

Analýza spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici dělník/dělnice ve vybrané společnosti

Daniela Drábková

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Daniela Drábková
Osobní číslo: M17799
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici dělník/dělnice ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici dělník/dělnice ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici dělník/dělnice ve vybrané společnosti navrhněte doporučení pro její zlepšení.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: Kogan Page, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2021

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

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 byla zaměřena na analýzu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat poznatky z řízení lidských zdrojů, konkrétně z oblasti motivace a stimulace, odměňování, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance. Teoretická část byla východiskem pro část praktickou. Cílem praktické části byla analýza spokojenosti výrobních pracovníků a pracovníků ve vybrané společnosti. V bakalářské práci byl využit především kvantitativní výzkum. Pro tuto analýzu byla zvolena technika dotazníkového šetření a interview s vybraným zaměstnancem. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance firmy, konkrétně na zaměstnance ve výrobě. Osobní interview ve společnosti bylo využito k doplnění všech potřebných informací. Součástí bakalářské práce jsou rovněž návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, motivace, odměňování, kvantitativní výzkum

ABSTRACT

This bachelor thesis concerned itself with the analysis of employee satisfaction in a selected company. The aim of the theoretical part of the thesis was to process knowledge in the field of human resources, namely in the area of motivation and stimulation, employee remuneration, employee education and employee care. The theoretical part was the basis for the practical part. The intent of the practical part was to analyse the satisfaction of the selected workers in the selected company. In the bachelor thesis was used mainly quantitative research. For this particular analysis, I chose the questionnaire survey technique and interview with a company employee. The questionnaire survey was focused on employees of the company, specifically on employees in production. Interview with the employee was used to supplement all the necessary information. Sections of bachelor thesis also make suggestions and recommendations leading to improvement of employee satisfaction in selected company.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Remuneration, Quantitative Research

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za odborné vedení, konzultace a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat panu řediteli vybrané společnosti za umožnění zpracovat bakalářskou práci, a zaměstnancům vybrané společnosti, za ochotu, cenné rady a poskytnutí veškerých potřebných materiálů.

Motto:

„Nechtěj být člověkem, který je úspěšný, ale člověkem, který za něco stojí.“

Albert Einstein

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.1 GDPR V PERSONALISTICE.....	14
1.2 KOMUNIKACE V PODNIKU.....	15
2 MOTIVACE.....	17
2.1 POTŘEBY ČLOVĚKA, SPOKOJENOST A JEJÍ MĚŘENÍ.....	17
2.1.1 Dotazníkové šetření.....	18
2.1.2 Rozhovor jako zpětná vazba.....	18
2.2 MOTIVACE A STIMULACE.....	18
2.3 MOTIVAČNÍ PROCES.....	19
2.4 TEORIE MOTIVACE.....	19
2.5 TEORIE CHOVÁNÍ V ORGANIZACI.....	19
2.6 TEORIE SOCIÁLNÍ SMĚNY.....	19
2.7 TEORIE POTŘEB.....	19
2.7.1 Maslowova teorie potřeb.....	19
2.7.2 Alderferova ERG teorie.....	20
2.7.3 Herzbergův dvoufaktorový model.....	21
2.7.4 McClellandovy potřeby.....	21
2.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	21
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	22
3.1 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	22
3.2 MZDOVÉ FORMY.....	23
3.2.1 Hmotná odměna.....	23
3.2.2 Nehmotná motivace/odměna.....	23
3.2.3 Časová forma mzdy nebo plat.....	23
3.2.4 Úkolová forma mzdy.....	23
3.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	24
4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
4.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
4.1.1 Metody na pracovišti.....	25
4.2 METODY MIMO PRACOVIŠTĚ.....	26
4.2.1 Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	27
5 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE.....	28
5.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	28

5.2	PRACOVNÍ VÝKON	29
5.3	METODY HODNOCENÍ PRÁCE	29
6	PÉČE O ZAMĚŠTNANCE	31
6.1	STRES	31
6.1.1	Možnosti předcházení stresu	32
6.2	SYNDROM VYHOŘENÍ	32
6.3	PRACOVNÍ TEMPO	33
6.4	PRACOVNÍ ÚNAVA	33
7	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
8	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	37
8.1	HISTORIE A VÝVOJ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	37
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
8.3	VIZE A HODNOTY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
8.4	ANALÝZA STAVU ZAMĚŠTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
8.5	MÍRA FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ A COVID-19	40
9	BENEFITY PRO ZAMĚŠTNANCE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42
9.1	ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ	42
9.2	PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	42
9.3	ODMĚNY PRO DÁRCE KRVE	43
9.4	PŘÍSPĚVEK NA SPOLEČENSKÉ, KULTURNÍ, SPORTOVNÍ A JINÉ AKCE	43
9.5	PŘÍSPĚVEK V PŘÍPADĚ ŽIVOTNÍHO VÝROČÍ	43
9.6	PŘÍSPĚVEK V PŘÍPADĚ PRACOVNÍHO VÝROČÍ	44
9.7	PŘÍSPĚVEK V PŘÍPADĚ ŽIVOTNÍ UDÁLOSTI	44
9.8	JINÉ ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY	45
10	PÉČE O ZAMĚŠTNANCE	46
11	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	47
11.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU	47
11.2	SBĚR DAT	48
11.3	DOTAZOVANÍ RESPONDENTI	48
12	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	50
13	VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ	56
14	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI VYBRANÝCH ZAMĚŠTNANCŮ	58

15. NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SPOKOJENOSTI VÝROBNíCH PRACOVNIC A PRACOVNíKŮ	60
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK.....	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Za jednu z nejzákladnějších potřeb je pro mnoho lidí považována mimo jiné spokojenost v práci. Vykonávaná práce by každému z nás měla přinášet především radost. Je tomu tak ale i ve skutečnosti?

V zaměstnání v průběhu života člověk stráví většinu svého času, proto by měl do jakékoliv práce chodit rád. Spokojenost zaměstnanců v práci je ale něco, co se v dnešní době z práce stále více vytrácí. Často lidé ráno opouštějí své domovy se špatným pocitem a přicházejí do práce nespokojeni. V horších případech jsou lidé z práce ve stresu, nespí a trpí zdravotními problémy.

Pracovní nespokojenost se tak projevuje i v osobním životě, lidé mohou mít permanentně špatnou náladu a jejich nespokojenost se odráží v jejich chování a jednání. Příčin problémů, které souvisejí s prací, je velké množství. Může to být pracovní přetížení, nedostatek podpory ze strany vedení, špatné pracovní podmínky či nevyhovující pracovní kolektiv. Pokud se člověk rozhodne ke změně zaměstnání, v aktuální situaci najít nové pracovní místo může být velký oříšek.

Na trhu jsou ovšem i společnosti, které si ve velké míře zaměstnanců váží a snaží se o ně určitým způsobem pečovat. Neustálé zlepšování spokojenosti zaměstnanců na pracovišti by mělo být cílem každé společnosti. Spokojený a motivovaný zaměstnanec totiž zvyšuje produktivitu firmy a zaměstnanci pak chtějí ve firmě vytrvat. Ke spokojenosti pracovníka přispívá z velké části vnější motivace, například v podobě finanční odměny. Důležitá je však i zpětná vazba zaměstnanců firmy.

Jednou z možností zajištění spokojenosti zaměstnanců ve firmě je dotazníkové šetření. Firma na základě výsledků dotazníkového šetření může předejít nebezpečí, které je spojeno s odchodem výkonných a schopných pracovníků. Společnosti mohou odhalit prostřednictvím dotazníkového šetření přání či požadavky zaměstnanců a provést tak určité změny vedoucí ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Díky dotazníkovému šetření může společnost zapracovat na zlepšení pracovních podmínek a vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Firma, se spokojenými zaměstnanci, ušetří spoustu peněz například za nábor nových pracovníků, za zaškolování a jako ukazatel spokojených a vnitřně motivovaných zaměstnanců bude nízká míra fluktuace zaměstnanců firmy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem teoretické části bude vypracovat literární rešerši z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně z oblasti motivace, odměňování, vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a péče o zaměstnance. Hlavním cílem bakalářské práce bude provést analýzu spokojenosti zaměstnanců na vybrané pracovní pozici výrobní pracovník/pracovnice ve vybrané společnosti. Prostřednictvím interview se zaměstnancem vybrané společnosti, který se podílí na samotném procesu zlepšování spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. bude doplněn hlavní cíl.

Teoretická část bude východiskem pro část praktickou. V praktické části bude charakterizována vybraná společnost, dále bude přiblížena historie a vývoj vybrané společnosti. V praktické části budou dále uvedeny vize a hodnoty vybrané společnosti a bude představena její organizační struktura.

Na základě teoretických poznatků, které souvisejí s danou problematikou, budou potvrzeny nebo vyvráceny dvě výzkumné hypotézy.

H1: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno se svým vedoucím pracovníkem.

H2: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s podporou vzdělávání ve vybrané společnosti.

Při verifikaci výzkumných hypotéz budou využity matematicko-statistické postupy a logická metoda indukce.

V praktické části bude vypracována analýza zaměřená na zjištění současného stavu spokojenosti výrobních pracovníků/pracovnic ve vybrané společnosti. Úkolem bude ve vybrané společnosti zjistit oblasti, které jsou zaměstnanci negativně hodnoceny. Dílčím cílem bude zjistit míru fluktuace všech zaměstnanců ve vybrané společnosti.

V závěru bakalářské práce na základě evaluace analýzy budou uvedena vybrané společnosti doporučení a návrhy řešení, díky nimž může dojít ve vybrané společnosti ke zlepšení celkové spokojenosti výrobních pracovníků a pracovníků. Návrhy řešení a doporučení budou stanoveny zejména v oblastech, které budou zaměstnanci negativně hodnoceny nebo tam, kde budou zaměstnanci nespokojeni.

V rámci bakalářské práce budou aplikovány následující výzkumné techniky, jejichž prostřednictvím bude naplněn hlavní cíl a všechny dílčí cíle. Jedná se tedy zejména o dotazníkové šetření a interview. V rámci sběru sekundárních informačních zdrojů budou využity zejména monografické publikace. Literární rešerše je jedním z dílčích cílů práce.

