy stavu rozvoje zaměstnanců.

3.3.4 Zlepšování dovedností manažerů

Rozvoj manažerů se zabývá zvyšováním vůdcovských dovedností a rovněž rozšiřováním a zlepšováním všeobecných manažerských dovedností. Mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra. S emoční inteligencí úzce souvisí i sociální zralost. Psychologové vymezují sociální zralost jako snahu dosáhnout „osobní celostnosti“. Celostnost je v každém stádiu života člověka relativní a je na každém, jak s touto úlohou bude pracovat. (Armstrong, 2007, s. 466; Porvazník a Ladová, 2010, s. 78)

3.3.5 Coveyho 8 návyků

Spousta společností se snaží motivovat své lidi pomocí rozvojového programu, který vytvořil americký lektor a trenér leadershipu Stephen R. Covey. Následující body jsou stručným popsáním osmi návyků, které Covey považuje za klíčové k otevření lidského potenciálu Covey (2009, s. 23-33):

- *Neustále učení se*: čtení, poslouchání ostatních, učení se nových věcí
- *Orientace na služby*: vidět život jako misi, neorientovat se pouze na kariéru
- *Vyzařování pozitivní energie*: být optimistický a šířit tuto energii kolem sebe
- *Věřit v ostatní lidi*: vyhnout se stereotypům a předsudkům
- *Rovnováha v životě*: sociálně aktivní chování, fyzické aktivity
- *Života jako dobrodružství*: připravenost na vše co přijde a bytí bez obav
- *Synenergie*: být více než součástí celku, být kreativní a produktivní
- *Obnova sil*: práce na fyzickém, mentálním a emočním zdraví

4 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 240) odměňování patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Motivaci chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur. Vzhledem k proměnlivosti ji však označujeme také jako jednu z nejkomplicovanějších oblastí.

4.1 Filosofie řízení odměňování

Řízení odměňování je založeno na jasné filosofii a to na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uskutečnit. Podstatou řízení lidských zdrojů je investování do lidského kapitálu, z něhož se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti, pak je správné odměňování rozloženo podle jejich přínosu. Řízení je ovlivněno podnikovými strategiemi a také vnějším prostředím organizace. Vnější prostředí zahrnuje úroveň mezd a platů na trhu práce. (Armstrong, 2007, s. 517)

4.2 Systém odměňování

Armstrong (2007, s. 517) říká, že základní sazba je množství peněz, které tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u manuálních pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností. Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. K základní mzdě nebo platu lze přidat příplatky za přesčasovou práci, za práci ve směnách nebo v neobvyklém čase.

4.2.1 Nepeněžní odměny

Jsou to takové odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, je to například pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělání a v neposlední řadě příležitost k rozvoji kariéry. (Armstrong, 2007, s. 515-528)

4.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Dělí se do tří základních okruhů: placené volno (dovolená), ochranné programy (podpora zdraví) a nadstandardní benefity (rodinné akce, nepovinná školení). Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- *Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky*
- *Uspokojovat osobní potřeby pracovníků*
- *Posilovat oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci*
- *Poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny*

Důležité je, povšimnou si, že v cílech není motivování pracovníků. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zvyšují jejich oddanost a výkon organizace. (Armstrong, 2007, s. 515-528; Koubek, 2001, s. 297; Martocchio, 2015, s. 23)

4.2.3 Základní zásady odměňování

Členové organizace by měli být zapojeni do definování základních zásad a ty by pak měli být sdělovány všem lidem, aby lépe pochopili, z čeho vychází politika a praxe odměňování. Avšak pracovníci se nejspíše budou vyhýbat vyslovování svých soudů o těchto zásadách do té doby, dokud nepocítí, jak jsou uplatňovány. To co je pro ně důležité, není filozofie, ale praxe odměňování. (Armstrong, 2007, s. 515-333)

4.3 Motivace

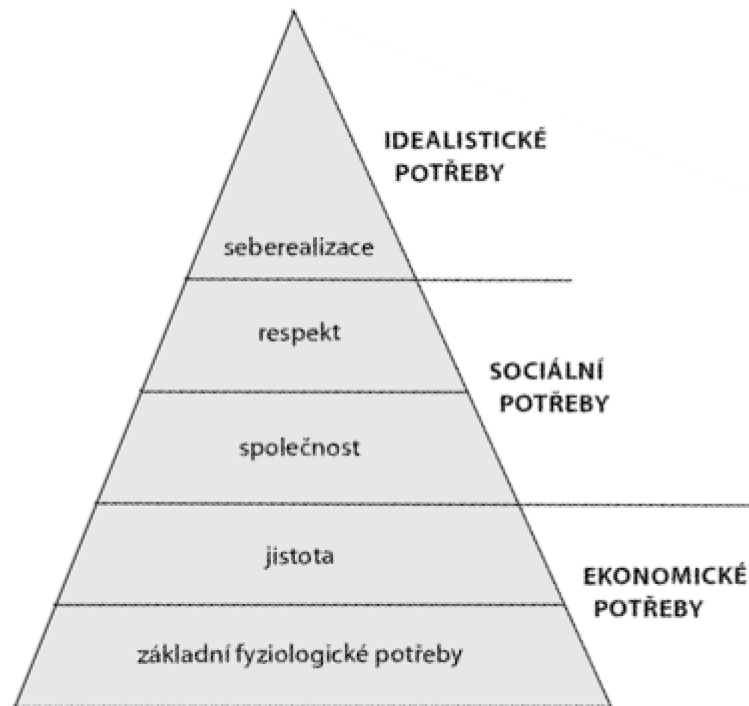
Porozumění problematice motivace lidského chování je významným předpokladem možnosti na chování efektivně působit a účinně je ovlivňovat. Předpokládá se také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. Důležité je také vědět, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po čem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, nikoli však intenzivně. (Armstrong, 2007, s. 515-528)

4.3.1 Potřeby – motivy

Podle Dieblové (2005, s. 39) chování člověka – i na pracovišti – je určováno motivy. Motivory se zakládají na potřebách a ty se neuvědomují jen rozumem, ale také pocity. Rozlišování potřeb a motivů u vysoce a málo kvalifikovaných a s rozlišováním motivů nadřizovaných a podřizovaných. Uspokojování potřeb je pro vysoce kvalifikované zaměstnance snadnější než pro málo kvalifikované.

4.3.2 Hierarchie potřeb

K rozhodujícím vědeckým poznatkům o lidských potřebách a jejich vzniku patří zejména výsledky výzkumů amerického psychologa Abrahama H. Maslowa, který rozdělil nejrůznější potřeby do pěti kategorií podle významu.



Obr. 3 Maslowova pyramida, zdroj: Laufer (2008)

- *Fyziologické potřeby*: uspokojuje je především mzda za práci
- *Potřeby jistoty*: bezpečné pracovní podmínky a prostředí
- *Potřeby sociální*: přátelství, společenské přijetí, příslušnost k určité skupině a vybudování si určité pozice v ní k uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti
- *Potřeby uznání*: nehmotné odměňování: ocenění, sebeúcta, úspěch, respekt, jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení
- *Potřeby seberealizace*: rozvíjení a uplatňování vlastních schopností, uspokojení z dobře odvedené práce

4.3.3 Teorie XY (McGregor)

Tato teorie předpokládá, že se lidé dělí pouze do dvou skupin. Tyto skupiny McGregor označuje X a Y. Skupinu X popisuje jako tvory líné a nespolehlivé. Říká, že na tuto skupinu zaměstnanců se musí neustále dohlížet a nemohou pracovat samostatně. Druhou

skupinu Y charakterizuje jako zaměstnance motivované, odpovědné a schopné samostatnosti.

4.3.4 Teorie Byrokracie podle Webera

O této teorii se zmiňuje (Mikulaščík, 2015). Weber považuje za důležitý princip hierarchie, stálý systém pravidel, pravidelné aktivity, formalismus v neosobních vztazích, jmenování do funkcí na základně vědomostí a dovedností a přísné oddělení osobního a pracovního života.

4.3.5 Teorie expektance

Tuto teorii vytvořil V. Vroom. Vychází z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosažení určitého cíle či výsledku. Jedinec očekává, že jeho výsledek a jeho úsilí bude nějakým způsobem ohodnoceno. Jde také o to, aby ocenění mělo pro jedince smysl. Čím větší smysl má, tím větší by měl vynakládat úsilí.

4.3.6 McClellandova teorie získaných potřeb

O teorii získaných potřeb se zmiňuje Armstrong (2017, s. 194):

- *Potřeba něčeho dosáhnout*: splnění si osobních tužeb
- *Potřeba někam patřit*: dobré mezilidské vztahy
- *Potřeba moci*: vládnout ostatním lidem

Teorie se využívá především při motivování zaměstnanců na základě jejich individuálních potřeb.

4.4 Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

Podle Laufera (2008, s. 50) je v této souvislosti za nejdůležitější třeba považovat vztah mezi motivací a pracovním výkonem. Motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka. Ve snaze motivovat pracovníky působíme také na jejich psychiku. Působíme na pocity jejich vlastní hodnoty a hodnotové představy. Abychom mohli i přes tyto nejrůznější faktory motivačně vést, potřebujeme dostatek empatie i dobré znalosti základních psychologických dovedností. O vztahu mezi motivací a spokojenosti pracovníků se zmiňuje i Armstrong (2007, s. 515-528).

4.4.1 Peníze jako motivační prostředek

Podle Laufera (2008, s. 65) se vliv odměny většinou silně přeceňuje. Z dotazníků pracovních spokojeností vyplývá, že peníze jsou v motivačních faktorech většinou někde uprostřed. Na nejvyšších příčkách se většinou objevují motivátory typu zajímavost práce, svobodné jednání, možnost něco vytvářet. Peníze vyvolávají pouze sekundární motivaci – práce samotná je pouze prostředkem k získání peněz. Pokud bychom chtěli motivovat pouze penězi, museli bychom čtvrtletně zvyšovat platy.

5 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Měření pracovní spokojenosti je cennou metodou získávání názorů od zaměstnanců. Můžeme získat informace o preferencích pracovníků, zjistit příčiny problémů, upozornit na případné problémy, porovnávat úrovně spokojenosti, oddanosti a morálky na pracovišti.

5.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je proces, v němž se provádí sběr, analýza a zpracování všeho, co může sloužit jako informace, a to organizovaným a systematickým způsobem k nalezení řešení konkrétních problémů. (Roubal a spol., 2014, s. 18; Paulovčáková, 2015, s. 23)

5.1.1 Firemní marketingový výzkum

Podle Paulovčákové (2015, s. 23-24) je firemní výzkum méně nákladný než agenturní. Výhodou je i velmi dobrá znalost firemního prostředí, nevýhodou pak určitá slepota, možné subjektivní vidění problematiky, nedostatek odborníků a menší zkušenost s výběrem a využitím metod výzkumu.

5.1.2 Agenturní výzkum

Agenturní výzkum předpokládá zapojení profesionálů pro oblast výzkumu, využití nejnovějších metod a technik zpracování. Často bývá využíván kontinuální výzkum, který se opakuje. (Paulovčáková, 2015, s. 23-24)

5.1.3 Cíle výzkumu

Podle cíle výzkumu můžeme definovat určitý typ výzkumu a následně zvolit nejvhodnější metody. Známe základní čtyři typy výzkumu podle Roubala a spol. (2014, s. 21):

- *Monitorovací*: představuje průběžné shromažďování a analýzu dat
- *Explorativní*: definuje možné příčiny jevu, jedná se o předběžné shromažďování informací
- *Deskriptivní*: zabývá se podrobným popisem problematiky, popisuje jevy, neřeší příčiny
- *Kauzální*: zkoumá příčiny určitých jevů a jejich následky, vysvětluje příčiny

5.2 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Podle definice problému můžeme zvolit kvalitativní nebo kvantitativní výzkum. V kvantitativním výzkumu jsou zkoumané jevy přesně definovány, otázky a odpovědi jsou jednoznačné, získávaná jsou měřitelná číselná data. V kvalitativním výzkumu se nejčastěji využívá otevřená diskuze s tazatelem podle připravené osnovy v příjemné atmosféře. (Roubal a spol., 2014, s. 21; Paulovčáková, 2015, s. 25; (Kozel, Mynářová a spol. 2011, s. 159)

5.2.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Dochází ke zjišťování, jaké konkrétní znaky vykazuje jak velká část cílové skupiny. Velikost vzorku by měla být dostatečná k zajištění potřebné pravděpodobnosti výstupů. Data jsou vyhodnocována pomocí matematicko-statistických metod. Tento výzkum bývá využíván k testování hypotéz. (Roubal a spol., 2014, s. 20; Paulovčáková, 2015, s. 25; Kozel, Mynářová a spol. 2011, s. 159)

5.2.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum často doplňuje výzkum kvantitativní. Snaží se zjistit nejen souvislosti, ale především důvody chování lidí, jejich konání a motivaci v širším kontextu jejich existence. Pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo proč se něco děje. Většinou jsou zkoumány a popisovány jednotlivé případy. Kvalitativním výzkumem nejsou ověřovány hypotézy. (Roubal a spol., 2014, s. 20; Paulovčáková, 2015, s. 25; Kozel, Mynářová a spol. 2011, s. 159)