Cílem bude vymezit teoretické poznatky související s danou problematikou. Literární rešerše bude využita v teoretické části bakalářské práce. Primárním cílem vybraného textu bude pojednání o konkrétní problematice a cílem je vytvořit resumé na dané téma.

Výzkumná technika dotazníkového šetření bude využita pro splnění hlavního cíle. Jedná se o jednu z kvantitativních technik výzkumu. Dotazníky budou poskytnuty vybrané skupině osob. V bakalářské práci se jedná o výrobní pracovníky a pracovnice ve vybrané společnosti. Interview je založeno na verbální komunikaci mezi autorkou bakalářské práce a zaměstnancem vybrané společnosti. Interview bude sloužit k doplnění informací, které budou využity v praktické části bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů zahrnuje všechny aktivity a činnosti, které se týkají zaměstnání a souvisejí s vedením lidí v organizacích. Jedná se o filozofii, podle níž se v zaměstnání se zaměstnanci zachází. Řízení lidských zdrojů se snaží rozvíjet znalosti a výkon každého zaměstnance a zajišťuje svým pracovníkům odměnu za výkon. Všechny strategie, aplikovány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou v souladu s obchodní strategií společnosti (Armstrong a Taylor, 2017, s. 45).

Cílem personálního managementu je dosáhnout cílů organizace a zároveň vytvořit dobré podmínky pro zaměstnance a motivovat je k rozvoji. Spokojení pracovníci tak budou vykonávat kvalitní práci. Organizace jsou odlišné postojem personálního managementu, systém řízení organizace je totiž v každé organizaci jiný (Kociánová, 2012, s. 9).

Cílem a přesvědčením v oblasti řízení lidských zdrojů je také podílet se na rozvoji firemní kultury, podporovat prosazování etiky v postoji k řízení lidí a pozitivní pracovní poměr mezi zaměstnanci a vedením (Armstrong a Taylor, 2017, s. 47).

Koubek (2015, s. 15) uvádí ve své knize tři nejdůležitější konkrétní rozdíly v koncepci řízení lidských zdrojů a v personálním řízení:

- zvažovat všechna rozhodnutí v personálním řízení důkladně. Orientace na dlouhodobou perspektivu a úvahy nad dlouhodobými dopady jsou v oblasti personální práce důležitou složkou;
- zájem o externí podmínky, které souvisejí například s legislativou či způsobem života;
- součástí každodenního života se stává personální práce. Vedoucí pracovníci tak mají více kompetencí k učinění rozhodnutí různé míry. Personální útvar plní spíše funkci poradenskou.

1.1 GDPR v personalistice

GDPR je definováno podle zákona jako „*Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)*“. Důvodů, které vedly ke vzniku GDPR, bylo hned několik. Především to byl vývoj společnosti a nezbytné integrování pravidel pro členské

státy EU při zpracování osobních údajů. Konkrétně v řízení lidských zdrojů může být příkladem stále častější používání osobních údajů ve společnostech v rámci EU. Dříve tomu tak nebylo (Žůrek, 2019, s. 15).

Podle Žůrka (2019, s. 157) GDPR není upraveno přímo na zpracování osobních údajů pro zaměstnance. Jde pouze o obecný právní předpis, který upravuje zpracování osobních údajů. Zaměstnavatel po skončení pracovně právního vztahu není povinen likvidovat osobní složku zaměstnance.

Výjimku tvoří případy, které souvisejí s nařízením rozdílných zákonů, jedná se například o zdravotní, penzijní pojištění, nebo o daň z příjmů (Evangelu, 2013, s. 146).

1.2 Komunikace v podniku

Interní komunikace je podle Kovařikové (2016, s. 5) všechna komunikace, která probíhá ve firmě. Komunikace v podniku se tedy vyskytuje všude, kde se shromáždí dvě a více osob.

Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení informací, dat a znalostí. Komunikace je oboustranný proces a je považována za základní dorozumívací prostředek. Do komunikace však lze zařadit i chování, gestikulaci, rozum, intuici a cit (Holá, 2011, s. 19).

Komunikace „face to face“ je považována za jednu z nejběžnějších metod komunikace. Výhodou je rychlý a přesný přenos informací. Individuální komunikace je nejen v práci, ale i v běžném životě považována za velmi užitečnou a nezbytnou. Dalším možným komunikačním prostředkem v podniku je intranet. Využívají ho ve velké míře větší společnosti. Informace se tak podnikem šíří rychle a k velkému množství zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2017, s. 504).

Kovařiková (2016, s. 56) uvádí formální komunikační kanály:

- týmové porady neboli setkání, kde jsou řešeny problémy podniku. Na poradách probíhají rychlá školení, případně se sdělují novinky, informace, či jsou řešeny nedorozumění, která ve firmě nastala;
- konference je velká akce formálního charakteru, je organizována s delším časovým odstupem, obvykle dvakrát do roka;
- teambuilding je firemní aktivita, je zaměřena na zlepšování vztahů mezi zaměstnanci. Jedná se o program jako například výlet do přírody, sportovní událost či společenská akce;

Do neformální komunikace lze zařadit e-mailovou komunikaci, informace na nástěnce, firemní časopis nebo noviny, manuály činností a telefonní hovory, firemní oblečení, předměty a dárky. Firma dále může komunikovat prostřednictvím plánů a cílů, zvyklostmi v oslovování, jednáním manažerů, svou pověstí, či odměňováním (Holá, 2011, s. 202).

Holá (2011, s. 50) uvádí, že finanční výkonnost podniku je dlouhodobým cílem každé společnosti. Mnoho firem si však stále neuvědomuje, že efektivní interní komunikace může přinést vynikající úspěch.

Interakce v podniku mezi lidmi je velmi důležitá. Prostřednictvím pracovníků dojde k výměně, sdělování informací a vzájemné podpoře při výkonu práce. Pomocí komunikačních sítí ve firmě mají pracovníci možnost vyjadřovat své názory a diskutovat (Armstrong a Taylor, 2015, s. 169).

Bělohlávek (2016, s. 14) zformuloval taktiku převzetí způsobu argumentace, jejíž podstatou je schopnost přemýšlet nad danou situací či věcí stejně jako druhá osoba. Tato taktika je považována za efektivní způsob, jak dosáhnout změny v chování pracovníka

2 MOTIVACE

Urban tvrdí, že motivace pracovníků patří k hlavním úkolům všech vedoucích. Podle profesora Urbana je princip jednodušší, než se zdá, motivovaní pracovníci totiž pracují usilovněji, jsou vstřícnější, ochotnější a dělají méně chyb (Urban, 2017, s. 12).

Podle Urbana (2017, s. 26) je také důležité pravidlo motivace. Sankce a odměny jsou pro zaměstnance základními motivačními nástroji. Pravidlo říká, že pracovníci postupují a chovají se na pracovišti podle toho, jak jsou svým nadřízeným odměněni či pokáráni. Pravidlo platí bez ohledu na to, zda je v podniku použita pracovní motivace. Pokud chceme zjistit, jakým způsobem své pracovníky motivujeme, musíme nejprve vidět, jak se chovají na pracovišti.

Motivace je významná především pro efektivnost práce. Motivace výrazným způsobem ovlivňuje výkon zaměstnanců. Motivovaný pracovník má z práce radost, je loajální, uspokojuje své potřeby a podává dobrý výkon (Mikuláščík, 2015, s. 122).

Jednou z motivací pracovníků je také možnost získat vyšší odměnu za svou práci. Zaměstnanci, kteří jsou v práci úspěšní, jsou spokojenější a motivovanější. Spolu s tím se rozvíjejí i jejich pracovní schopnosti a zaměstnanci jsou ochotni dobrovolně plnit i náročnější úkoly (Urban, 2017, s. 46).

2.1 Potřeby člověka, spokojenost a její měření

Na každého jedince působí mnoho činitelů ze strany organizace i ze strany jednotlivce. Každý z nás má individuální charakteristické a osobnostní znaky a předpoklady, které spoluurčují pracovní chování jednotlivce. Člověk svou prací uspokojuje potřeby, ať už existenční nebo sociální. U každého z nás se však preference potřeb liší (Kociánová, 2012, s. 22).

Lidé potřebují odezvu, musejí vědět, že je o ně zájem. V důležitých pracovních vztazích nesmějí mít na pracovišti pocit, že jsou opomíjeni. Takové pocity na ně poté mají negativní dopad (Plamínek, 2015, s. 30).

Pracovní spokojenost a míra spokojenosti se odvíjejí od působení faktorů, které celkovou spokojenost ovlivňují. K významným faktorům řadíme pracovní prostředí, ohodnocení jedince a práce, pracovní podmínky a pestrost práce (Mikuláščík, 2015, s. 133).

Spokojenost člověka odráží jeho osobní pocity, a to ve všech oblastech života. Spokojenost je ovlivněna pozitivními událostmi, osobními i pracovními úspěchy, cíli, kterých jsme dosáhli, a již naplněnými očekáváními (Kociánová, 2012, s. 34).

Kucharčíková a Vodák (2011, s. 62) uvádějí cíl měření spokojenosti zaměstnanců. Cílem je udržení stálých zaměstnanců, snaha eliminovat fluktuaci zaměstnanců. Dlouhodobé udržení zaměstnanců je pro podnik efektivním krokem.

2.1.1 Dotazníkové šetření

Jedna z metod zjišťování spokojenosti zaměstnanců ve firmě je metoda dotazníkového šetření. Touto metodou můžeme rozpoznat oblasti podniku, v nichž jsou zaměstnanci nespokojeni. Dotazník se může týkat oblastí, kterými jsou například podpora a opora nadřízených, odměňování za pracovní výkony, kolektivní vztahy, přístup k informacím a další (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 62).