5.2.3 Hypotéza

Hypotéza představuje tvrzení o předpokládaném nebo pravděpodobném výsledku, který je buď potvrzen, nebo vyvrácen. Hypotéza je obvykle definována oznamovací větou. V kvantitativním výzkumu jsou hypotézy definovány před zahájením, u kvalitativního se hypotézy vyvozují v průběhu výzkumu. (Paulovčáková, 2015, s. 25)

5.2.4 Proces marketingového výzkumu

Proces se skládá z pěti základních kroků:

- *Formulace problému: stanovení cíle výzkumu*

- *Uspořádání výzkumu, volba metody sběru dat, výběr vzorku*: sběr a analýza sekundárních informací
- *Sběr dat*: pozorování, experiment, dotazování, simulace
- *Analýza a interpretace údajů*: matematicko-statistické metody, vizualizace
- *Vypracování výzkumné zprávy a prezentace výsledků*: zpracování závěrečné zprávy a návrhy doporučení

5.3 Sekundární data

Podle zdrojů dat, z nichž informace získáváme, je dělíme na primární a sekundární data. Sekundární data jsou informace, které byly získány již dříve za jiným účelem. Vždy se nejprve snažíme získat tato data, až potom přejdeme k hledání dat primárních. Finanční i časová náročnost získání těchto dat je hodně odlišná. Sekundární data bývají k dispozici před zahájením výzkumu. Cena jejich pořízení bývá výrazně nižší než u primárních dat. (Kozel, Mynářová a spol. 2011, s. 54)

5.4 Primární data

Pokud při pátrání zjistíme, že nikdo před námi požadované informace neshromáždil, nebo jsou informace nedosažitelné, přejdeme k zjišťování dat primárních. Primární informace obsahují nová data. Proto je výzkum prováděn přesně podle potřeb zadavatele výzkumu. Hlavní výhoda spočívá v aktuálnosti a konkrétnosti. Sběr těchto dat je výrazně nákladnější a jejich získání je pomalejší než u sekundárních dat. (Kozel, Mynářová a spol. 2011, s. 55-56)

5.5 Tvorba a struktura dotazníku

Tvorbě a struktuře dotazníku je vhodné věnovat značnou pozornost, jelikož významně ovlivní úspěšnost výzkumu. Dotazník by měl obsahovat přiměřený počet otázek s ohledem na cíl výzkumu a také s ohledem na časové možnosti respondentů. (Paulovčáková, 2015, s. 29)

5.5.1 Uzavřené a otevřené otázky

Uzavřené otázky obsahují omezený počet odpovědí, nabídka možností odpovědí je daná. Měl by být uvedený maximální počet možných odpovědí. Počet odpovědí by měl být v takovém rozsahu, aby si každý z respondentů mohl vybrat alespoň jednu odpověď.

Na otevřené otázky respondent formuluje způsob odpovědi sám na vyznačené místo. (Paulovčáková, 2015, s. 30)

5.5.2 Identifikační, filtrační a kontrolní otázky

Obvykle dotazníky obsahují analytické otázky, které slouží k rozřídění respondentů do skupin. Tyto otázky je vhodné umístit až na konec dotazníku. Filtrační otázky jsou takové otázky, na které odpovídá pouze respondent, kterého se tato otázka týká. Kontrolní otázky jsou zaměřené na správnost odpovědí, kde lze očekávat záměrné zkreslení odpovědi. (Paulovčáková, 2015, s. 30)

5.5.3 Konstrukce otázek do dotazníku

Neexistuje jednoznačný návod na to, jak by měl dotazník vypadat. Nejdůležitější je však správná konstrukce otázek podle cílů výzkumu a jejich informační hodnota. Při konstrukci by mělo být prioritou, aby nám respondenti porozuměli a byli schopni na otázky odpovídat ochotně, což výrazně eliminuje chyby způsobené respondentem. Při tvorbě dotazníku bychom měli používat následující pravidla:

- *Ptát se přímo*
- *Ptát se jednoduše*
- *Užívat známý slovník*
- *Užívat jednovýznamová slova*
- *Ptát se konkrétně*
- *Vyloučit negativní otázky*

(Kozel, Mynářová a spol. 2011, s. 201-204)

5.5.4 Velikost výběrového souboru, vzorek respondentů

Vzorek respondentů se stanovuje podle velikosti chyby, kterou je možné akceptovat, dále i podle časových a finančních možností a zkušeností. Při stanovení velikosti vzorku je třeba uvážit i pravděpodobnou návratnost dotazníků. (Paulovčáková, 2015, s. 32)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem každé vyspělé společnosti by mělo být to, aby nesla dobré jméno a měla spokojené zaměstnance. Jak tohoto úspěchu dosáhnout není zcela jednoduché a cesta k cíli trvá mnohdy několik let.

Proto první kapitola pojednává o názorech odborníků, jak se spokojený zaměstnanec projevuje a zda je tato veličina vůbec měřitelná. Na základě těchto poznatků, lze konstatovat, že požadavky, které lidé na svou práci měli dříve, jsou s dnešními nesrovnatelné. Proto je důležité neustále sledovat, jak se tento trend vyvíjí a přizpůsobovat se změnám, které ve společnosti nastávají. Nedílnou součástí všech pracovníků na pozicích personálních či manažerských by měla být znalost lidské psychiky. Pomůže jim lépe se orientovat v pocitech a chování svých podřízených a na základě nich s nimi jednat, tak aby nedocházelo ke zbytečným nesrovnalostem.

Druhá kapitola obsahuje spíše obecné informace o pracovním prostředí a pracovní době. Jsou zde popsány tipy na správnou organizaci času. V dnešní době plné stresu a věčného nestíhání je považován time management za jeden z klíčových k vyřešení tohoto problému. Pracovní prostředí silně ovlivňuje psychiku pracovníků. Zaměstnavatel by měl dbát důraz především na ze zákona povinné náležitosti. Pravidelná kontrola pracovních podmínek spadá do těchto povinností.

Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, je možnost rozvoje a vzdělání na pracovišti. Člověk je ze své podstaty tvor zvědavý, a pokud v něm zaměstnavatel tuto touhu neprohlubuje, může se stát, že si zaměstnanec najde takového zaměstnavatele, který mu jeho rozvoj umožní.

Kapitola odměňování a motivace popisuje funkce odměňování a jejich dopad na zaměstnance. Kritická rešerše je zpracována z pohledu několika sociologů a psychologů na motivaci. Každá tato teorie má své klady a zápory a může zaměstnavateli pomoci rozeznat pohnutky motivací právě jeho zaměstnanců.

Poslední kapitola obsahuje informace, které jsou nápomocné při tvorbě analýz. Každá společnost má od výsledků jiná očekávání a také jiné finanční možnosti na realizaci měření. Jsou zde popsány veškeré části, které by měl správný a funkční dotazník obsahovat. K nalezení jsou zde i tipy, podle kterých se dá při tvorbě postupovat.

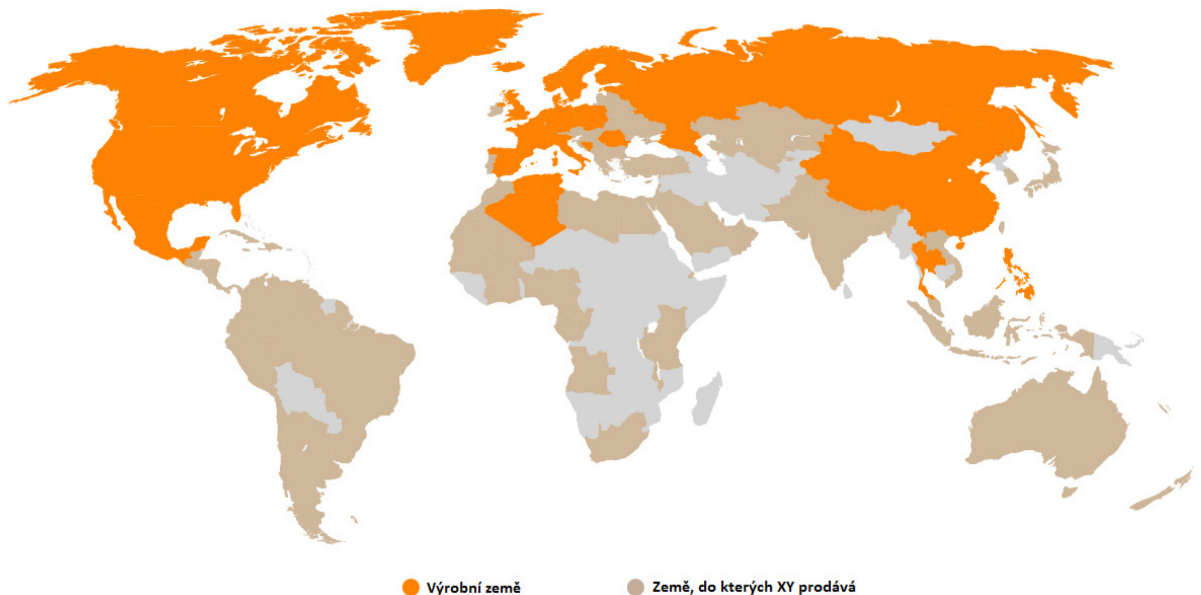
II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti, tedy to jaká je hlavní činnost společnosti. Následuje kapitola, která popisuje segmenty trhu, na kterých společnost působí. Poslední a nejobsáhlejší kapitolou je péče o zaměstnance, kde jsou podrobně popsány veškeré firemní benefity.

7.1 Základní informace o společnosti

XY je globálním výrobcem s odborností ve všech směrech zpracování plastů. Působí v šesti segmentech obalového a automobilového průmyslu: potraviny, osobní hygiena, nápoje, zdravotnictví a průmyslové výrobky. XY provozuje přes 180 závodů ve 30 zemích.



Obr. 4 Světové rozšíření společnost, zdroj: interní

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 149 294 000 Kč

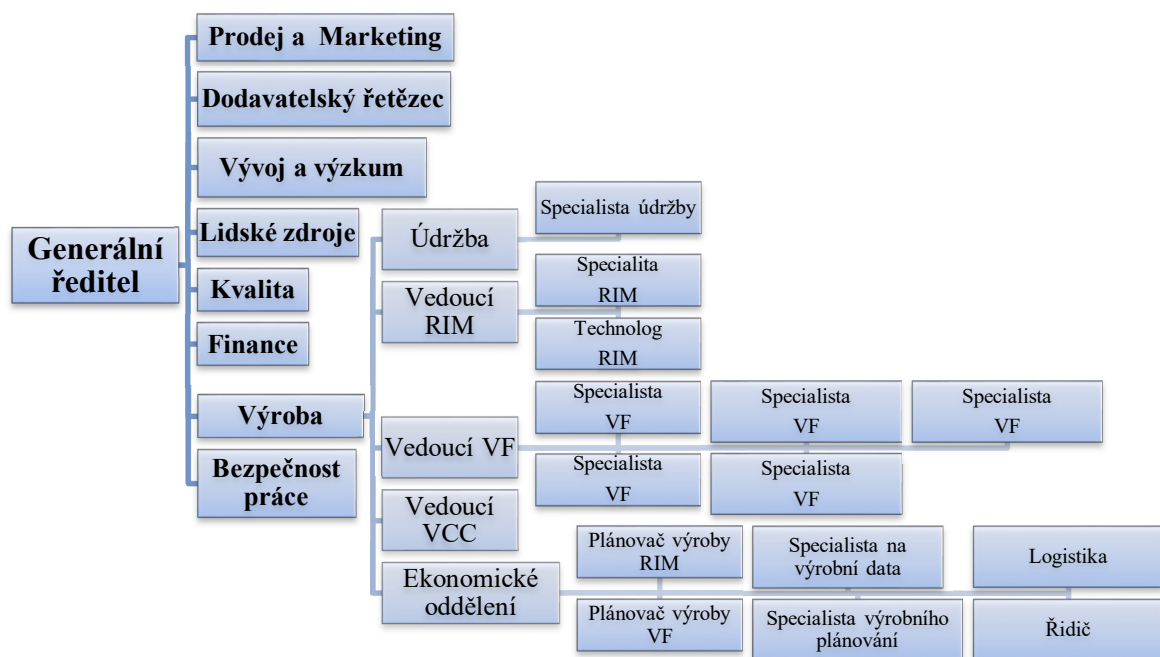
Počet zaměstnanců: 320

Firma byla založena v roce 1991 a věnuje se výrobě velkoplošných plastových dílů a sestav ve středních sériích technologií RIM (reaktivní vstřikování) a VF (vakuové tvarování) včetně všech návazných procesů jako je lakování, CNC ořez, montáž, ultrazvukové svařování a lepení.

Fiskální rok končící 31. 3. 2018 byl ve znamení poklesu tržeb. Celkově byl tento rok zavržen tržbami 1 022 mil. Kč a byl vytvořen provozní zisk 86,5 mil. Kč. Investice představovaly 3 % z tržeb a směřovaly především na zvýšení výrobních kapacit na oddělení RIM a CNC. Velká kapacita byla věnována na výstavbu nového výrobního závodu, který bude spuštěn v průběhu dalšího fiskálního roku.

7.2 Organizační struktura

V čele společnosti stojí generální ředitel, který má pod sebou osm lidí z oddělení prodeje a marketingu, dodavatelského řetězce, vývoje a výzkumu, lidských zdrojů, kvality, financí, výroby a bezpečnosti práce. Výroba se dále rozděluje do pěti oddělení na údržbu, vedoucí RIM, vedoucí VF, vedoucí VCC, ekonomické oddělení. Všechna oddělení mají své specialisty. Pro účely této bakalářské práce byla rozepsána organizační struktura výrobního oddělení, protože právě na tomto oddělení bude průzkum prováděn.



Obr. 5 Organizační struktura společnosti, zdroj: interní

7.3 Segmenty trhu

Firma se specializuje především na zemědělské stroje. Vyrábí plastové díly na traktory a kombajny. U stavebních strojů jsou to nakladače, bagry a vibrační válce. Dále jsou to autobusy a osobní automobily. Hlavní předností společnosti je tým odborníků. Pracuje projektově a partnerským způsobem, k požadavkům zákazníka přistupuje společnost vždy

individuálně. Doporučí vhodný materiál, vyřeší konstrukci a vyrobí veškeré nástroje a také je otestuje. Mezi významné zákazníky patří: Škoda auto, Zetor, Volkswagen, Volvo a další.

7.4 Poslání hodnoty a vize

Společnost je pro zákazníky spolehlivým partnerem v dodávkách plastových dílů a montážních celků, určených pro nejnáročnější aplikace zejména v automobilovém průmyslu. Společnost pomáhá plnit cíle v oblasti vývoje, dodávek, kvality a bezpečnosti, tím dosahuje úspěšného a dlouhodobého uplatnění na trhu. Podílí se také na růstu a rozvoji firmy. Váží si nasazení a stability zaměstnanců a investuje do jejich rozvoje a zajištění bezpečného pracovního prostředí.

„Naši lidé uvádí plasty do pohybu a vize našich partnerů v realitu.“

Jsme první volbou zákazníků ve vývoji, výrobě a dodávkách plastových dílů a soustav. Naše nadšení a chuť hledat nové cesty umožňuje našim zákazníkům být lídry v jejich oboru.

„Ti nejlepší jsou s námi!“

Mezi hodnoty společnosti patří:

- *Syn-energie*
- *Priority*
- *Obnova sil*
- *Pro-aktivní přístup*
- *Společný prospěch*
- *Smysluplný cíl*
- *Vzájemný respekt*
- *Bezpečnost*

8 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Společnost si váží svých zaměstnanců, je si vědoma toho, že jsou pro ni cenným zdrojem. Chce vytvářet příjemné pracovní prostředí jinými prostředky než jen výší mzdy. Jednou z vizí společnosti je mít výjimečné výsledky a šťastné zaměstnance, proto poskytují svým zaměstnancům velkou škálu benefitů.

8.1 Stravování

Pro zaměstnance platí příspěvek zaměstnavatele ve výši 50% z hodnoty jídla, které je zprostředkováno formou cateringu v místní jídelně. Stravování je zajištěno pro odpolední, noční a víkendové směny. Jídla jsou označena na odlehčená a zdravá a to proto, aby si zaměstnanec dle fyzické náročnosti jeho profese mohl vybrat plnohodnotnou stravu.

8.2 Příspěvek na penzijní fond

Společnost přispívá na penzijní fond ve výši 2% hrubé mzdy zaměstnance, a to po prvním odpracovaném roce ve společnosti. Podmínkou využití příspěvku na penzijní fond je, aby zaměstnanec nebyl ve stavu dlouhodobé nemoci či ve výpovědní lhůtě.

8.3 Sociální výpomoc

Společnost může na základě rozhodnutí ředitele udělit finanční výpomoc v mimořádných událostech v rodině pracovníků (do výše 5 000,- Kč). V případě mimořádné události jako např. povodeň, požár. Postiženým pracovníkům může být vyplacena jednorázová výpomoc ve výši navržené vedoucím úseku a schválené ředitelem. Horní limit je dán 50 % jednoměsíční mzdy pracovníka. Podmínkou je uplynutí zkušební doby pracovníka.

8.4 Životní jubilea, loajalita

Společnost chce nefinančně odměňovat životní jubilea zaměstnanců v návaznosti na loajalitu vůči zaměstnavateli a to následovně. Rozhodující je počet let ve firmě v rámci kalendářního roku, ve kterém zaměstnanec slaví životní jubileum, popř. odchází do důchodu. Při vlastní svatbě poskytuje společnost pracovníkovi finanční příspěvek ve výši 3 000,- Kč.

Tab. 1 Odměňování zaměstnanců, zdroj: interní

loajalita	počet let ve firmě /odměna (formou poukázek FlexiPas)				
Životní jubileum	2-5	5-10	10-15	16-20	21 a více
30. narozeniny	1000	2000	3000	4000	x
40. narozeniny	1000	2000	3000	4000	5000
50. narozeniny	1000	2000	3000	4000	5000
60. narozeniny	1000	2000	3000	4000	5000
odchod do důchodu	1000	2000	3000	4000	5000

8.5 Ze zákona nepovinná školení pracovníků

V rámci plánu školení na rok 2017/ výstupů z ročního hodnocení pracovníků se společnost věnuje podpoře osobního i profesního rozvoje zaměstnanců.

Profesní a osobní rozvoj: Odborné a specifické vzdělávání zaměstnanců, interní i externí (jazykové vzdělání – výuka AJ, oborové vzdělávání, profesní školení a semináře). Pro roky 2017 – 2019 společnost získala vzdělávací grant (dotaci na vzdělávání) pro interní i externí školení ve výši 2,5 milionu Kč (školení metod průmyslového inženýrství, školení pro mechaniky strojní a elektroúdržby). Ve společnosti běží projekt osobního rozvoje „7 návyků skutečně efektivních lidí“ – semináře vedené interním lektorem pod záštitou Franklina Coveyho (se záměrem lepších firemních výsledků, osobního rozvoje pracovníků a posílení vztahů a vzájemné komunikace). Po interních seminářích následují semináře pro efektivní plánování, pro vybrané pracovníky poté leadership, atp. s navazujícími workshopy s důrazem na firemní hodnoty.

8.6 Opční program

Program funguje jako spoření, v jehož rámci si zaměstnanci zvolí určitou částku ke spoření ze svého měsíčního příjmu po dobu tří let. Možnost zapojit se do programu je jednou ročně. Po uplynutí této doby může zaměstnanec za příslušné úspory:

- *Koupit akcie za ‚opční cenu‘, která byla stanovena na počátku programu a snižená o 20% oproti průměrné tržní ceně.*

- Použít část úspor na zakoupení určitého počtu akcií společnosti XY a zbytek si ponechat v hotovosti.
- Rozhodnout se nezakoupit si akcie a ponechat si své úspory, které může dále investovat.

8.7 Projekt „zdravá firma“

S níže popsanými cíli (nastaveny do roku 2022) společnost věnuje nemalé finanční prostředky a energii do projektu Zdravá firma, jejichž cíle jsou následující:

- Nemocnost přímých lidí (operátorů) pod 3 %
- Paradigma zdravého životního stylu - „dbám a pečuji o své zdraví“
- Absolutní nula pracovních úrazů (nula hodin zameškaných kvůli pracovnímu úrazu)

Tab. 2 Přínosy pro firmu a výhody pro zaměstnance, zdroj: interní

Přínos pro firmu	Výhody pro zaměstnance
nemocnost pod 3%	příspěvky na péči o mé zdraví
nulová úrazovost, >500 dnů bez úrazu	Investice do bezpečných pracovišť
stabilita zaměstnanců	dlouhodobá možnost působení ve firmě
pověst firmy mající zdraví na 1. Místě	podpora péče o mé zdraví (př.: stop kouření)
XY jako „výběrový zaměstnavatel“ regionu	dopad do rodiny (pohybové aktivity vs. únava)
snížení nákladovosti (↓pracovní neschopnosti)	snížení osobních nákladů za péči o zdraví
předcházení nemocím z povolání	prevence vzniku vážných nemocí (obezita, cukrovka)
získání zpětné vazby a podnětů pro zlepšení	jistota, důvěra, otevřený vztah s vedoucím, komunikace
dlouhodobé udržení zajímavého pracovního prostředí	prostředí, kde je radost pracovat

8.8 Pořádání akcí na podporu zdraví

Poskytování informací ke vzdělání ohledně zdravého životního stylu. Společnost se dále dohodla s dodavatelem stravy, aby každé jídlo označoval na odlehčená a zdravá. Zaměstnanci tak mají možnost si vybrat plnohodnotnou stravu dle náročnosti práce, kterou vykonávají. Jednou za půl roku také probíhají akce zaměřené na tipy pro zdravé stravování s ochutnávkami, také je zde možnost měření tělesných hodnot.

8.9 Sportovní a kulturní činnost

Vánoční večírky, sportovní dny, případně jiné sportovní/kulturní akce. Možnost vyžití na sportovních aktivitách jako je badminton, squash, stolní tenis a další kolektivní hry pro dva a více hráčů. Každý úsek má svého zástupce pro organizaci.

8.10 Zdravotní péče

V rámci preventivní zdravotní péče hradí firma pro pracovníky preventivní lékařské prohlídky v návaznosti na charakter jejich práce. Společnost se zabývá identifikací a nápravou možných příčin vzniku pracovních neschopností. Velký důraz je kladen ergonomické a zdravotnické analýze pracovišť s cílem předcházet nemocem z povolání a ostatním poškozením zdraví při práci, tedy komplexní podporou BOZP oblasti.

8.11 Příspěvky na rehabilitace a jiné...

Poukázky Flexipass náleží každému zaměstnanci mimo zkušební a výpovědní dobu, a to ve výši 500 Kč za pololetí. Tyto poukázky slouží pro využití v lékárnách, na jazykové kurzy, dovolené, wellness, masáže a rehabilitace. Společnost spolupracuje s fyzioterapeutkou, která v rámci podpory zdraví dává zájemcům tipy pro správnou péči o tělo nejen v práci, ale i ve volném čase. Pro pracovníky vybraných pracovišť společnost nabízí zajištění očkování proti chřipce.

9 VÝZKUM SOUČASNÉ ÚROVNĚ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Jinak než přímo od zaměstnance se současný stav spokojenosti ve společnosti nedá zjistit. Proto bylo k výzkumu použito dotazníkového šetření. Tento způsob byl využit zejména pro jeho snadnou distribuci a vzhledem k šetřené skupině, což jsou lidé ve výrobě, praktičtější než jakákoli jiná forma šetření. Požadavek z personálního oddělení směřoval na důvěru zaměstnanců. Právě proto se velká část otázek v dotazníku týká právě důvěry. Příští rok společnost plánuje velkou marketingovou akci zaměřenou na osvětu ohledně znalostí výrobků, které zaměstnanci zpracovávají, proto byla do dotazníku zahrnuta i otázka týkající se znalosti výrobků.

9.1 Průběh dotazníkového šetření

Celkové sestavení dotazníku bylo několikrát konzultováno s personálním oddělením. Na základě konkrétních požadavků byl sestaven dotazník, který je v přílohách této bakalářské práce.

9.1.1 Hypotézy a cíle dotazníkového šetření

Před distribucí dotazníku byly sestaveny tři hypotézy, které po výzkumu buďto potvrdí jejich pravdivost, anebo je vyvrátí. Hypotézy byly sestavovány po konzultacích s personálním oddělením a na základě jejich požadavků byly stanoveny cíle. Cílem toho výzkumu je zjistit, jak velká je důvěra zaměstnanců ve společnost a také to jaká je znalost firemní kultury a výrobků firmy.

Zvoleny jsou dvě hypotézy:

H1: Celková spokojenost zaměstnanců je statisticky vyšší než 70 %.

H2: Spokojenost se vztahy na pracovišti roste přímo úměrně délce působení ve společnosti.

Výzkumné otázky:

1. *Jak velká je důvěra ve společnosti?*
2. *Jak moc zaměstnanci znají výrobky, které společnost vyrábí?*
3. *Znají zaměstnanci firemní kulturu a její hodnoty?*

9.1.2 Charakteristika šetřené skupiny zaměstnanců

Pro účely této bakalářské práce byla vybrána skupina zaměstnanců, která se pohybuje přímo ve výrobě. Zjednodušeně řečeno jsou to všichni zaměstnanci společnosti, kteří nejsou technickohospodářští pracovníci. Zaměstnanci jsou v dotazníku rozdělení do čtyř skupin, na základě toho, kde konkrétně ve společnosti působí. RIM pracovníci se pohybují v oblasti reaktivního vstřikování, VF pracovníci v oblasti vakuového tvarování, VCC pracovníci v oblasti Volvo car cover. Dále jsou to pracovníci z oddělení lakovny a údržby.