2.1.2 Rozhovor jako zpětná vazba

Cílem rozhovoru je získat oboustrannou zpětnou vazbu. Rozhovor probíhá mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem. Zaměstnanec poskytuje zaměstnavateli svůj názor, mohou se společně dohodnout na přijatelných pracovních podmínkách do budoucna. Zaměstnavatel má možnost identifikovat problémy. Výstupy z rozhovoru by měly být zaznamenány a předány na personální oddělení. Jsou i případy, kdy rozhovor může probíhat mimo pracovní prostředí, může se jednat i o malé posezení například u majitele firmy doma (Koubek, 2011, s. 452).

2.2 Motivace a stimulace

Podle Říčana (2010, s. 96) se motivace skládá z jednotlivých motivů a jejich vlivů. Motivace je souhrnným označením pro motivy. Motiv je v mnoha případech spojován s potřebou. Na základě nedostatku je vytvořena potřeba. Potřeba funguje jako motiv k vykonávání činnosti. Motiv ukazuje naši sílu a směr, díky motivu dochází ke změně myšlenek, rozhodnutí či přání.

Stimulace je označována jako působení vnějších stimulů či vnitřních motivů. Vnější stimuly a vnitřní motivy se vzájemně podporují a působí dohromady. Jestliže je zaměstnanec pravidelně a dostatečně za svou práci odměňován, můžeme od zaměstnance očekávat výsledky (Plamínek, 2015, s. 15).

2.3 Motivační proces

Motivace a odměňování jsou oblasti, které jsou pro zaměstnance i zaměstnavatele velmi významné. Zaměstnanec vykonává svou práci proto, aby byl finančně odměněn a měl tak finanční zajištění pro sebe a pro svou rodinu. Zaměstnavatel se snaží dosahovat zisku, aby mohl firmu rozvíjet a dopracovávat se ke svým plánům. Pro obě strany je důležité dosáhnout stejného výsledku, ale s odlišným cílem. Motivace obsahuje individuální snahu dopracovat se k lepšímu výsledku (Evangelu, 2013, s. 95).

Armstrong a Taylor (2017, s. 193) uvádí, že chování každého jedince motivují neuspokojené potřeby. Každá neuspokojená potřeba v zaměstnanci vytváří stav nerovnováhy a neklid.

2.4 Teorie motivace

Dle Armstrong a Taylor (2015, s. 49) zmiňuje teorii motivace, která objasňuje okolnosti, jež jsou významné pro dosahování vyššího zájmu zaměstnanců v práci, a je s nimi spojena.

2.5 Teorie chování v organizaci

Podle Armstrong a Taylor (2015, s. 49) ovlivňuje rozvoj podniku, schopnost organizace účinně pracovat a dosahovat požadovaných cílů. Teorie chování klade důraz na individuální i skupinové chování lidí v podniku.

2.6 Teorie sociální směny

Jestliže budou mít zaměstnanci v podniku dojem, že s nimi firma jedná dobře, budou se snažit dosáhnout úspěchu organizace (Armstrong a Taylor, 2017, s. 51).

2.7 Teorie potřeb

Vysekalová a kol. (2011, s. 30) uvádí potřeby jako velmi důležité, prospěšné, nezbytné součásti našeho života, které souvisejí s jeho kvalitou. Jestliže dochází k uspokojování potřeb, mluvíme o vyrovnaném stavu organismu. Potřeba začíná, jestliže v některé oblasti našeho života strádáme. V praxi to může být nedostatek lásky, nespokojenost v práci, ale i materiální či biologické strádání.

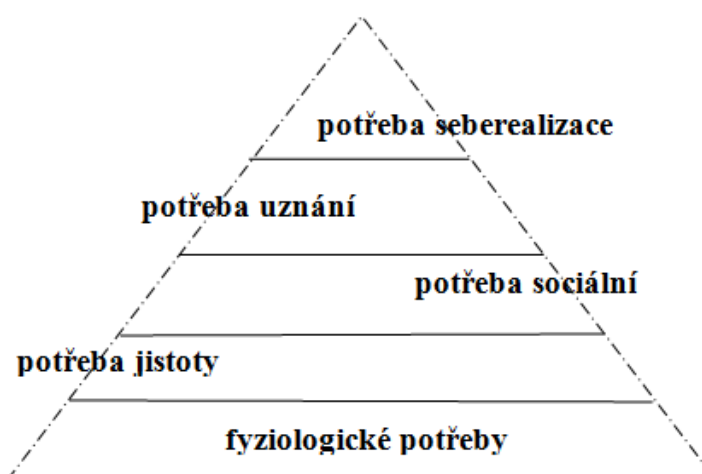
2.7.1 Maslowova teorie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow, který je autorem velmi často používaného modelu pracovní motivace, rozdělil potřeby podle hierarchické povahy. Hierarchie je v pyramidě

velmi důležitá, protože potřeby jsou uspokojovány postupně. Pokud dojde k uspokojení nižší potřeby, stává se prioritní vyšší potřeba (Urban, 2017, s. 13).

(Kociánová, 2012, s. 46) uvádí A. Maslowa jako jednoho z mnoha významných představitelů v sociálně-psychologickém přístupu. Daný přístup se orientuje převážně na jednání, chování lidí, motivaci, stimulaci a komunikaci v organizaci.

Jestliže se člověk cítí zdravý, tedy jsou-li uspokojeny všechny jeho potřeby, má dispozici k rozvoji svých schopností a kreativity (Nakonečný, 2015, s. 332). Na obrázku (Obrázek 1) lze vidět Maslowovu pyramidu potřeb.



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (Vlastní zpracování dle Lojda, 2011, s. 23)

Potřeby fyziologické jsou potřeby, bez kterých by se naše tělo neobešlo (spánek, odpočinek, jídlo aj.). Dále jsou tu potřeby jistoty, tedy ochrana před nebezpečím, k nimž patří například pracovní podmínky. K potřebám sociálním, díky nimž se cítíme milováni a patříme do určité skupiny lidí, patří pracovní kontakty nebo atmosféra. Uznávání jinými lidmi, či úspěch řadíme do potřeb uznání a úcty. Do potřeby seberealizace a osobní rozvoj spadá smysl života nebo aktivity, které nám přinášejí vnitřní prožitek, popř. kreativita (Mikuláščík, 2015, s. 130).

2.7.2 Alderferova ERG teorie

Dle Kociánové (2012, s. 134) Alderferova teorie je platná při subjektivních stavech uspokojení a přání. Subjektivní stav uspokojení se týká skutečností mezi lidmi a jejich prostředím, reakce osob, které získaly, co chtěly.

Alderfer vytvořil teorii ERG (Existency, Relatedness, Growth) a rozdělil ji do tří skupin dle Kociánové (2012, s. 138):

- potřeby existenční (*E – Existency*) – zachování rovnováhy jedince za pomoci materiálních předmětů, příkladem může být plat zaměstnance;
- potřeby vztahové (*R – Relatedness*) – proces sdílení, vzájemná podpora, pochopení, to vše uspokojuje vztahové potřeby;
- potřeby růstové (*G – Growth*) – zdokonalování, náš osobní rozvoj.

Všechny skupiny potřeb působí na každého jedince rozdílně. Pracovní spokojenost zaměstnance je ovlivněna všemi skupinami potřeb (Kociánová, 2012, s. 120).

2.7.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg vytvořil dvoufaktorový model, jehož účelem je zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti. Podle něj existují dvě skupiny faktorů, které mají vliv na spokojenost pracovníka. Jsou to faktory motivační a hygienické. Teorie je jasná a snadno využitelná v reálném životě. Zdůrazňuje nutnost brát v úvahu při odměňování peněžní a nepeněžní faktory (Řehoř a Srpová, 2010, s. 125).

Hygienické faktory jsou takzvaně preventivní, tudíž neuspokojují ani nemotivují, ale snaží se nespokojenosti zabránit. Významné je, aby zaměstnanec v práci viděl svůj pokrok (Armstrong a Taylor, 2017, s. 195).

2.7.4 McClellandovy potřeby

Mikuláščík (2015, s. 131) hodnotí teorii McClellanda jako zjednodušenou, McClelland se snažil definovat osoby podle preferencí jejich potřeb.

Podle Armstrong a Taylor (2017, s. 194) je tato teorie založena na zkoumání manažerů a rozděluje potřeby do tří skupin: potřeba úspěchu; potřeba sounáležitosti a potřeba moci.

2.8 Motivační program

Důležité je vytvářet podmínky, při kterých pracovníci upevní pracovní kázeň a vytvoří se prostředí, ve kterém budou moci rozvíjet svoji aktivitu. Motivační program musí být sestavován pro různé skupiny pracovníků odlišně a je nutné dívat se na zájmy a potřeby každého jedince. Musíme brát v úvahu finanční odměnu pracovníka, pracovní hodnocení, pracovní vztahy a další (Gregar, 2010, s. 39).

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podle Koubka (2015, s. 284) lze považovat odměňování za velice široký pojem. Mimo odměny za vykonanou práci zahrnuje odměňování zaměstnanecké výhody, pochvaly a povýšení.

Úkolem odměny je ocenit pracovníky. Mnohými je odměna vnímána jako motivace k lepšímu výkonu. Cílem všech podniků je však dlouhodobě si udržet stálé pracovníky, případně získat nové kvalitní pracovníky. Pro podnik je nutné poskytnout takovou strukturu mezd, která bude odpovídat náročnosti, důležitosti a přínosu práce, kterou pracovník vykonává (Urban, 2017, s. 117).

Podle Dudy a Tomšíka (2011, s. 170) je definováno odměňování jako personální činnost a proces, při němž má liniový manažer za úkol zajistit odměnu zaměstnanci za pracovní výkon pro zaměstnavatele.

Pracovníci vyžadují zajistit uspokojení svých potřeb a potřeb rodiny. Požadují určitou životní rovnováhu a sociální jistotu. Velmi důležité jsou pro pracovníky dobré pracovní vztahy, spravedlnost, porovnatelnost systému odměňování, a zejména možnost věnovat se práci, která je bude uspokojovat (Koubek, 2015, s. 287).