9.1.3 Sestavení dotazníku

Dotazník byl sestaven tak, aby zaměstnancům vyplnění netrvalo déle než deset minut. Zvládnout se dá vyplnit i za pět minut. Struktura dotazníků je formulována do několika oblastí:

- *bezpečnost a vztahy na pracovišti*
- *spokojenost s finančními a nefinančními odměnami*
- *znalost firemní kultury*
- *spokojenost se stravovacím zařízením*
- *důvěra zaměstnanců ve společnost*
- *znalost výrobků společnosti*

Otázky byly sestaveny tak, aby dotazovaní rozuměli, na co konkrétně jsou tázáni. U každé otázky je uvedeno i bližší vysvětlení čeho se otázka týká, abychom se ujistili, že se vzájemně chápeme správně a nedošlo tak k žádnému nedorozumění.

9.1.4 Struktura dotazníku

Dotazník byl distribuován v papírové podobě ve formátu A4. Obsahuje 16 otázek z toho 13 otázek, na které lze odpovědět na stupnici od 1 do 5. Přičemž škála odpovědí je následující:

- 1- *Ne, nejsem spokojen/á, nemám dostatek informací*
- 2- *Převážně ne, nejsem spokojen/á, částečně jsem informován/a*
- 3- *Nevím, jsem spokojen/á jen někdy, informován/a jsem jen někdy*
- 4- *Převážně ano, převážně jsem spokojen/á, většinou jsem informován/a*
- 5- *Ano, jsem spokojen/a, mám dostatek informací*

Obsaženy jsou zde i tři identifikační otázky, první se ptá na pohlaví respondenta, druhá na délku působení v podniku a třetí na konkrétní pracoviště. Poslední otázka je otevřená. Cílem této otázky je dát prostor respondentům vyjádřit svůj názor. Primárně by však měli napsat, co by chtěli vylepšit v oblasti, kde odpověděli záporně.

9.1.5 Distribuce dotazníků

Dotazník byl tvořen zhruba tři měsíce. V březnu se upravovaly poslední detaily a 12. 3. 2019 byl dotazník distribuován mezi zaměstnance. Na vyplnění měli zaměstnanci dva týdny. Po pracovišti byly rozmístěny dvě krabice, do kterých zaměstnanci vyplněné dotazníky vkládali. Termín odevzdání byl určen na 25. 3. 2019.

9.1.6 Zpracování dotazníků

Dotazníky byly distribuovány mezi zaměstnance, kteří nemají na svém pracovišti přístup k internetu. Ostatním pracovníkům byl rozeslán emailem link na online dotazník. Pro potřeby této bakalářské práce jsou zpracovány pouze výsledky tištěných dotazníků. Návratnost dotazníku byla 45%. Rozdáno bylo 170 dotazníků, vrátilo se pouze 76, z toho 10 muselo být vyřazeno, protože respondenti vynechali některou z otázek, nebo odpověděli jinak, než bylo uvedeno v úvodu dotazníku. S těmito dotazníky se dál nedalo pracovat, proto byly z výzkumu odstraněny.

Zpracovávání dotazníků probíhalo přes kontingenční tabulky v programu Microsoft Excel. Hodnoty chí byly získány přes program www.socscistatistics.com. Chí kalkulačka testuje asociaci mezi dvěma kategoriemi proměnnými například pohlavím (muž/žena) a kouřením (kuřák/nekuřák). Náhodný vzorek pozorování musí být na sobě nezávislý. Nulová hypotéza potvrzuje nezávislost mezi sledovanými proměnnými. Tato stránka obsahuje online kalkulačku, která vypočítá hodnoty chí a hodnoty alfa. Rovnice, podle kterých se hodnoty vypočítají je následující:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}; P \in (0; 1)$$

Hladina významnosti alfa byla určena na 0,05. V případě, že vyšla hodnota alfa menší než 0,05 tak byly shledány významné rozdíly mezi jednotlivými odpověďmi.

10 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Pro snadnější orientaci v analýze výsledků byla sloučena hodnota odpovědí 1 až 3. Tato skupina byla pojmenována: „nespokojeni“ a „ne“ podle znění otázky. Druhá skupina obsahuje hodnocení 4 a 5 a byla označena, jako „spokojeni“ a „ano“ opět podle znění otázky. Veškeré výsledky je nutno brát s velkou rezervou kvůli nízkému počtu šetřené skupiny zaměstnanců.

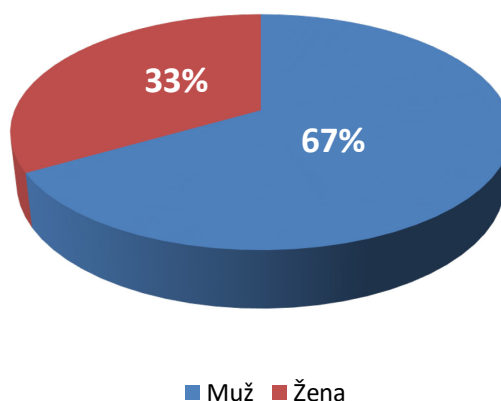
10.1 Identifikační otázky

Dotazník obsahuje tři identifikační otázky. První z nich se ptá na pohlaví respondenta. V druhé otázce jsou zaměstnanci tázáni, jak dlouho v podniku působí. Poslední otázka se týká oddělení, kde zaměstnanci svou práci vykonávají.

10.1.1 Otázka: Jste muž nebo žena?

Dotazník vyplnilo 44 mužů a 22 žen. Percentuální stav odpovídá celkovému poměru mužů a žen ve společnosti. Konkrétně přímo ve výrobě, kde byl průzkum prováděn, pracuje více mužů. Skutečný poměr mužů a žen ve společnosti je 75 ku 25, proto můžeme konstatovat, že se průzkumu zúčastnila většina žen.

Pohlavní respondentů



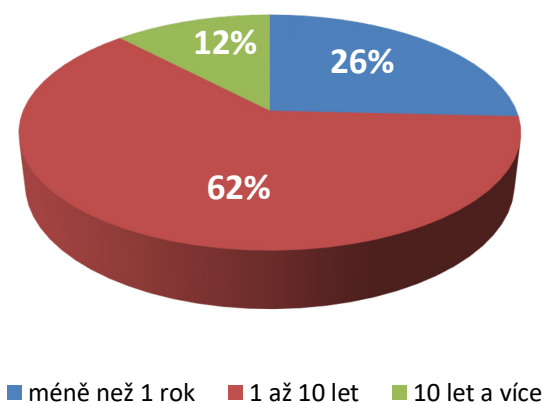
Obr. 6 Pohlavní respondentů, zdroj: vlastní zpracování

10.1.2 Otázka: Jak dlouho působíte v podniku?

Největší skupinou respondentů, kteří vyplnili dotazník, byli zaměstnanci, kteří v podniku působí 1 až 10 let (41) zaměstnanců. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci, kteří

v podniku působí méně než 1 rok (17). Nejméně odpovídali zaměstnanci, kteří v podniku působí 10 let a více (8). Kvůli nízké návratnosti musely být spojeny dvě skupiny a to konkrétně zaměstnanci, kteří v podniku působí 10 až 20 let a 20 let a více.

Délka působení v podniku

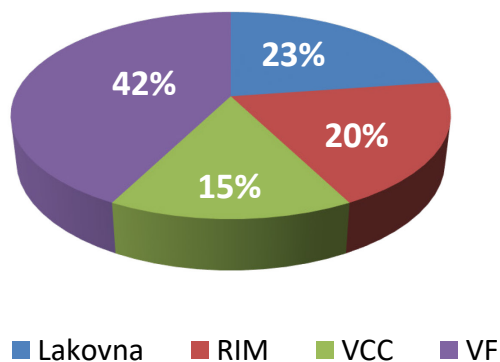


Obr. 7 Délka působení v podniku, zdroj: vlastní zpracování

10.1.3 Otázka: Na jakém oddělení pracujete?

Největší skupinou zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu, byli zaměstnanci z oblasti vakuového tvarování a to konkrétně 28 lidí. Druhou největší skupinou byly zaměstnanci z lakovny (15) a reaktivního vstřikování (13). Nejméně se na výzkumu podíleli zaměstnanci z VCC a to pouze konkrétně 10 zaměstnanců.

Oddělení působení



Obr. 8 Oddělení působení, zdroj: vlastní zpracování

10.2 Bezpečnost a vztahy na pracovišti

Bezpečnost v organizaci je na vysoké úrovni, odpovídají tomu i výsledky dotazníků i skutečná situace ve společnosti, na kterou jsou kladeny velice přísné požadavky. Hlavně v oblastech, ve kterých zaměstnanci pracují s nebezpečnými látkami. Společnost v loňském roce přistoupila na metodu kaizen. Po celé výrobě jsou schránky, kde zaměstnanci mohou vhadzovat své nápady ke zlepšení procesů ve výrobě a řízení. Na základě ušoupených peněz z návrhu je zaměstnanci vyplacena odměna, která odráží dané procento, z ušoupených peněz. Zaměstnanci i zaměstnavatelé jsou s touto metodou velice spokojeni, protože šetří jejich čas i peníze.

10.2.1 Otázka: Máte potřebné informace pro výkon Vaší práce?

Z níže uvedených hodnot v tabulkách vyplývá, že neexistují statisticky významné rozdíly mezi spokojeností mužů a žen ani v době působení v podniku ani mezi odděleními. Nutno podotknout, že zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti více jako 10 let a také zaměstnanci oddělení VF jsou s informovaností spokojeni na 100%. Nejméně spokojeni jsou naopak na oddělení RIM, kde je nespokojeno 31% zaměstnanců. Celková spokojenost je 86%, což lze hodnotit velice kladně.

Tab. 3 Potřebné informace pro výkon práce, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Ne	8 18%	1 5%	3 18%	6 15%	0 0%	2 13%	4 31%	3 30%	0 0%	9 14%
Ano	36 82%	21 95%	14 82%	35 85%	8 100%	13 87%	9 69%	7 70%	28 100%	57 86%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chí-kvadrát	2,3158		0,205			7,398				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,128066		0,902564			0,060237				

10.2.2 Otázka: Cítíte se při výkonu Vaší práce bezpečně?

Z výsledků výzkumu nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami ani mezi délkou působení v podniku. Statisticky významné rozdíly byly zjištěny mezi odděleními. 46 % zaměstnanců na oddělení RIM se necítí při výkonu své práce bezpečně, což je ve srovnání s ostatními zkoumanými skupinami opravdu velký rozdíl. Tento rozdíl je způsoben prostředím, ve kterém zaměstnanci na oddělení RIM

pracují, tento výrobní úsek je nejnebezpečnější, kvůli výrobní technologii, která přináší riziko. Celková spokojenost je však hodnocena z 86 % kladně.

Tab. 4 Bezpečnost při výkonu práce, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Ne	7 16%	2 9%	2 12%	5 12%	2 25%	0 0%	6 46%	2 20%	1 4%	9 14%
Ano	37 84%	20 91%	15 88%	36 88%	6 75%	15 100%	7 54%	8 80%	27 96%	57 86%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chi-kvadrát	0,5789		1,0001			13,9782				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,446725		0,606508			0,002935				

10.2.3 Otázka: Jste spokojeni s přístupem svého nadřízeného?

Výpočtem nebyly shledány žádné statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami. Nutno však podotknout, že nejméně spokojeni jsou s přístupem svého nadřízeného v lakovně. Celkově nespokojeno s přístupem nadřízeného ve společnosti je pouze 18 % zaměstnanců. Lze konstatovat, že čím déle zaměstnanci v podniku působí, tím spokojenější jsou se svým nadřízeným.

Tab. 5 Spokojenost s přístupem nadřízeného, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Ne	10 23%	2 9%	4 24%	8 20%	0 0%	5 33%	2 15%	3 30%	2 8%	12 18%
Ano	34 77%	20 91%	13 76%	33 80%	8 100%	10 67%	11 85%	7 70%	26 93%	54 82%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chi-kvadrát	1,8333		0,5811			5,6157				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,175734		0,747849			0,131878				

10.3 Důvěra ve společnosti

Otázka důvěry spadá mezi intimní záležitosti, proto tyto otázky byly použity ve středu dotazníků. Jak již bylo zmíněno v kapitole teoretické části, je prokázáno, že s rostoucí důvěrou ve společnost stoupá i spokojenost zaměstnanců. Organizace se chce v příštích

letech zaměřit na tuto oblast v co největší míře, protože si je dobře vědoma spojitosti důvěry a spokojenosti zaměstnanců.

10.3.1 Otázka: Můžete vyjádřit svůj názor?

Byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi zaměstnanci z oddělení lakovny RIM a VCC. V lakovně může vyjádřit svůj názor pouze 9 zaměstnanců z 15. Na oddělení RIM jsou na tom o něco hůře, tam svůj názor může vyjádřit pouze 5 lidí ze 13. Na oddělení VCC je to pouze každý druhý. Společnost si je vědoma této situace, proto na oddělení RIM v dubnu došlo ke změně vedoucího, oddělení Lakovny a VCC změnu v nejbližších měsících chystá také. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci na oddělení VF, kde 89% lidí může vyjádřit svůj názor.

Tab. 6 Možnost vyjádření svého názoru, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Ne	16 36%	3 14%	7 41%	10 24%	2 25%	6 40%	5 38%	5 50%	3 12%	19 29%
Ano	28 64%	19 86%	10 59%	31 76%	6 75%	9 60%	8 62%	5 50%	25 89%	47 71%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chí-kvadrát	3,6954		1,7155			8,1696				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,054562		0,42412			0,042633				

10.3.2 Otázka: Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

Z vypočítaných hodnot nebyly zjištěny žádné významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami. Z výsledků je však zřejmé, že na oddělení VCC jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, co se vztahů týče. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci na oddělení VF 54 %. Po konzultaci s personálním oddělením bylo zjištěno, že o této situaci ví a má v plánu ji v nejbližších měsících řešit pomocí změny vedoucích, s kterými zaměstnanci nejsou spokojeni. V otevřené otázce č. 3, která je v přílohách této bakalářské práce lze zjistit, o kterou konkrétní směnu se jedná. Společnost o situaci věděla, výzkumem se pouze potvrdila a povede ke krokům, které situaci pro zaměstnance zlepší. Celkově spokojeno je 44 zaměstnanců z 66.

Tab. 7 Vztahy na pracovišti, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Nespokojeni	15 34%	7 32%	7 41%	14 34%	1 13%	5 33%	3 23%	1 10%	13 46%	22 33%
Spokojeni	29 66%	15 68%	10 59%	27 66%	7 88%	10 67%	10 77%	9 90%	15 54%	44 67%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chí-kvadrát	0,0341		2,0453			5,2261				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,853514		0,359644			0,15597				

10.3.3 Otázka: Jak hodnotíte sdílení informací na Vašem pracovišti?

U této otázky nebyly shledány žádné statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami. Celková spokojenost zaměstnanců je však pouhých 64%. V poslední otevřené otázce si dva zaměstnanci stěžovali na špatné sdílení informací mezi sebou. Upozorňovali na neschopnost zaměstnanců cizí státní příslušnosti porozumět zadanému úkolu. Lze konstatovat, že na oddělení RIM je těchto pracovníků nejvíce, proto záporné hodnocení vyšlo právě tam a snižuje celkové procento spokojenosti.

Tab. 8 Sdílení informací na pracovišti, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Nespokojeni	18 41%	6 27%	9 53%	13 32%	2 25%	6 40%	7 54%	3 30%	8 29%	24 36%
Spokojeni	26 59%	16 73%	8 47%	28 68%	6 75%	9 60%	6 46%	7 70%	20 71%	42 64%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chí-kvadrát	1,1786		2,8495			2,7124				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,277647		0,240571			0,438117				

10.3.4 Otázka: Diskutujete na pracovišti o chybách?

Nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly mezi skupinami. Na oddělení VF je spokojeno s diskuzí o chybách 82 % zaměstnanců ve srovnání s oddělením RIM, kde je spokojeno pouze 54 %. Tato situace je opět způsobena mistry, kteří na odděleních působí, společnost si je vědoma této situace a bude ji řešit. Celková spokojenost s diskuzí

o chybách je 68 %. Lze konstatovat, že s rostoucí délkou působení v podniku zaměstnanci více diskutují o chybách.

Tab. 9 Diskutování o chybách, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v podniku			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Ne	16 36%	5 23%	7 41%	12 29%	2 25%	6 40%	7 54%	3 30%	5 18%	21 32%
Ano	28 64%	17 77%	10 59%	29 71%	6 75%	9 60%	6 46%	7 70%	23 82%	45 68%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chi-kvadrát	1,2571		0,9806			5,9014				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,262193		0,612448			0,116505				

10.4 Spokojenost se stravováním ve společnosti

Ve výrobních halách jsou rozmístěny automaty na stravování, které slouží k občerstvení zejména o víkendech, nebo přestávkách. Součástí společností jsou i dvě jídelny, ve kterých mají zaměstnanci na výběr z několika druhů jídel. Společnost se také dohodla s dodavatelem stravy na označení jídel, která jsou odlehčená a zdravá, a to tak, aby si každý zaměstnanec dle fyzické náročnosti jeho profese mohl vybrat plnohodnotnou stravu.

10.4.1 Otázka: Jak hodnotíte kvalitu stravování?

Výzkumem byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi délkou působení v podniku a spokojenosti se stravováním. Tento rozdíl je nespíš způsoben tím, že čím déle lidé ve společnosti působí, tím jídla v jídelnách znají déle a nejsou pro ně tak zajímavá, jako pro zaměstnance, kteří jsou v podniku teprve krátce. V otevřených otázkách č. 1, 2, 4, 11 jsou připomínky ohledně kvality stravování, také prosby o možnost placení kreditní kartou v automatech a výměny firmy na stravování. Společnost tyto skutečnosti v nejbližší době vyřeší, jsou to totiž věci, které se dají poměrně rychle vyřídit a zaměstnanci tak uvidí co možná nejrychleji zpětnou vazbu na své připomínky. Statistické rozdíly byly zjištěny také mezi odděleními. Lze konstatovat, že zaměstnanci, kteří v podniku působí méně než jeden rok, jsou se stravováním nejspokojenější. Nejvíce nespokojeni s kvalitou stravování jsou zaměstnanci v lakovně. Celková nespokojenost zaměstnanců s kvalitou stravování je 62 %.

Tab. 10 Spokojenost zaměstnanců se stravováním, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Nespokojeni	29 66%	12 55%	6 35%	30 73%	5 63%	12 80%	10 77%	7 70%	12 43%	41 62%
Spokojeni	15 34%	10 45%	11 65%	11 27%	3 38%	3 20%	3 23%	3 30%	16 57%	25 38%
Chi-kvadrát	0,8049		7,3273			7,9278				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,369639		0,025639			0,047528				

10.5 Finanční a nefinanční odměny

Konkrétní mzdové podmínky, které zaměstnanci na odděleních mají, nebyly pro účel této práce poskytnuty. S jistotou lze však říci, že společnost poskytuje širokou nabídku odměn, které jsou konkrétně popsány v kapitole Péče o zaměstnance.

10.5.1 Otázka: Jak hodnotíte Vaše mzdové podmínky?

Žádné statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami nebyly zjištěny. Největší rozdíl se spokojeností mzdových podmínek je mezi oddělením RIM a oddělením VCC. Se mzdovými podmínkami je nespokojeno 48 % zaměstnanců. Nutno podotknout, že firma se nachází ve Zlínském kraji nad mediánem trhu v odměňování. Důležitý je však fakt, že spokojenost zaměstnance neroste přímo úměrně s výší jeho odměny. Společnost čtvrtletně zjišťuje trendy na trhu pomocí benchmarkingové studie zaměřené na odměňování ve Zlínském kraji. Aktuálně za první čtvrtletí roku 2019 odměňování ve firmě vyšlo nad mediánem trhu v odměňování. Každý zaměstnanec rád uvítá něco navíc, proto byly odpovědi záměrně hodnoceny záporně.

Tab. 11 Hodnocení mzdových podmínek, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Nespokojeni	23 52%	9 41%	7 41%	23 56%	2 25%	9 60%	8 62%	3 30%	12 43%	32 48%
Spokojeni	21 48%	13 59%	10 59%	18 44%	6 75%	6 40%	5 38%	7 70%	16 57%	34 52%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chi-kvadrát	0,7583		3,0814			3,4063				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,38387		0,214232			0,333125				

10.5.2 Otázka: Jak jste spokojeni s nabídkou benefitů?

Nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami. S nabídkou benefitů jsou spokojenější více ženy než muži. S přibývajícím počtem let působení v podniku spokojenost s benefity klesá, což může být způsobeno nízkou proměnlivostí benefitů a nepřizpůsobování odměn s ohledem na jejich využití. Nejspokojenější s nabídkou benefitů jsou zaměstnanci na oddělení VF a to celých 86 %. Ve srovnání s oddělení RIM, kde je nespokojeno 54 % zaměstnanců. Tento rozdíl může být způsoben poměrem mužů a žen v těchto odděleních. Celková spokojenost s benefity je 74 %.

Tab. 12 Spokojenost s nabídkou benefitů, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Nespokojeni	14 32%	3 14%	3 18%	11 27%	3 38%	3 20%	7 54%	3 30%	4 14%	17 26%
Spokojeni	30 68%	19 86%	14 82%	30 73%	5 63%	12 80%	6 46%	7 70%	24 86%	49 74%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chí-kvadrát	2,5354		1,1862			7,6446				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,111318		0,552603			0,053958				

10.6 Znalosti o společnosti

Společnost se snaží zaměstnance vzdělávat v oblasti znalostí a vědomostí o společnosti. Důkazem jsou nástěnky a plastové billboardy, na kterých jsou popsány vize a hodnoty společnosti. Zaměstnanci se zde také mohou dozvědět více informací o akcích, které ve společnosti probíhají. Znalosti o společnosti úzce souvisí s důvěrou ve společnost, pokud jsou si zaměstnanci vědomi, že se firmě daří a je úspěšná mají tendenci setrvávat a šířit dobré jméno společnosti.

10.6.1 Otázka: Rozumíte strategii společnosti a firemním hodnotám?

Nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami. Lze konstatovat, že strategii společnosti a firemním hodnotám nerozumí 26 zaměstnanců z celkového počtu 66. Čím déle zaměstnanci v podniku působí, tím vyšší je jejich znalost společnosti. Nejméně strategii společnosti a firemním hodnotám rozumí zaměstnanci

na oddělení lakovny naopak nejvíce na oddělení vakuového vstřikování (VF). Strategii společnosti a jejím hodnotám rozumí více ženy než muži.

Tab. 13 Znalost společnosti, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková znalost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Ne	20 45%	6 27%	5 29%	20 49%	1 13%	7 47%	6 46%	4 40%	9 32%	26 39%
Ano	24 55%	16 73%	12 71%	21 51%	7 88%	8 53%	7 54%	6 60%	19 68%	40 61%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chí-kvadrát	2,0308		4,6461			1,1993				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,154143		0,097974			0,753176				

10.6.2 Otázka: Jak hodnotíte Váš profesní růst?

Nebyly shledány žádné statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami. Celkově kladně hodnotilo tuto otázku 45 zaměstnanců z 66. Ženy jsou spokojenější se svým profesním růstem než muži. Nejspokojenější s profesním růstem jsou zaměstnanci, kteří v podniku působí déle než 10 let. S profesním růstem jsou nejspokojenější zaměstnanci na oddělení VF, avšak natolik nevýrazným způsobem, že není třeba na tento výsledek zaměřovat pozornost.

Tab. 14 Hodnocení profesního růstu, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v letech			Oddělení				Celková spokojenost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Nespokojeni	15 34%	6 27%	7 41%	12 29%	2 25%	6 40%	4 31%	3 30%	8 29%	21 32%
Spokojeni	29 66%	16 73%	10 59%	29 71%	6 75%	9 60%	9 69%	7 70%	20 71%	45 68%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chí-kvadrát	0,3143		1,4233			0,6207				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,575062		0,490845			0,891668				

10.6.3 Otázka: Víte, kde se v praxi setkáváte s výrobky, které naše firma vyrábí?

U odpovědí na tuto otázku nebyly průzkumem dokázány žádné významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami. Lže však konstatovat, že s výjimkou jednoho zaměstnance z oddělení lakovny jsou si všichni jisti, kde se nachází výrobky, které zpracovávají.

Nejmenší znalost o výrobcích mají zaměstnanci z oddělení VCC. Znalost mužů a žen je v této otázce absolutně shodná. Zajímavostí je, že zaměstnanci, kteří působí ve společnosti méně než rok a jeden až deset let mají totožné znalosti o výrobcích. Celková znalost výrobků je 68 %.

Tab. 15 Znalosti o výrobcích firmy, zdroj: vlastní zpracování

Celkem %	Pohlaví		Působení v podniku			Oddělení				Celková znalost
	Muži	Ženy	< 1	1-10	> 10	Lak.	RIM	VCC	VF	
Ne	12 27%	6 27%	5 29%	12 29%	1 13%	1 7%	5 38%	4 40%	8 29%	21 32%
Ano	32 73%	16 73%	12 71%	29 71%	7 88%	14 93%	8 62%	6 60%	20 71%	45 68%
Spolu	44 100%	22 100%	17 100%	41 100%	8 100%	15 100%	13 100%	10 100%	28 100%	66 100%
Chí-kvadrát	0,0859		1,0017			4,8721				$\alpha=0,05$
P-hodnota	0,769407		0,606003			0,181406				

10.6.4 Otázka: Pokud jste nějakou otázku ohodnotili číslem 1, napište prosím, co konkrétně byste chtěli změnit, nebo Váš návrh na zlepšení dané situace.

Na tuto otázku odpovědělo 12 zaměstnanců, což je z celkového počtu 18 %. Nejčastěji si lidé stěžovali na stravování, mzdové podmínky a špatnou komunikaci na pracovišti.