3.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování určuje podniku, komu, za co a jak bude zaplaceno. Strategie odměňování je považována za jádro pro rozvoj mzdového systému a řízení. Podnik musí brát v úvahu kolektivní smlouvu, vývoj mezd ve společnosti, současné vnitřní předpisy, a především vnější vliv trhu a zákonnou úpravu (Dvořáková a kol., 2012, s. 306).

Při odměňování pracovníků je nutné brát ohled na externí faktory, které ovlivňují výši odměny. Jsou to legislativa a předpisy v rámci kolektivní smlouvy a aktuální situace na trhu práce. Trh práce je považován za nositele informací v oblasti odměňování zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 290).

Horváthová a Čopíková (2014, s. 40) uvádějí zásady strategie odměňování, které podnik využívá v souvislosti s odměňováním. Do těchto zásad patří kupříkladu pochopení procesů odměňování, uskutečnitelnost a účelnost strategie odměňování anebo posouzení pracovníků na základě jejich schopností a přínosu.

3.2 Mzdové formy

Mzda má za úkol ohodnotit výsledek práce, schopnosti a dovednosti pracovníka. V případě, kdy je odměna pracovníka vytvořena na základě jeho pracovního výkonu, je nutné, aby výkon každého pracovníka byl hodnocen spravedlivě a přesně (Koubek, 2015, s. 307).

Jestliže poptávka po práci je vyšší než nabídka pracovních míst, jsou mzdy pracovníků vyšší než v případě, kdy je poptávka na nízké úrovni. V některých případech firmy platí svým zaměstnancům odměny vyšší hodnoty oproti tržní hodnotě mzdy. Tímto způsobem se firma snaží zamezit fluktuaci zaměstnanců. Příčinou je totiž strach z kolísání zaměstnanců, jelikož pro zaměstnavatele je fluktuace velmi nákladná. (Horváthová a Čopíková, 2014, s. 55).

3.2.1 Hmotná odměna

Hmotnou odměnu tvoří finanční odměna a zaměstnanecké odměny pracovníka. Je stanovena z fixní mzdy, která je základní. Dále se hmotná odměna skládá z pohyblivé odměny, která souvisí s výkonem zaměstnance. Odměna hmotná není dostatečně efektivní u prací, které vyžadují manuální činnost (Janišová a Křivánek, 2013, s. 232).

3.2.2 Nehmotná motivace/odměna

Vliv na výkon pracovníka má motivace. Podnik se může pokusit zvýšit motivaci zaměstnance prostřednictvím kroků manažera, který má například možnost ohodnotit dobrý výkon, poskytovat zpětnou vazbu či podávat informace ohledně firmy (Janišová a Křivánek, 2013, s. 237).

3.2.3 Časová forma mzdy nebo plat

Nejvíce používanou základní formou mzdy je časová mzda nebo plat. Pracovník mzdu dostane za odpracovanou práci, a to ve formě hodinové, týdenní nebo měsíční mzdy. U dělnické kategorie pracovníků jde většinou o hodinovou mzdu (Koubek, 2015, s. 309).

3.2.4 Úkolová forma mzdy

Je označována za nejjednodušší formu mzdy. Pracovník je ohodnocen sumou za splnění každé jednotky práce. Je nutné, aby byla stanovena sazba za jednotku práce, která se pak násobí počtem odpracovaných jednotek (Koubek, 2015, s. 311).

3.3 Zaměstnanecké výhody

Podle Koubka (2015, s. 319) zaměstnanecké výhody nejsou ovlivňovány výkonem pracovníka. Je to forma odměny, kterou zaměstnanci dostávají od firmy jako benefit za plnění svých pracovních povinností.

Spousta zaměstnaneckých výhod je bezplatná. V některých případech pracovníci automaticky připlácejí srážkou ze mzdy na benefity, přestože je nevyužívají. Často zaměstnanci nemají vůbec přehled o tom, jaké zaměstnanecké výhody firma nabízí a jak je mohou využívat. Jestliže firmě na spokojenosti zaměstnanců záleží a chce pracovníky motivovat k lepším pracovním výkonům a udržovat kladné pracovní vztahy, je podstatné informovat všechny zaměstnance o zaměstnaneckých výhodách a způsobu jejich využití (Koubek, 2015, s. 320).

Podle serveru Porovnej24.cz (Zaměstnanecké benefity 2021, aneb po kterých se vyplatí sáhnout, ©2021) mezi populární benefity v České republice nyní patří:

- možnost práce z domu – home office, remote;
- neomezená dovolená nebo 5-6 týdnů dovolené;
- sick days;
- flexibilní pracovní doba;
- uvolněné pracovní prostředí;
- příspěvek na životní nebo penzijní pojištění;
- multikarta – pro sportovní účely.

Podle serveru zaměstnavatelé, kteří nabízejí zajímavé benefity pro zaměstnance si svých pracovníků cenní. V současnosti se považuje za nejoblíbenější a nejčastější benefit flexibilní pracovní doba a prodloužená dovolená. Někteří zaměstnavatelé nabízejí již neomezenou dovolenou.

4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Moderní společnost se neustále vyvíjí. Aby mohl člověk být zaměstnatelný, je nutné znalosti a dovednosti každého z nás rozvíjet a zdokonalovat. Proto můžeme vzdělávání označit jako celoživotní proces. V současné době už nestačí pouze školení, zácvik. Větší důraz je kladen na aktivity, které rozvíjejí schopnosti a dovednosti – osobnost pracovníka, hodnotové zaměření. Díky těmto aktivitám jsou pracovníci ochotni rychleji se přizpůsobit změnám a jsou více flexibilní (Koubek, 2015, s. 252).

Existují takzvaná development centra, v nichž mají jedinci možnost zjistit své schopnosti, které momentálně potřebují, ale také schopnosti, které budou potřebovat v budoucnu. Centra jsou prospěšná, protože jedinec má tak možnost naplánovat si svůj osobní rozvoj (Armstrong a Taylor, 2017, s. 133).

Prostřednictvím rekvalifikačních kurzů je možné tzv. přeškolit zaměstnance na jinou pracovní pozici. Pracovník tak neztratí pracovní místo a firma nebude nucena hledat nového pracovníka. Rozšiřovat schopnosti zaměstnance znamená mít znalosti nutné k vykonávání práce na jiných pracovních místech, nutné je přizpůsobit schopnosti pracovníka novým technologiím ve firmě (Koubek, 2015, s. 253).

4.1 Metody vzdělávání

Podle Šikýře (2016, s. 141) zvyšují možnost zlepšit schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnanců metody vzdělávání. Zaměstnanci jsou tak schopni dosáhnout požadovaného pracovního výkonu a vykonávat svou práci.

(Koubek, 2011, s. 461) dodává, že zaměstnanci si prostřednictvím vzdělávání aktualizují a rozvíjí své znalosti. Ve firmě roste jejich spokojenost a mají ke podniku větší pouto.

4.1.1 Metody na pracovišti

Koubek (2015, s. 267) charakterizoval metody na pracovišti. Ty jsou používány při uskutečňování pracovních činností. Metoda na pracovišti je vhodná pro vzdělávání dělníků.

Koučink neboli instruktáž je sdělování připomínek pracovníkovi. Metoda, kdy je pracovník s ohledem na svou individualitu směřován k požadovanému výkonu. Mezi vzděláváním a vzdělavatelem je spolupráce, prostřednictvím které se zlepšuje komunikace a vytváří se prostředí, v němž dochází ke splnění požadovaných cílů. Nevýhodou je usměrňování

pracovníka při plnění konkrétního úkolu, zaměstnanec se může cítit pod tlakem (Armstrong a Taylor, 2017, s. 659).

Podle Armstrong a Taylora (2017, s. 660) je mentoring metoda vzdělávání, kdy si vzdělávaný pracovník vybere svého mentora (nejlépe člověka, který je pro něj vzorem). Mentor dává rady, pomáhá pracovníkovi a stará se o něj. V některých případech může být mentor přidělen. Mentoring je velice podobný koučinku. Při užití této metody pracovník dobrovolně jeví zájem o vzdělávání. Nevýhodou metody může být nesoulad mezi určeným mentorem a pracovníkem. Mentorování je metoda, která se využívá především u mladých zaměstnanců nebo u osob, které nemají tolik pracovních zkušeností.

Koubek (2015, s. 267) definuje rotaci práce jako častou výměnu pracovního úkolu. Pracovník získává nové zkušenosti a poznává pracovní postupy. Metoda se využívá u absolventů škol nebo u řadových pracovníků. Někteří pracovníci nemusejí být úspěšní při každém pracovním úkolu, jejich nedokonalost se tak může odrazit v hodnocení u nadřízeného.

Konzultace jsou považovány za jednu z nejnovějších metod vzdělávání. Jde o oboustrannou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Výhodou metody je aktivita ze strany podřízeného, vyjadřování názoru na problém a návrhy na jeho řešení. Při komunikaci vzniká zpětná vazba. Metoda je časově náročnější (Koubek, 2015, s. 267).

Jednou z nejběžnějších metod jsou pracovní porady. Slouží k seznámení s aktuálními problémy, případně se zde navrhuje postupy k řešení daného problému. Zaměstnanci zde vyjadřují svůj názor a získávají nové zkušenosti. Pracovní porada omezuje časový prostor na splnění všech povinností pracovníka. Proto je důležité zvážit trvání a umístění pracovní porady (Koubek, 2015, s. 267).

4.2 Metody mimo pracoviště

Podle Koubka (2015, s. 270) metody používané mimo pracoviště, jsou uskutečňovány ve speciálních zařízeních. Snaží se rozvíjet znalosti a dovednosti. Metoda je nejvhodnější pro vedoucí pracovníky.

Demonstrování je metoda, při níž se názorně ukazují pracovní postupy či obsluha techniky v dílnách. Metoda přináší praktické využití všech znalostí, schopností a dovedností.

Simulace se vyznačuje praxí a aktivním přístupem pracovníků. Jde o metodu, kdy se rozvíjí schopnost vyjednávat a rozhodovat se. Metoda se využívá spíše u vedoucích pracovníků.

4.2.1 Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Pracovní porady jsou jednou z metod na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Na poradě se řeší daná situace či problém. Na základě daného problému či situace na poradě mohou probíhat různé organizační, plánovací či rozhodovací procesy. Pracovní porady by měly být smysluplné a založené na určitých zkušenostech a znalostech zaměstnanců společnosti (Lojda, 2011, s. 108).

Poradenství můžeme rozdělit na direktivní a nedirektivní. Direktivní poradenství vyžaduje vysvětlit daný problém zaměstnanci a sdělit mu, jakým způsobem má postupovat, aby došlo k vyřešení tohoto problému. Nedirektivní poradenství je více strukturované, ale není tolik přísné. Skládá se z dialogu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec by měl vyjadřovat své pocity a názory, nemělo by však dojít k rozporu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jednání ze strany zaměstnavatele by mělo být objektivní a bez osobních pocitů (Arthur, 2010, s. 35).

Trainee programs jsou programy pro studenty vysokých škol. Firmy se snaží využít jejich znalostí v praxi. Jedná se o pracovní stáže či exkurze do firem. Vysokoškolský student má příležitost seznámit se s firemní kulturou (Bartoňková, 2010, s. 158).

5 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE

Zpětná vazba, kontrola a hodnocení je důležité pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Pravidelné hodnocení a vhodně prováděná kontrola může motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu (Urban, 2017, s. 61).

Cílem hodnocení pracovního výkonu je maximálně využít schopností a znalostí zaměstnanců a ukázat zájem o každého zaměstnance. Koncentrace podniků na naprosté využití schopností každého pracovníka přináší lepší výsledky. Zaměstnanci těchto firem jsou mnohem lépe motivováni k pracovním výkonům. Výsledkem je lepší produktivita podniku (Arthur, 2010, s. 12).

Hodnocení práce je prostředek, pomocí něhož se zaměstnavatel snaží zajistit pro pracovníka odměnu, která je v souladu s požadavky, náročností a složitostí práce na pracovišti (Koubek, 2015, s. 292).

Koubek (2015, s. 293) uvádí kroky, ve kterých probíhá hodnocení práce:

- shromáždění informací (aktualizace informací z vybraného pracovního místa);
- určení faktorů, na které bude kladen důraz při určování hodnoty práce (dovednosti, odpovědnost);
- příprava a realizace plánu, který bude použit k hodnocení hodnoty určené práce v podniku (klasifikační metoda, bodovací metoda);

Cílem hodnocení práce je objasnění náročnosti a složitosti práce. Hodnocení slouží pro zaměstnavatele jako podklad, prostřednictvím něhož odhalí rozdíly mezi zaměstnanci v úrovni odměňování (Horváthová a Čopíková, 2014, s. 61).

5.1 Hodnocení zaměstnanců

Motivace zahrnuje i hodnocení, které se orientuje na minulost, konkrétně na výsledky, řešení a činy, které se staly. Hodnocení můžeme vnímat někdy jako faktor motivační a někdy nemotivační s ohledem na to, zda je hodnocení kladné či záporné. Na motivaci a hodnocení zaměstnanců působí mnoho činitelů – hodnotící a motivační systém, strategie podniku a další. Hodnocení a motivace jsou propojené procesy (Evangelu, 2013, s. 96).

V mnoha případech je hodnocení zaměstnance prováděno přímým nadřízeným. Sebehodnocení a hodnocení mezi spolupracovníky je v České republice sice méně používané, ale mnohdy prospěšnější než hodnocení nadřízeným. Zaměstnanec si v procesu

sebehodnocení lépe uvědomí svou výkonnost a může sám sebe motivovat k lepšímu výkonu, lépe rozpozná své silné a slabé stránky a je otevřenější v přístupu ke zlepšení (Wagnerová a kol., 2011, s. 20).

5.2 Pracovní výkon

Výkon každého pracovníka je ovlivněn životosprávou, pro každého z nás je tato oblast vysoce individuální. Již v dětství jsme získali určité návyky, které jsme si v sobě ponechali až do současnosti. Pro každého z nás je velmi obtížné vyhodnotit nedostatky v každodenním životním shonu. Je třeba si však uvědomit, že naše zdraví, konkrétně fyzická i duševní kondice, je pro naše zaměstnání a běžný život velmi důležitá. Důsledkem špatné životosprávy může být spánkový deficit, špatný metabolismus a nedostatečný pracovní výkon (Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015, s. 326).

Koubek (2015, s. 212) definuje pracovní výkon jako množství a kvalitu práce, vztahy v souvislosti s prací, počet pracovních zranění, způsoby jednání na pracovišti, pozdní příchody a další podstatné úkony, které souvisejí s prováděnou prací.

Součástí pracovního výkonu jsou tři složky. Úsilí neboli energie, kterou pracovník vynakládá na požadovaný pracovní úkon, schopnosti, znalosti a dovednosti potřebné pro danou práci a porozumění úkolu nebo roli, která je po pracovníku požadována (Koubek, 2015, s. 212).

(Koubek 2011, s. 653) dodává, že pracovní výkon může být řízen. Je však potřeba, aby vedoucí pracovník vkládal do zaměstnance dostatek času. Aby mezi nimi probíhala dobrá komunikace a spolupráce, a aby došlo byla vybudována vzájemná důvěra. Tímto přístupem určitě nelze vyřešit všechny potíže, lze však záležitosti zmírnit.

5.3 Metody hodnocení práce

Metoda pořadí prací zachycuje hierarchii práce podle toho, jaký má relativní význam. Jde o metodu časově nenáročnou, jednoduchou a srozumitelnou (Šikýř, 2016, s. 132).

Klasifikační metoda je jednoduchá a použitelná pro obsáhlé skupiny prací. Principem je zařadit pracovní místo do skupiny lišící se úrovní odpovědnosti, požadavků a významem pro podnik. Metoda není vhodná pro práci, kterou nelze jednoduše rozdělit do stanovených oblastí (Horváthová a Čopíková, 2014, s. 63).

Další metodou hodnocení je metoda faktorového porovnávání, při níž se vytváří pořadí hodnocených prací u každého faktoru. Pracovní místa jsou porovnávána. Po vyhodnocení získáme pořadí jednotlivých pracovních míst z pohledu jednotlivých faktorů. Metoda funguje na principu přiřazení určité váhy každému faktoru. Nevýhodou je složité vytváření a vyhodnocování (Horváthová a Čopíková, 2014, s. 64).

Dále může docházet k sebehodnocení práce. Sebehodnocení je mnohdy ve firmě v podobě vyplňování formuláře. Díky sebehodnocení pracovník může začít chápat všechny nezbytnosti k výkonu jeho práce. Uvědoměním svých slabých stránek může dojít ke zlepšení a k motivaci k lepším výkonům (Koubek, 2011, s. 428).

6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Díky zlepšujícím se podmínkám pro život lidé využívají ke své práci stroje. Těžkou, náročnou práci už nemusejí vykonávat. Využívání strojů a technologií má výrazný negativní dopad na lidi, jejich výkonnost a odolnost klesá. Svět se stále více vyvíjí technologicky dopředu a lidé žijí hektičtější život. Zvládat stres je velice důležité, jinak nemůže člověk žít poklidný život (Mikuláščík, 2015, s. 65).

Firmy se stále více orientují na péči o zaměstnance. Snaží se proto poskytovat mnoho benefitů pro své zaměstnance a dbají na jejich spokojenost (Duda a Tomšík, 2011, s. 223).

Armstrong a Taylor (2017, s. 487) uvádí, že zaměstnanci často nevědí, co požadovat od organizace, ve které jsou zaměstnáni. Stejně tak občas zaměstnavatel neví, co přesně od zaměstnanců požaduje. Na základě těchto neujasněných očekávání dochází k nepředvídatelným důsledkům. Cokoliv je totiž prováděno ze strany vedení, ovlivňuje zájmy zaměstnance.

6.1 Stres

Mikuláščík (2015, s. 66) charakterizuje stres jako zátěž, při níž je naše tělo vystaveno nepříjemným podnětům a snaží se tomu bránit. Pokud se cítí člověk unavený, jeho citlivost na jakoukoliv zátěž se zvyšuje. Mnoho nemocí může mít spojitost se stresem. Pro mnoho lidí je obtížné stres zvládat a těžko se s ním také v mnoha případech vyrovnávají.

V situacích, jež způsobují stres, je nutné brát ohled na vnější podmínky a na stav organismu, který se nachází ve stresové situaci. Stres mohou způsobovat konflikty, ať vnitřní nebo vnější. Vnitřní konflikty redukuje schopnost rozhodovat se, důsledkem vnějších konfliktů může být neschopnost poradit si s druhými lidmi (Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015, s. 261).

Podle Bedrnové, Pauknerové a kol. (2015, s. 261) je stres obecně rozdělen do dvou skupin:

3. eustres;
4. distres.

Eustres je stav organismu, kdy na lidské tělo působí řada pohnutek, které na člověka vyvíjejí tlak. Kvůli němu je člověk donucen stresovou situaci řešit, nebo se jí alespoň věnovat.

Distres představuje situaci, kdy na nás působí podněty škodlivě. U člověka se distres projevuje zejména zdravotními či psychickými problémy. Důsledkem je malá motivace, zhroucení či zklamání (Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015, s. 261).

6.1.1 Možnosti předcházení stresu

Každý člověk má určitý vrozený předpoklad, do jaké míry bude schopný zvládat stres. Předpoklady jsou dále ovlivněny výchovou, vývojem a osobností člověka. Všichni ovšem máme možnost na sobě v mnoha oblastech pracovat. Mimo jiné do těchto oblastí lze zařadit i odolnost vůči zátěži a stresové situaci (Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015, s. 289).

Bedrnová, Pauknerová a kol. (2015, s. 290) uvádějí devět způsobů pomoci proti stresu:

- protistresové dýchání;
- chvilková tělesná relaxace;
- koncentrace na emociálně neutrální předmět;
- odchod do ústraní;
- změna činnosti;
- poslech relaxační hudby;
- rozhovor s třetí osobou;
- počítání;
- tělesné cvičení.