Konkrétní odpovědi:

1. Vyměnit firmu na stravování.
2. Žádnou otázku jsem nehodnotila číslem 1, ale musím podotknout, že mí kolegové UA mi nerozumí a nejen mně. Komunikace s nimi je na bodě mrazu. Když spolupracujeme, tak jim nedokážu vysvětlit výkon práce a jak má práce vypadat. Oni sami ani nevědí, co mají dělat. Prosíme o lepší komunikaci a domluvu. Budeme v klidu a práce bude jednodušší, efektivnější a bezpečnější. Je možnost zdravějšího stravování v automatech? Bagety nejsou dobré, ani když má člověk hlad jako vlk. (Je to spíše taková nouzovka.)
3. Neustále se nelíbí směna „B“. Ostatní směny OK!! PS: Otázka ohledně peněz? Né že bychom si stěžovali, ale každý dělník uvítá něco navíc.
4. Lepší výběr v automatech a možnost použít kreditní karty. Lepší zaučení zaměstnanců z Ukrajiny apod. Špatná spolupráce, když Vám nerozumí ani slovo.
5. Chtělo by to příspěvky na dovolenou.

6. *Platové podmínky se pomalu lepší, ale i tak nejsou uspokojující. Po odchodu p. Zapletala a příchodem p. Hynčici se podmínky na Lakovně hodně zlepšily. Pan Hynčica svým přístupem a svou lidskostí dokáže hodně motivovat, lépe se pracuje a celková nálada na lakovně se zlepšila. Konečně máme šéfa, který se na tuto pozici hodí, a jsme za něj rádi.*
7. *Velké poděkování vedení lakovny za perfektní péči o zaměstnance a schopnost řešit kterýkoliv problém.*
8. *Špatné dílce RSM v důsledku lidské chyby. Nedostatek dílců k práci.*
9. *Je zde pár zaměstnanců, kteří odmítají přiložit ruku k dílu.(Eliminace manipulací), ta pak naopak na truc zneprjemňuje práci těm, co se snaží pomáhat.*
10. *V TP nebo katalogu vad by měla být fotka nebo graficky znázorněno, na jakých místech díl není pohledový, pro usnadnění a urychlení práce a stíhání normy. Mohla by se konat sešlost, kde by se zaměstnanci mohli podívat na historii firmy po současnost. (fotky, atd.)*
11. *Vždy o víkendech nejsou doplněny bagety v automatech, vždy vyprodáno. Mohly by být vždy na víkend doplněny. Děkuji.*

11 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Tato kapitola obsahuje vyvrácení či potvrzení hypotéz, zabývá se rovněž výzkumnými otázkami. Hypotézy jsou zde vyvráceny nebo potvrzeny.

11.1 Hypotézy a výzkumné otázky

H1: Celková spokojenost zaměstnanců je statisticky vyšší než 70 %.

Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno pomocí aritmetického průměru všech otázek, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců, že celková spokojenost zaměstnanců je 68%. Díky této skutečnosti byla zamítnuta hypotéza H1.

H2: Spokojenost se vztahy na pracovišti roste přímo úměrně s délkou působení ve společnosti.

Na základě zpracování tabulky č. 7, bylo zjištěno, že spokojenost s délkou působení opravdu souvisí. Hypotéza H2 byla potvrzena. Lze tak tvrdit, že vztahy na pracovišti pozitivně ovlivňuje délka působení v podniku.

1. Jak velká je důvěra ve společnosti?

Dotazník obsahuje 4 otázky, které se týkaly důvěry ve společnosti. Z dostupných dat byl spočítán aritmetický průměr. Z aritmetického průměru vyplývá, že 67,5 % zaměstnanců pociťuje důvěru ve společnosti, což znamená, že 32,5 % zaměstnanců nepociťuje důvěru ve společnosti.

2. Jak moc zaměstnanci znají výrobky, které společnost vyrábí?

Z výzkumu vyplývá, že 21 lidí z 66 tázaných zaměstnanců nezná největší odběratele společnosti, nebo neví, kde se v praxi setká s výrobky, které firma vyrábí. Znamená to, že 68 % zaměstnanců ví, kde se v praxi s výrobky setká, nebo kdo jsou největší odběratelé firmy.

3. Znají zaměstnanci firemní kulturu a její hodnoty?

61 % respondentů uvedlo, že rozumí strategii společnosti a firemním hodnotám. Znamená to, že 39 % zaměstnanců neví, jaké jsou vize hodnoty a poslání společnosti. Znalost firemní kultury a hodnot pozitivně ovlivňuje pocit spokojenosti zaměstnance ve společnosti, jak již bylo popsáno v kapitole oddanost v organizaci.

12 DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti vyšla 68 %. Většina otázek byla hodnocena kladně, avšak některé otázky byly hodnoceny negativně. V oblastech, kde se zaměstnanci cítí nejméně spokojeni, byla navrhnutá řešení, která jsou blíže přiblížená v následujících kapitolách.

12.1 Opakování dotazníkového šetření

Vzhledem k nízké návratnosti dotazníků navrhuji společnosti motivovat zaměstnance k vyplňování dotazníků formou odměny. Navrhuji finanční odměnu, která by vycházela z procenta vrácených dotazníků. Vzhledem k nespokojenosti zaměstnanců se mzdovými podmínkami by tato forma odměny mohla mít velmi pozitivní vliv na zaměstnance. Náklady na tuto formu odměny by byly sice vyšší, ale zpětná vazba od zaměstnanců má pro společnost obrovskou hodnotu.

12.1.1 Kalkulace pro odměňování za návratnost dotazníků

V této kalkulaci je započítána odměna 1000 Kč na každého pracovníka v případě, že návratnost dotazníků bude 100 %. V takovém případě by společnost vynaložila 320 000 Kč ročně. Se snižujícím se procentem návratnosti se snižuje i výše odměn. Z kalkulace je zřejmé, že v případě návratnosti menší, než 50 % zaměstnanci nedostanou žádnou odměnu. Tato skutečnost by měla zaměstnance motivovat k vyplnění dotazníků.

Tab. 16 Kalkulace finančních odměn, zdroj: vlastní zpracování

Pořadí odměn	Celková odměna	Návratnost
1.	320 000 Kč	100 %
2.	256 000 Kč	80 %
3.	224 000 Kč	70 %
4.	192 000 Kč	60 %
5.	160 000 Kč	50 %
6.	0 Kč	< 50 %

12.2 Bezpečnost na pracovišti

Navrhuji důkladné prozkoumání dané situace bezpečnosti na oddělení RIM, kde bylo z výzkumu zjištěno, že se zde necítí bezpečně 46 % zaměstnanců. Z analyzované současné

situace je možné, že bezpečnost souvisí se špatnou komunikací na pracovišti, na kterou zaměstnanci upozorňovali v otevřené otázce. Zaměstnanci si stěžovali na špatnou komunikaci s kolegy, kteří instrukcím z důvodu jazykové bariéry nerozumí. Navrhují konkrétní postupy nafocit, aby nedocházelo ke zbytečnému nedorozumění na pracovišti. Náklady na nafocení a tisk postupů budou pro společnost minimální. Situace ohledně bezpečnosti na pracovišti by se na oddělení RIM měla s nově vybudovanou halou zlepšit, budou zde lepší podmínky. Nová hala se otevře v následujících měsících.

12.2.1 Kalkulace nafocení postupů

Kalkulace vyčísluje nafocení jednoho konkrétního pracovního postupu na oddělení kontroly kvality kusů. Pracovníci budou podle nafocení postupu znát místa, kterých se nemohou dotýkat a kterých naopak ano, ušetří se tím spousta času. Nafoceno bude 10 různých pohledů na kontrolovaný kus, v kalkulaci jsou zahrnuty všechny položky, které budou potřeba k realizaci navrhovaného řešení. Tato investice činí 989,80 Kč, což je pro společnost zanedbatelná částka, která zcela vyřeší nespokojenost zaměstnanců v této oblasti.

Tab. 17 Kalkulace nafocení postupů, zdroj: vlastní zpracování

Kalkulační položky	[Ks]	[Kč /Ks]	Σ
Fotografický papír na tisk	10	11,98	119,80 Kč
Tisk	10	12	120 Kč
Laminování	10	25	250 Kč
Odměna za nafocení	1	500	500 Kč
Celkové náklady	-	-	989,80 Kč

12.3 Důvěra a vztahy ve společnosti

Společné sportovní aktivity prohlubují vztahy mezi zaměstnanci a zvyšují tak jejich důvěru vůči svým kolegům. Také je to výborná příležitost pro nově příchozí zaměstnance, jak se sociálně adaptovat. Z výše uvedených důvodů navrhuji společné utkání v kopané. Každé oddělení bude mít kapitána, který sestaví tým. Zaměstnanci nebudou do ničeho nuceni, tréninky si budou dobrovolně plánovat sami. Společnost jim poskytne pouze prostory, ve kterých mohou tréninky absolvovat. Jakékoli aktivity, které nejsou zcela naplánovány firmou, mají na zaměstnance mnohem pozitivnější vliv, protože zodpovědnost za vše přebírají sami na sebe a nemají pocit, že něco dělají, protože je na ně vyvíjen tlak ze strany

společnosti. Zápisné na turnaj bude dobrovolné a výtěžek z něj půjde na vybranou charitativní činnost. Dobročinné sbírky svědčí o tom, že se firma snaží chovat společensky odpovědně a sociální citění se snaží prohloubit i u svých zaměstnanců. Samozřejmě je zapotřebí brát v potaz všechny zákonem povinné činnosti, které jsou se sbírkami spojené. Náklady na tuto akci budou minimální, vzhledem k tomu, že společnost prostory na sportovní aktivity nabízí zaměstnancům již nyní. Jediné náklady, které s touto činností budou spojené, tak jsou náklady na informování zaměstnanců o plánované akci a náklady spojené s dobročinnou činností.

12.3.1 Kalkulace nákladů na akci dobročinné sbírky

K informování zaměstnanců o plánované akci je zapotřebí zpracovat pozvánky na akci. Tyto pozvánky budou vystaveny na všech odděleních společnosti. Vzhledem k množství a velikostí hal je zapotřebí 50 pozvánek. Grafické zpracování pozvánek se dá pořídit od 500 Kč. Při dobročinné sbírce je zapotřebí mít k tomu speciálně uzpůsobenou kasičku, která se pohybuje v ceně kolem 900 Kč. Krabička musí být opatřena zapečetěním, které poskytují obecní úřady v místě, ve kterém se dobročinná akce koná. Celková částka, kterou společnost vynaloží na tuto akci, bude v hodnotě 2 094,60 Kč.

Tab. 18 Kalkulace nákladů na akci dobročinné sbírky, zdroj: vlastní zpracování

Kalkulační položky	[Ks]	[Kč /Ks]	Σ
Kancelářský papír A4	50	1,50	75 Kč
Grafické zpracování pozvánek	1	500	500 Kč
Tisk pozvánek	50	12	600 Kč
Kasička na výběr příspěvků	1	919,60	919,60 Kč
Celkové náklady	-	-	2 094,60 Kč

12.4 Stravování

Kvalitní stravování by mělo být pro zaměstnavatele prioritou, protože pouze zdravý a najedený zaměstnanec může kvalitně odvádět svůj pracovní výkon. Bylo navrženo rozšíření sortimentu nabídky jídla v automatech o zdravou stravu. Bylo také doporučeno kontaktovat dodavatele jídla do automatů, aby doplňovali bagety i před víkendem, protože si zaměstnanci v otevřené otázce stěžovali na nedoplněné jídlo v automatech. Realizováno bude taktéž přání o možnost platit kreditní kartou.

12.4.1 Kalkulace změn stravování ve společnosti

Navrhované změny ohledně stravování budou pro společnost nejméně nákladné. Společnost má s dodavatelem smlouvu, takže pouze podá žádost o tyto změny. Na základě smlouvy všechny výše zmíněné požadované změny hradí dodavatel. Zaměstnanci uvidí rychlou

zpětnou vazbu svých požadavků, o kterých se zmínili v dotazníkovém šetření.

Tab. 19 Kalkulace změn stravování ve společnosti, zdroj: vlastní zpracování

Kalkulační položky	Σ
Změna sortimentu v automatech	0 Kč
Automaty na kreditní karty	0 Kč
Celkové náklady	0 Kč

12.5 Znalosti o společnosti

Znalost firmy jako takové patří k důležitým faktorům, které ovlivňují důvěru zaměstnance ve společnost. Sami zaměstnanci se v otevřené otázce zmínili, že by měli zájem o událost, kde by se dozvěděli více o začátcích společnosti. Navrhují uspořádat akci, kde proběhne prezentace historie společnosti, neměly by chybět ani informace o dodavatelích. Na základě výsledků firma zorganizovala možnost zaměstnancům zúčastnit se exkurze v květnu, která proběhne u jednoho z největších firemních zákazníků.