6.2 Syndrom vyhoření

Jestliže je jedinec v zaměstnání vystaven příliš velkému tlaku, může dojít k syndromu vyhoření. Nemoc postihuje osoby, které neustále pracují, workoholiky. Tito lidé mají snahu splnit náročné, nedosažitelné normy (Armstrong a Taylor, 2015, s. 250).

Podle Honzáka (2015, s. 21) syndrom vyhoření je termín, jehož autorem je Herbert J. Freudenberger. Znamý psychoanalytik trpěl tímto onemocněním a na základě vlastních zkušeností vytvořil seznam hned několika faktorů, které jsou podle jeho názoru hlavní příčinou tohoto onemocnění:

- dosahování pracovních úspěchů;
- neuskutečnitelné nároky na vztahy mezi lidmi;
- naše představy o tom, že všechno jde v životě podle našeho přání a očekávání;
- okamžité závěry v určitých situacích;

- pokládání nepodstatných věcí za podstatné;
- zveličování a zvětšování problémů.

6.3 Pracovní tempo

Pracovní tempo je u každého jedince individuální, intenzita pracovního tempa je u každého člověka odlišná. Aby se předcházelo únavě, měla by zátěž člověka činit 80 %. Člověk by měl být schopen vydržet pracovat stejným tempem po celou osmihodinovou směnu. Z toho vyplývá, že čím větší zátěž člověk má, tím dříve pociťuje únavu. Důležité je nepracovat pod svými možnostmi. Důsledkem by byla špatná kvalita výkonu (Mikuláščík, 2015, s. 228).

Bedrnová, Pauknerová a kol. (2015, s. 168) dodávají, že zaměstnanec si své pracovní tempo do určité míry koordinuje sám. Rozlišují se dva druhy pracovního tempa, a to spontánní (zaměstnanec si jej určuje sám) a vnucené pracovní tempo (stanovuje stroj či výrobní pás).

6.4 Pracovní únava

V důsledku pracovní zátěže dojde k vyčerpání organismu. Intenzita únavy má několik úrovní. Pracovní únava je spojena s náročností práce, ale především s podmínkami, za kterých je práce vykonávána. Pokud je člověk unavený, dochází u něj k poruchám vidění nebo slyšení. Člověk může být podrážděný, neurotický, u některých jednotlivců se může únava projevat v podobě poruchy v myšlenkových operacích (Mikuláščík, 2015, s. 299).

Podle Bedrnové, Pauknerové a kol. (2015, s. 342) existuje takzvaný wellness program, díky kterému lze pracovní únavě předcházet. Zde je uvedeno několik oblastí, v nichž se každý člověk může zlepšovat, a kterým se může ve svém zájmu věnovat:

- sebepoznání;
- přístup k druhým lidem, slušné chování, umění naslouchat;
- pozitivní uvažování, dobré zprávy;
- asertivita, sebedůvěra, sebevědomí;
- fyzická kondice, správné dýchání, volnočasové aktivity;
- vyvážené stravování;
- prevence úrazů a nemocí, lékařské prohlídky.

7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů je spojeno s vedením lidí a s procesy v organizaci. Cílem je vytváření vhodné pracovní kultury, zdokonalování vztahů na pracovišti a neustálé zlepšování pracovních podmínek pro zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je komplex oblastí důležitých pro každého zaměstnance i manažera. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem by měl vzniknout vztah založený na vzájemné důvěře a porozumění. Vedení firmy a manažeři se snaží efektivně vést lidi uvnitř organizace, správně, spravedlivě odměňovat zaměstnance a zároveň je motivovat k lepším výkonům. Dobře odvedená práce manažerů a zaměstnanců je předpokladem pro splnění všech stanovených cílů společnosti.

Významnou složkou je komunikace, bez níž by žádný z těchto cílů nemohl být proveden. Komunikace je klíčová v osobním, pracovním životě, prakticky kdekoliv a kdykoliv. Prostřednictvím komunikace sdělujeme informace, různá data, vyjadřujeme pocity či přání. Je mezi zaměstnanci nezbytná a všední.

V rámci ochrany osobních údajů byl zaveden zákon o ochraně osobních údajů – GDPR. Jedná se o zákon, který zamezuje zneužití osobních údajů. Ve společnostech tedy zamezuje zneužití osobních údajů zaměstnanců. Zákon má dopad na všechny podnikatelské subjekty.

Jedním z nejdůležitějších cílů je efektivní motivace zaměstnance, lze ji označit za tak zvanou vnitřní sílu, díky níž je zaměstnanec schopen dosáhnout požadovaných cílů rychleji. Motivace každého zaměstnance je ale velmi individuální. Je třeba zdůraznit, že i motivace může být negativní, například v podobě strachu. Velmi účinná motivace pro zaměstnance je stres. Člověk, který vykonává práci pod stresem, pracuje efektivněji. Nesmí ho být ale příliš mnoho.

Odměňování je pro pracovníky významnou součástí práce. Odměňování ovšem není jediným motivujícím prostředkem k vykonávání práce. Odměna za práci je pro zaměstnance ocenění za jeho výkon, prostřednictvím odměny může zaměstnanec uspokojit své potřeby. V dnešní době pro zaměstnance nemusí být významná pouze finanční odměna, ale také pracovní kolektiv, pracovní prostředí, možnosti vzdělávání aj.

Zaměstnanci mohou zlepšovat své dovednosti či znalosti a vzdělávat se prostřednictvím koučinku, jazykových kurzů či například pomocí rekvalifikačních kurzů. Rekvalifikační kurzy umožňují zaměstnanci změnit pracovní pozici a zaměstnanci jsou pro zaměstnavatele více flexibilní.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, zároveň i hodnocení a kontrola práce jsou považovány za zpětnou vazbu. Cílem zpětné vazby je upozornit zaměstnance na případné nedostatky či chyby v jeho práci. V těchto případech je kritika ze strany zaměstnavatele na místě. Zaměstnanec má možnost své výkony zlepšit a zaměstnavatel předchází riziku reklamací ze strany odběratele.

Nemoc, únava, stres, syndrom vyhoření, to vše může být ovlivněno prací. Zaměstnavatel by tedy měl o své zaměstnance dbát, především o jejich zdraví. Zaměstnanci by svou prací neměli být přetížení. Takový tlak snižuje výkonnost zaměstnance a může vést k onemocnění či ke zhroucení. Zaměstnavatel by měl zvážit množství práce a rovnoměrně dané množství rozdělovat mezi všechny zaměstnance.

V teoretické části práce jsou uvedeny podstatné oblasti v rámci řízení lidských zdrojů, konkrétně oblast motivace, stimulace, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a péče o zaměstnance. Jedná se o oblasti, které úzce souvisejí se spokojeností zaměstnance v jakékoliv organizaci a jsou důležité pro zvýšení výkonnosti zaměstnance. Výše uvedené poznatky jsou důkazem splnění hlavního cíle práce.

Na základě teoretických poznatků, které souvisejí s danou problematikou, byly sestaveny dvě výzkumné hypotézy.

H1: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno se svým vedoucím pracovníkem.

H2: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s podporou vzdělávání ve vybrané společnosti.

Verifikace výzkumných hypotéz bude provedena v praktické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost je česká firma s dlouholetou tradicí na trhu. Vybraná společnost je smluvním výrobcem elektromechanických a mechanických podsestav především pro automobilový průmysl. Dále je také dodavatelem pro zákazníky z oblasti elektronického, a světelného průmyslu. Mezi hlavní činnosti vybrané společnosti patří montáž zadních plastových stěračů, nebo také teleskopických ostříkovačů předních světlometů pro osobní automobily či výroba držáků uhlíků a držáků hallový sondy pro malé elektromotory v automobilech. Mezi hlavní zákazníky vybrané společnosti patří například společnost Robert Bosch, pro kterou vybraná společnost vyrábí jak, plastové stěrače, tak i podsestavy do elektromotorů. Dále je to italská firma CEBI či ElectroTerminal z Rakouska (Interní dokumenty, ©2021).

8.1 Historie a vývoj vybrané společnosti

Vybraná společnost vznikla v roce 1991 a hlavním předmětem činnosti vybrané společnosti v Československu bylo poskytování servisních služeb pro kancelářskou a výpočetní techniku. Postupným vývojem však došlo k realizaci mnoha změn. Koncept vybrané společnosti se tak začal postupně rozšiřovat a v roce 1994 došlo k navázání spolupráce s firmou Bosch s. r. o. Vybraná společnost začala rozšiřovat svou výrobní činnost, došlo k personálním změnám a k omezení činnosti v oblasti servisu výpočetní a kancelářské techniky. Dále pak k transformaci z obchodně servisní společnosti na společnost výrobní, se zaměřením na elektromontážní a montážní práce.

Objem výroby se zvyšoval, stejně tak i počet zaměstnanců ve vybrané společnosti. Vybraná společnost díky pozitivním výsledkům mohla rozšířit své zázemí a přestěhovat se v roce 2007 z Vizovic do většího výrobního závodu ve Slušovicích. Vlivem narůstajícího počtu zakázek vybraná společnost poté otevřela novou provozovnu ve Zlíně–Lužkovicích. V roce 2016 pak byla vytvořena nová samostatná společnost.

V roce 2012 bylo vytvořeno oddělení automatizace a robotizace. V roce 2017 byla založena nová firma, která vznikla z vývojového centra vybrané společnosti. V této provozovně probíhá vývoj a zakázková výroba jednoúčelových strojů, automatizace a robotizace.

Vybraná společnost využívá moderní technologie a snaží se svou působností rozvíjet region. Na trhu má již dlouholetou tradici (Interní dokumenty, ©2021).

8.2 Organizační struktura vybrané společnosti

V organizační struktuře jsou uvedeny jednotlivé útvary vybrané společnosti. V čele každého útvaru vybrané společnosti je vedoucí útvaru, který je podřízen řediteli vybrané společnosti. Jedná se o útvar ekonomiky a lidských zdrojů, kvality, továrního inženýrství, nákupu a logistiky, marketingu, průmyslového inženýrství a výroby. Vedoucí každého útvaru má pod sebou jednotlivá oddělení. Dílčí oddělení v organizační struktuře korespondují s náplní práce zaměstnanců. V příloze (Příloha II) je vytvořeno schéma organizační struktury vybrané společnosti (Interní dokumenty, ©2021).