12.5.1 Kalkulace nákladů na dopravu na exkurzi

Tabulka vyobrazuje náklady na dopravu na exkurzi k zákazníkovi, který je vzdálený 58 km od společnosti odkud bude autobus vyjíždět. Exkurze bude probíhat 3 hodiny, proto je v kalkulaci zahrnuta i cena za čekání autobusu. Autobus má kapacitu 40 sedadel. Celkové náklady jsou vyčísleny pro případ, že by se pro exkurzi rozhodli všichni zaměstnanci, celková částka za exkurzi činí 20 538,-.

Tab. 20 Kalkulace nákladů na dopravu na exkurzi, zdroj: vlastní zpracování

Kalkulační položky	[km, hod, ks]	[Kč/km,hod,ks]	Σ
Pronájem autobusu	58 km	29 Kč	1 682 Kč
Čekání autobusu	3 hod	200 Kč	600 Kč
Počet autobusů	8 ks	2 282 Kč	18 256 Kč
Celkové náklady	-	-	20 538 Kč

13 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Před analyzováním společnosti by měla být známa alespoň základní fakta, která umožní lepší orientaci ve zkoumaných oblastech. Proto první třetina praktické části obsahuje informace o společnosti jako například charakteristiku hlavních činností, základní kapitál, počet zaměstnanců a tržby.

V rámci zkoumané oblasti v této bakalářské práci je za podstatné zmínit i organizační strukturu, ze které je jasně čitelné jaké jsou vztahy mezi analyzovanými oblastmi. Pro lepší pochopení postojů firmy je důležité znát její hodnoty, vize a cíle. Detailně je zde rozpracována kapitola péče o zaměstnance, protože právě tato oblast je v bakalářské práci analyzovaná. Kapitola obsahuje jedenáct podkapitol, ve kterých jsou konkrétní odměny podrobně popsány.

Následuje hlavní část této bakalářské práce, která obsahuje výsledky prováděného výzkumu. Každé odvětví, které bylo zkoumáno, je zde detailně popsáno. Kapitola obsahuje třináct tabulek a tři grafy. V poslední kapitole praktické části jsou navržena řešení a provedena kalkulace nákladů.

13.1 Celkové náklady na navrhnutá řešení

V případě, že by se společnost rozhodla realizovat všechny doporučené změny, stálo by jí to 343 623 Kč. Z tabulky je zřejmé, že nejdražší položkou jsou odměny za vyplnění dotazníků, avšak tato částka vyčísluje situaci, kdy by dotazník vyplnilo 100 % zaměstnanců, což je opravdu málo pravděpodobné. Druhou největší položku tvoří exkurze, kterou společnost bude realizovat v květnu tohoto roku. Sportovní akce není naplánovaná, ale s její realizací společnost nemá problém a do budoucna se chystá ji uspořádat. Nafocení tvoří zanedbatelnou částku, kterou v nejbližších dnech společnost bude po konzultaci s oddělením RIM realizovat.

Tab. 21 Celkové náklady na navrhnutá řešení, zdroj: vlastní zpracování

Kalkulační položky	Σ
Odměny za vyplnění dotazníků	320 000 Kč
Nafocení pracovních postupů	990 Kč
Sportovní akce	2 095 Kč
Změny ve stravování	0 Kč
Exkurze	20 538 Kč
Celkové náklady	343 623 Kč

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Bylo zjištěno, v jakých oblastech jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Na základě těchto zjištění byla zpracována doporučení. Pokud se společnost na návrhy zaměří a učiní kroky, které povedou ke zlepšení situace, celková spokojenost ve společnosti se zvýší.

V teoretické části se podařilo zpracovat literární rešerši, která bezprostředně souvisí s předmětem této bakalářské práce. Poznatky z této oblasti byly využity v praktické části. Praktická část obsahuje informace o společnosti a finanční i nefinanční odměny, které svým zaměstnancům nabízí. S ohledem na tyto informace byly zpracovávány návrhy a doporučení. Byly zde také popsány výsledky dotazníkového šetření. Provedeným výzkumem byla jedna hypotéza zamítnuta a druhá potvrzena. Výstupem a přínosem práce jsou navržená řešení, která jsou pro společnost realizovatelná.

Práci by šlo dále rozšířit o podrobnější prozkoumání negativně hodnocených oblastí, aby se došlo na konkrétnější příčiny jejich nespokojenosti. Pokračováním práce by také mohlo být srovnání situace spokojenosti po provedených změnách. Zjistilo by se, zda změny pomohly ke zlepšení situace. Další rozšíření je možné ve zvětšení cílené skupiny výzkumu, o zaměstnance, kteří nepůsobí přímo ve výrobě a prozkoumat rozdíly mezi spokojeností zaměstnanců přímo ve výrobě a mimo ni.

Celkové hodnocení zaměstnanců bylo převážně kladného rázu, což je pro společnost příjemné zjištění. Na druhou stranu ve všech zkoumaných oblastech bylo vidět, že bude stále na čem pracovat. Náklady investované do péče o zaměstnance budou velmi přínosné.

Zaměstnanci si dobře uvědomují současnou ekonomickou situaci. Proto odbory neustále tlačí na zvyšování mezd a odměn. Společnost by však měla brát v potaz, jak moc konkrétní faktory ovlivňují spokojenost jejich zaměstnanců.

Hlavní smyslem by nemělo být neustálé zvyšování mezd, které v konečném důsledku vede ke zdražování statků, které sami zaměstnanci nakupují. Smyslem by mělo být vytvořit zaměstnancům takové pracovní prostředí, do kterého budou chodit rádi. Společnosti si budou vážit a vnímat ji jako stabilní a důvěrné místo, ve kterém se cítí dobře.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 739 p. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BOXALL, Peter F. a John PURCELL, 2003. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan, 287 p. ISBN 0-333-77820-0.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012, 287 s. ISBN 978-80-247-4033-1.
- COVEY, Stephen R, 2009. *Principle-Centered Leadership*. New York: RosettaBooks, 333 p. ISBN 97807953.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 340 s. ISBN 8024713004.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 560 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GALVAS, Milan, 2007. *Pracovní právo: 300 otázek a odpovědí*. Brno: Computer Press, 178 s. ISBN 978-80-251-1872-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 429 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTTNAUER, Antonín, Radana GOGOVÁ a Václav SLÁDEK, 2009. *Pracovní doba podle zákoníku práce*. Olomouc: ANAG, 287 s. ISBN 978-80-7263-536-8.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- MARTOCCHIO, Joseph J, 2015. *Strategic compensation: a human resource management approach*. Eighth edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 407 p. ISBN 978-0-133-45710-0.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3.vyd., Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4.vyd., Bratislava: IKAR, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- ROUBAL, Ondřej, PETROVÁ, Iva a ZICH, František 2014. *Metodologie marketingových výzkumů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 144 s. ISBN 978-80-7408-092-0.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 134 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SVETLIK, Ivan, Eleni STAVROU-COSTEA a Aleksandra KANJUO-MRČELA, 2011. *Human resources management practices in the organisations of the future*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 233 p. ISBN 978-80-7380-326-1.
- ŠENK, Zdeněk, 2012. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. 2.vyd., Olomouc: ANAG, 312 ISBN 978-80-7263-737-9.

TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- VCC pracovníci z oblasti Volvo Car Cover
- RIM pracovníci z oblasti reaktivního vstřikování
- VF pracovníci v oblasti vakuového tvarování
- BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Eysenecův model temperamentu, zdroj: Cakirpaloglu (2012)</i>	15
<i>Obr. 2 Model učící se organizace, zdroj: Truneček (2004).....</i>	21
<i>Obr. 3 Maslowova pyramida, zdroj: Laufer (2008).....</i>	27
<i>Obr. 4 Světové rozšíření společnost, zdroj: interní.....</i>	36
<i>Obr. 5 Organizační struktura společnosti, zdroj: interní.....</i>	37
<i>Obr. 6 Pohlavní respondentů, zdroj: vlastní zpracování</i>	46
<i>Obr. 7 Délka působení v podniku, zdroj: vlastní zpracování</i>	47
<i>Obr. 8 Oddělení působení, zdroj: vlastní zpracování</i>	47

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Odměňování zaměstnanců, zdroj: interní</i>	40
<i>Tab. 2 Přínosy pro firmu a výhody pro zaměstnance, zdroj: interní</i>	41
<i>Tab. 3 Potřebné informace pro výkon práce, zdroj: vlastní zpracování</i>	48
<i>Tab. 4 Bezpečnost při výkonu práce, zdroj: vlastní zpracování</i>	49
<i>Tab. 5 Spokojenost s přístupem nadřízeného, zdroj: vlastní zpracování</i>	49
<i>Tab. 6 Možnost vyjádření svého názoru, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	50
<i>Tab. 7 Vztahy na pracovišti, zdroj: vlastní zpracování</i>	51
<i>Tab. 8 Sdílení informací na pracovišti, zdroj: vlastní zpracování</i>	51
<i>Tab. 9 Diskutování o chybách, zdroj: vlastní zpracování</i>	52
<i>Tab. 10 Spokojenost zaměstnanců se stravováním, zdroj: vlastní zpracování</i>	53
<i>Tab. 11 Hodnocení mzdových podmínek, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	53
<i>Tab. 12 Spokojenost s nabídkou benefitů, zdroj: vlastní zpracování</i>	54
<i>Tab. 13 Znalost společnosti, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	55
<i>Tab. 14 Hodnocení profesního růstu, zdroj: vlastní zpracování</i>	55
<i>Tab. 15 Znalosti o výrobcích firmy, zdroj: vlastní zpracování</i>	56
<i>Tab. 16 Kalkulace finančních odměn, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	59
<i>Tab. 17 Kalkulace nafocení postupů, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	60
<i>Tab. 18 Kalkulace nákladů na akci dobročinné sbírky, zdroj: vlastní zpracování....</i>	61
<i>Tab. 19 Kalkulace změn stravování ve společnosti, zdroj: vlastní zpracování</i>	62
<i>Tab. 20 Kalkulace nákladů na dopravu na exkurzi, zdroj: vlastní zpracování</i>	62
<i>Tab. 21 Celkové náklady na navrhnutá řešení, zdroj: vlastní zpracování</i>	63

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PII Grafické znázornění odpovědí

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK JAK SE VÁM LÍBÍ V XY?

JAK SE VÁM LÍBÍ V XY?

Věnujte, prosím, pár minut svého času odpovědím na následující otázky. Vyplněním dotazníku pomůžete k dalšímu rozvoji a zlepšování firmy. V závěru dotazníku máte prostor pro svůj osobní názor.

Dotazník je anonymní. Odevzdejte jej, prosím, nejpozději do 25. 3. 2019 do některé z krabic, které jsou pro tyto účely připravené zde:

- Jídelna (Příluk i Lakovna)
- Kancelář mistrů: RIMová dílna / VF hala

Jednotlivé oblasti ohodnoťte dle vašeho názoru bodovým ohodnocením od 1 (nejslabší hodnocení až po 5 (nejlepší hodnocení), např.:

- 1- NE, Nespokojen/á, nemám dostatek informací
- 2- **Převážně NE**, nejsem spokojený/á, částečně jsem informován/a
- 3- **NEVÍM**, Jsem spokojen/á jen někdy, informován/a jsem jen někdy
- 4- **Převážně ANO**, Převážně jsem spokojen/á, většinou jsem informován/a
- 5- **ANO**, Jsem spokojen/á, mám dostatek informací

	Otázka	Bližší popis	Vaše hodnocení
1.	Máte potřebné informace pro výkon Vaší práce?	plán výroby, technologické postupy, týmové schůzky, sdílení informací	
2.	Cítíte se při výkonu Vaší práce bezpečně?	kvalitní ochranné pomůcky, informovanost, zajištěná bezpečnost na pracovišti	
3.	Jste spokojeni s přístupem svého nadřízeného?	spravedlnost, vstřícnost, ochota řešit problémy, předávání informací	
4.	Můžete vyjádřit svůj názor?	diskuze o rizicích a chybách, neskryvání problémů	
5.	Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?	vstřícnost a ochota kolegů, atmosféra na pracovišti	
6.	Jak hodnotíte sdílení informací na Vašem pracovišti?	zájem společnosti o Vaše názory, informace o změnách a cílech společnosti	
7.	Jak hodnotíte Vaše mzdové podmínky?	výše mzdy, míra ohodnocení za provedenou práci, výrobní prémie	

8.	Jak hodnotíte kvalitu stravování?	jídlo v jídelnách, automaty	
9.	Jste spokojeni s nabídkou benefitů?	FlexiPassy, permanentky, jubilea, penzijní fond, +5 dnů dovolené navíc, fyzioterapeut, masáže	
10.	Rozumíte strategii společnosti a firemním hodnotám?	Vize, hodnoty a poslání společnosti	
11.	Jak hodnotíte Váš profesní růst?	možnosti profesního růstu (školení, zaučení na jiných pracovištích)	
12.	Diskutujete na pracovišti o chybách?	neskrývání a otevřené hovoření o chybách na pracovišti, přiznání chyby	
13.	Víte, kde se v praxi setkáte s výrobky, které naše firma vyrábí?	Naši největší odběratelé	

Vyberte vždy jednu z možností:

Jste:	<input type="radio"/> Muž		<input type="radio"/> Žena		
Ve firmě pracujete:	<input type="radio"/> méně než 1 rok	<input type="radio"/> 1 až 10 let	<input type="radio"/> 10 až 20 let	<input type="radio"/> 20 let a více	
Na oddělení:	<input type="radio"/> RIM	<input type="radio"/> VF	<input type="radio"/> VCC	<input type="radio"/> Lakovna	<input type="radio"/> Údržba

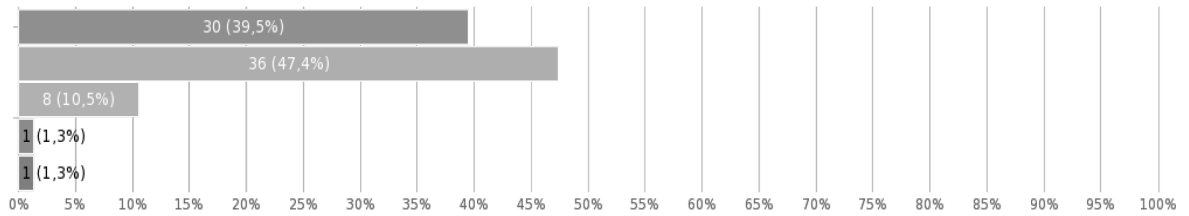
Pokud jste nějakou otázku ohodnotili číslem 1, napište prosím, co konkrétně byste chtěli změnit, nebo Váš návrh na zlepšení dané situace.