Výrobní činnost rozdělena do hal 1, 2, 3, 4 a 5. V čele každého provozu výroby stojí vedoucí výroby, zodpovědný za podřízené zaměstnance.

8.3 Vize a hodnoty vybrané společnosti

Vybraná společnost se vyznačuje nadšením, inovativností, tradicí a stabilitou.

Vize vybrané společnosti jsou následující (Interní dokumenty, ©2021):

„Chceme se stát významným zakázkovým výrobcem mechanických a elektromechanických výrobků v regionu střední Evropy.“

„Chceme se stát dlouhodobým vývojovým partnerem pro naše zákazníky.“

„Chceme zvyšovat svou konkurenceschopnost neustálým zlepšováním výrobních procesů a technologií a snižováním nákladů.“

„Chceme se stát vyhledávaným zaměstnavatelem.“

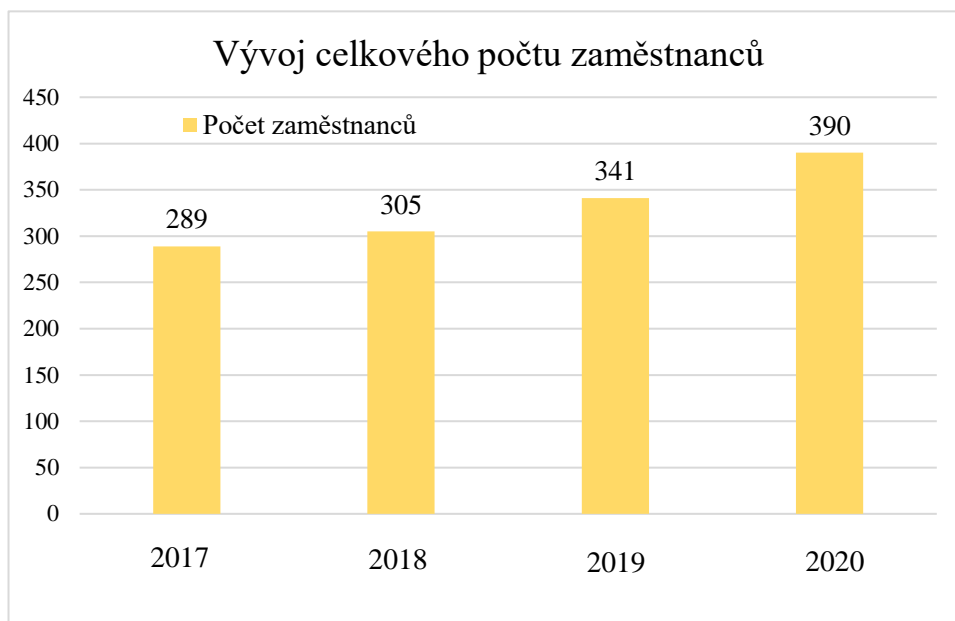
„Věříme, že hodnoty, na kterých si zakládáme, jsou základním předpokladem pro dlouhodobě udržitelný růst a spokojenost zákazníka.“

Pro vybranou společnost je typické čisté prostředí, osobní a zodpovědný přístup a rovné podmínky pro všechny zaměstnance. Vybrané společnost stále usiluje o zlepšení efektivnosti vnitřních procesů. Zaměřuje se také na neustálé zlepšování výkonu a investici do příležitostí (Interní dokumenty, ©2021).

8.4 Analýza stavu zaměstnanců vybrané společnosti

Zaměstnanci jsou důležitou a nedílnou součástí každé společnosti. Zvolená společnost se snaží pro své zaměstnance vytvářet optimální podmínky. Z obrázku (Obrázek 2) lze vidět postupný vývoj celkového počtu zaměstnanců v průběhu let. Ve vybrané společnosti má

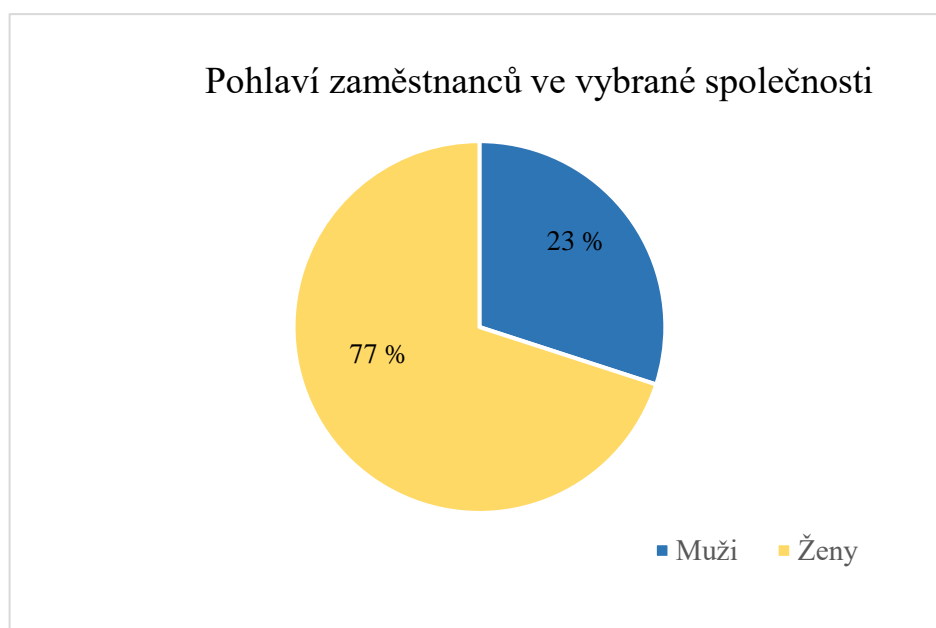
momentálně počet pracovníků postupnou tendenci růstu. Zvolená společnost se neustále rozšiřuje, a tak i počet pracovníků roste. Ukázkou neustálého rozšiřování může být teď už samostatná společnost, která vznikla z vybrané společnosti.



Obrázek 2 Srovnání celkového počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti s předchozími lety (Vlastní zpracování dle interních dokumentů, ©2020)

Počet zaměstnanců je vždy uváděn k datu 31. 12. Vybraná společnost má v současnosti zhruba okolo 390 zaměstnanců, což je ve srovnání s rokem 2019 nárůst o 15 %; od roku 2017 nejvyšší nárůst. Vybraná společnost se neustále rozšiřuje a počet zaměstnanců ve vybrané společnosti roste. Na základě uvedeného lze tedy předpokládat, že i počet výrobních pracovníků/pracovnic se ve vybrané společnosti bude neustále zvyšovat v důsledku rozšiřování zvolené společnosti (Interní dokumenty, ©2020).

Ve vybrané společnosti je velké zastoupení žen. Jak jde vidět z obrázku (Obrázek 3), celkově je ve společnosti 77 % žen a pouze 23 % mužů. Velké zastoupení žen ve vybrané společnosti je především z důvodu jemné manuální práce, která je pro společnost charakteristická (Interní dokumenty, ©2020).



Obrázek 3 Pohlaví zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interních dokumentů, ©2020)

8.5 Míra fluktuace zaměstnanců a COVID-19

Míra fluktuace zaměstnanců udává častou změnu zaměstnání. Fluktuaci zaměstnanců lze vypočítat prostřednictvím obecného vzorce:

$$x = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří opustili společnost za určité období}}{\text{počet zaměstnanců}} \times 100 \quad (1)$$

Aplikací obecného vzorec míry fluktuace zaměstnanců na vybranou společnost pro konkrétní rok se dostane:

$$\text{Rok 2018} \quad x = \frac{10}{257} * 100 = 3,80 \% \quad (2)$$

$$\text{Rok 2019} \quad x = \frac{8}{249} * 100 = 3,20 \% \quad (3)$$

$$\text{Rok 2020} \quad x = \frac{7}{260} * 100 = 2,69 \% \quad (4)$$

Vysoká míra fluktuace zaměstnanců zvyšuje vybrané společnosti náklady (především na opakované zaškolování a časté přijímací pohovory). Vybraná společnost nesleduje fluktuaci na základě vybraných profesí, proto jsou zde uvedeny výpočty fluktuace pro celou vybranou společnost. Fluktuace může být vždy způsobena velkou konkurencí ostatních společností v dané oblasti. Doporučená míra fluktuace je okolo 10 %. V roce 2018 byla ve vybrané společnosti míra fluktuace nejvyšší. V rámci výzkumu ve srovnání s ostatními uvedenými lety, v roce 2020 se pohybovala míra fluktuace na nejnižší úrovni a to je 2,69 %.

Domnívám se, že pokles míry fluktuace mohl být ovlivněn pandemií COVID-19. Od března roku 2020, kdy pandemie propukla také v České republice, si lidé práci snažili spíše udržet. Ke změně zaměstnání docházelo pouze v neodkladných případech.

Obecně lze říct, že vybraná společnost má nízkou míru fluktuace zaměstnanců.

9 BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě polostandardizovaných interview s vybraným zaměstnancem bylo zjištěno, že vybraná společnost pečuje o své zaměstnance prostřednictvím sociálního programu, který se neustále snaží rozšiřovat a zároveň pomocí něj usiluje o neustálou vnější i vnitřní motivaci svých zaměstnanců. Nabízí jim penzijní připojištění, pružnou pracovní dobu, pracovní odměny, odměny za výkon, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, příspěvek na stravování, týden dovolené navíc a různé firemní akce (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti, ©2020).

Na základě interview bylo také zjištěno, že zaměstnanci mohou některé benefity, které jim vybraná společnost nabízí najít na webových stránkách společnosti. Zároveň na webu mohou najít seznam míst, kde mohou benefity využít. Kompletní přehled všech možných benefitů či informace o sociálním programu vybrané společnosti zaměstnanci k dispozici nikde nemají – například na nástěnkách (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti, ©2020).