Zde můžete také vypsát další body, které se Vám v RPC Promens líbí, případně Vaše náměty a připomínky.

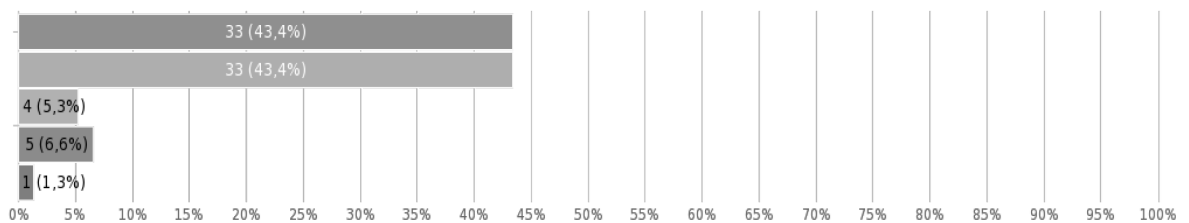
Děkujeme Vám za vyplnění a přejeeme příjemný den!

PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ODPOVĚDÍ

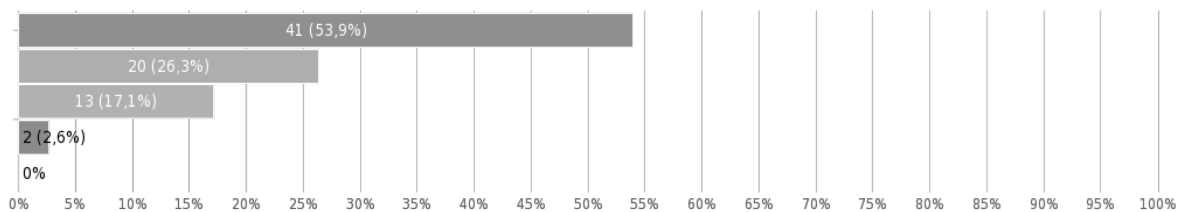
1. Máte potřebné informace pro výkon Vaší práce?



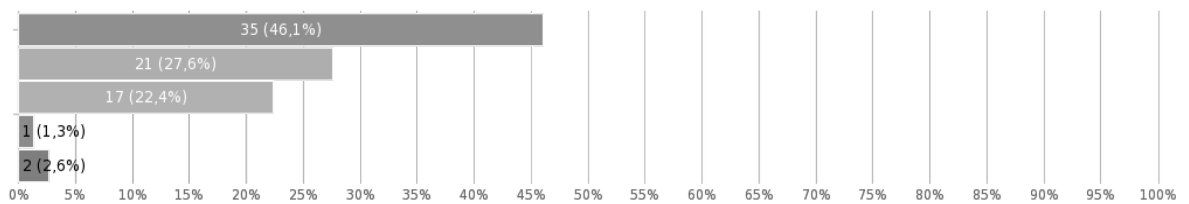
2. Cítíte se při výkonu Vaší práce bezpečně?



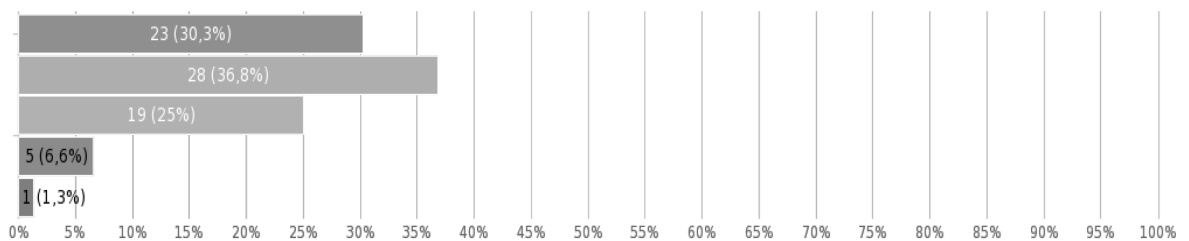
3. Jste spokojeni s přístupem svého nadřízeného?



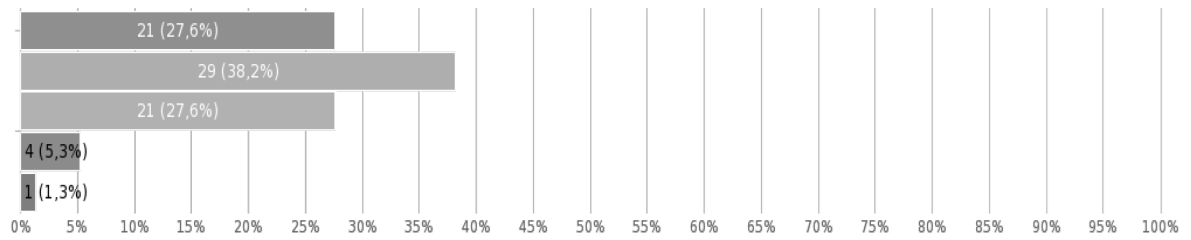
4. Můžete vyjádřit svůj názor?



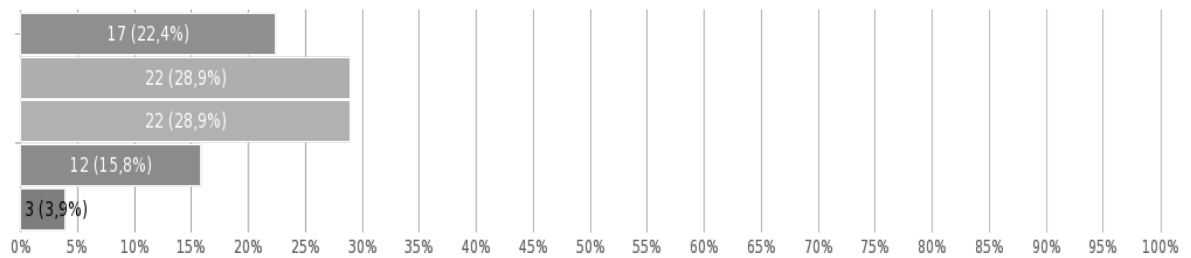
5. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?



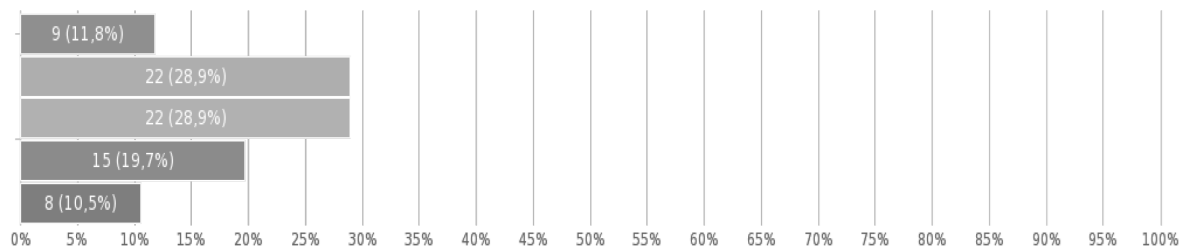
6. Jak hodnotíte sdílení informací na Vašem pracovišti?



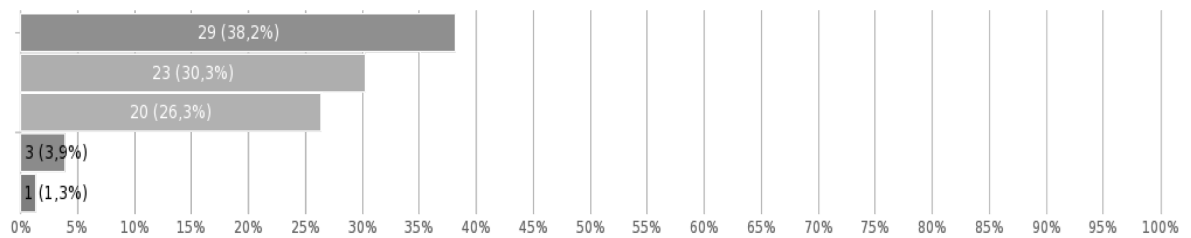
7. Jak hodnotíte Vaše mzdové podmínky?



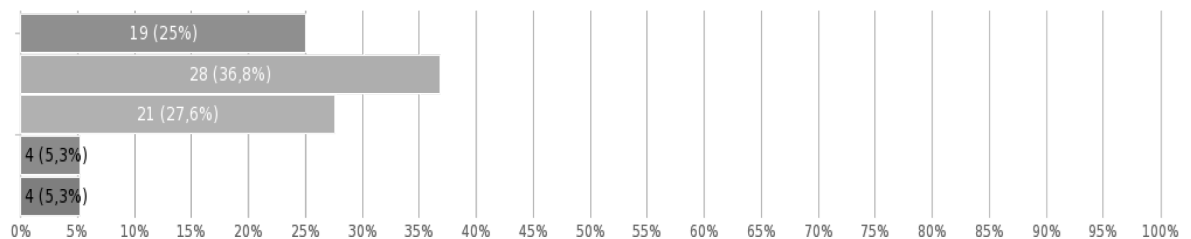
8. Jak hodnotíte kvalitu stravování?



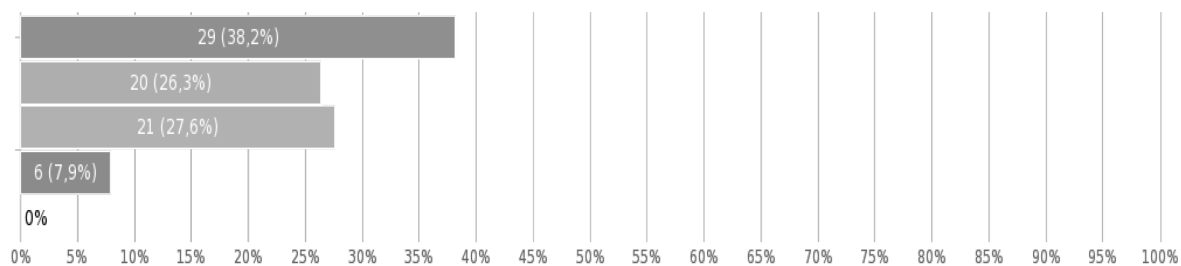
9. Jste spokojeni s nabídkou benefitů?



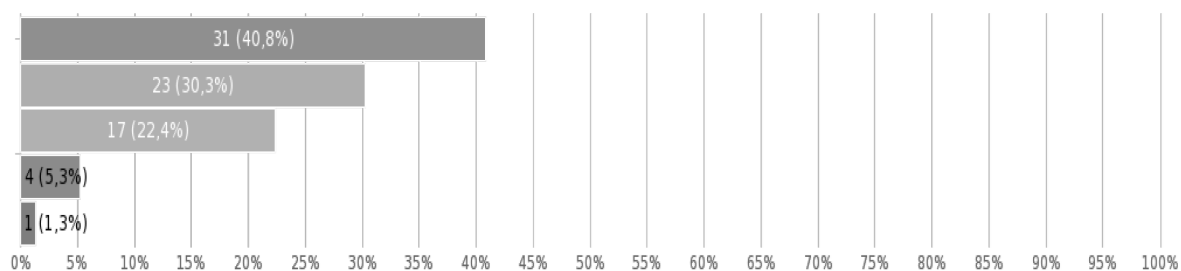
10. Rozumíte strategii společnosti a firemním hodnotám?



11. Jak hodnotíte Váš profesní růst?



12. Diskutujete na pracovišti o chybách?



13. Víte, kde se v praxi setkáváte s výrobky, které naše firma vyrábí?