Vybraná společnost má aktivní a kladný přístup ke studentům středních a vysokých škol, nabízí možnost exkurzí v areálu vybrané společnosti, pomoc při zpracovávání závěrečných prací, zajištění odborných praxí během studia či je zde nabídka potenciální práce ve vybrané společnosti při studiu. Pro vybranou společnost je spolupráce se studenty velmi výhodná, jelikož si tak může zajistit své nové potenciální zaměstnance (Interní dokumenty, ©2021). Následující podkapitoly prezentují jednotlivé benefity, které vybraná společnost prostřednictvím sociálního programu svým zaměstnancům aktivně nabízí.

9.1 Závodní stravování

Všichni zaměstnanci vybrané společnosti mají nárok na jedno hlavní jídlo za směnu, výjimku tvoří zaměstnanci na služební cestě. Nárok na stravné vzniká odpracováním minimálně tří hodin v rámci jedné směny. Pokud zaměstnanec není v zaměstnání přítomen, nárok na stravné nevzniká (Interní dokumenty, ©2021).

9.2 Penzijní připojištění

Zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění v závislosti na délce trvání pracovního poměru. Vybraná společnost přispívá svým zaměstnancům v rozmezí od 200 CZK do 800 CZK. Částka je závislá na počtu nepřetržitých odpracovaných

let ve vybrané společnosti (po 1., 2., 3. a 6. roce trvání pracovního vztahu). Zaměstnanec svého zaměstnavatele o příspěvek musí požádat prostřednictvím příslušného formuláře.

9.3 Odměny pro dárce krve

Výše příspěvku pro dárce krve je stanovena dle sociálního programu a závisí na výši ocenění bezplatného dárcovství krve. Zaměstnanci je poskytnuta finanční odměna zaměstnavatelem, pokud obdržel medaili od Českého červeného kříže (Interní dokumenty, ©2021).

Přehled finanční odměny a jednotlivé rozdělení pro zaměstnance je uvedeno v níže uvedené tabulce (Tabulka 1).

Tabulka 1 Odměny pro dárce krve (Vlastní zpracování dle interních dokumentů, ©2021)

TYP	POČET ODBĚRŮ	FINANČNÍ ODMĚNA
Bronzová medaile prof. MUDr. Jana Jánského	10 odběrů	1000 CZK
Stříbrná medaile prof. MUDr. Jana Jánského	20 odběrů	2000 CZK
Zlatá medaile prof. MUDr. Jana Jánského	40 odběrů	4000 CZK
Zlatý kříž ČČK 3. třídy	80 odběrů	10 000 CZK
Zlatý kříž ČČK 2. třídy	120 odběrů	15 000 CZK
Zlatý kříž ČČK 1. třídy	160 odběrů	20 000 CZK
Plaketa ČČK Dar života	250 odběrů	30 000 CZK

9.4 Příspěvek na společenské, kulturní, sportovní a jiné akce

Vybraná společnost může přispívat na společenské, kulturní, sportovní a jiné akce dle svého uvážení. Příspěvek na akci se pohybuje ve výši 250 CZK na jednoho zaměstnance, který se dané akce účastní (Interní dokumenty, ©2021).

9.5 Příspěvek v případě životního výročí

Zaměstnanec má nárok na finanční příspěvek při odchodu do starobního důchodu. Výše příspěvku se však odvíjí od délky pracovního poměru konkrétního zaměstnance

ve vybrané společnosti. Zaměstnanec má nárok na příspěvek, jestliže pracovní poměr trvá minimálně jeden rok. Dle sociálního programu vybrané společnosti je příspěvek stanoven následovně (Interní dokumenty, ©2021):

- do 5 let trvání pracovního poměru 2 000 CZK
- od 5 let do 10 let trvání pracovního poměru 3 000 CZK
- od 10 let do 15 let trvání pracovního poměru 5 000 CZK
- od 15 let do 25 let trvání pracovního poměru 7 000 CZK

Dále zaměstnavatel přispívá zaměstnancům v případě životního výročí, konkrétně při dovršení věku 50 a 60 let. Výše příspěvku se dle sociálního programu odvíjí opět od počtu odpracovaných let ve vybrané společnosti (Interní dokumenty, ©2021).

9.6 Příspěvek v případě pracovního výročí

Pracovní výročí je finančně ohodnoceno a závisí na délce pracovního poměru zaměstnance ve vybrané společnosti. Zaměstnanec má nárok na příspěvek pouze v roce, kdy dosáhne jubilea a je v evidenci vybrané společnosti. Do doby pracovního poměru je započítána celková doba pracovního poměru, výjimku netvoří ani jiná řídicí složka společnosti či právní předchůdce. Dle sociálního programu vybrané společnosti je příspěvek stanovený tímto způsobem (Interní dokumenty, ©2021):

- 5 let trvání pracovního poměru 2 000 CZK
- 10 let trvání pracovního poměru 3 000 CZK
- 15 let trvání pracovního poměru 5 000 CZK
- 20 let trvání pracovního poměru 7 000 CZK
- 25 let trvání pracovního poměru 10 000 CZK

9.7 Příspěvek v případě životní události

Jestliže zaměstnanec setrvává v pracovním poměru alespoň jeden rok, má nárok na finanční ohodnocení v případě uzavření manželství či narození dítěte ve výši 2 000 CZK (Interní dokumenty, ©2021).

9.8 Jiné zaměstnanecké benefity

Dle analýzy interních dokumentů vybrané společnosti (©2021) lze dále říci, že mají zaměstnanci dále nárok na poukázky v hodnotě 100 CZK, celkem 1200 CZK/ rok, které lze využít na volnočasové aktivity, jako jsou například jazykové, odborné kurzy, návštěva divadla, koncertů, nákup vitamínů, cestování a jiné. Poukázky jsou poskytovány v případech, kdy zaměstnanec splní všechny stanovené podmínky vybrané společnosti.

Na rok 2021 má vybraná společnost pro oblast vzdělávání svých zaměstnanců vyčleněnou částku 310 000 CZK, což se dá do jisté míry také považovat za benefit (©2021).

10 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Na základě interview s vybraným zaměstnancem, které proběhlo online formou v prosinci roku 2020 bylo zjištěno, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům preventivní závodní péči. Jedná se tak tedy o (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti, ©2020):

- vstupní;
- preventivní;
- výstupní;
- a mimořádné lékařské prohlídky.

Všechny lékařské prohlídky zaměstnavatel zabezpečuje v souladu s právními předpisy.

Dále bylo zjištěno, že se vybraná společnost snaží podporovat odbornou způsobilost a kompetence všech zaměstnanců. Dále mají zaměstnanci možnost doškolování.

V ojedinělých případech, z osobních důvodů zaměstnance, může zaměstnavatel přizpůsobit zaměstnanci také pracovní dobu. Stejně tak může zaměstnavatel z vážných důvodů poskytnout zaměstnanci tak zvané placené volno (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti, ©2020).

Vybraná společnost svým zaměstnancům dále nabízí možnost kvalifikační přípravy dle jejich pracovní lokalizace. Kvalifikační příprava je zaměřena zejména na technické problémy a výrobní praxi (Interní dokumenty, ©2021).

Lze tedy říct, že vybraná společnost se snaží o své zaměstnance pečovat. Z výše uvedených informací vyplývá, že se firma snaží působit pozitivně na své zaměstnance.

11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Každá společnost se snaží na trhu držet krok s ostatními společnostmi a neustále se rozvíjet. Vybraná společnost si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, zvláště výrobních pracovníků, při chodu celé společnosti. Prostřednictvím kvantitativního výzkumu lze monitorovat a analyzovat celkovou spokojenost výrobních pracovníků. Výsledky získané prostřednictvím dotazníkového šetření mohou vést k pozitivním změnám ve vybrané společnosti a k celkovému zvýšení efektivnosti práce vybraných zaměstnanců.

11.1 Sestavení dotazníku

Pro kvantitativní výzkum bylo zvoleno několik oblastí (oblast odměňování, kvality, organizace práce, vztahy na pracovišti, komunikace a firemní kultura a stravování, zaškolování a průmyslové inženýrství), ve kterých bylo prováděno zjišťování spokojenosti vybraných zaměstnanců. V dotazníku byly využity uzavřené i otevřené typy otázek.

Příprava dotazníku byla konzultována s pověřenou osobou z vybrané společnosti a s vedoucím bakalářské práce. Po schválení byl dotazník předán dotazník do vybrané společnosti, kde byl distribuován mezi zaměstnance, konkrétně mezi dělníky a dělnice vybrané společnosti s žádostí o jeho vyplnění.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat od zaměstnanců co nejpřesnější informace o spokojenosti a nespokojenosti ve vybrané společnosti a také náměty a připomínky, které by vedly ke zvýšení jejich spokojenosti v pracovním prostředí.

Dotazníkové šetření je rozděleno celkem do osmi částí. Každá část zastupuje jednu oblast z oblastí pracovního prostředí. Jednotlivé části dotazníku:

- organizace práce, vybavenost pracovišť;
- odborné znalosti a zaškolování;
- odměňování;
- oblast kvality práce (reklamace, ISO, Pareto);
- oblast průmyslového inženýrství;
- vztahy na pracovišti, komunikace a firemní kultura;
- stravování;
- identifikační údaje respondentů.

Dotazníkové šetření obsahovalo dvacet pět otázek. Na začátku dotazníkového šetření jsou respondentům podány obecné otázky, které se týkají vzdálenosti zaměstnání od místa bydliště, místa výkonu práce a délky zaměstnání ve vybrané společnosti. Dotazníkové

šetření rovněž obsahuje sedm otevřených otázek, u nichž má zaměstnanec možnost se více vyjádřit. Jsou to otázky, které se týkají benefitů pro zaměstnance, změn, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnance ve vybrané společnosti, společenských událostí zaměstnanců a silných či slabých stránek vybrané společnosti.

V příloze (Příloha P I) bakalářské práce je uvedena vizualizace dotazníkového šetření pro zjištění spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici výrobní pracovník/pracovnice ve vybrané společnosti.

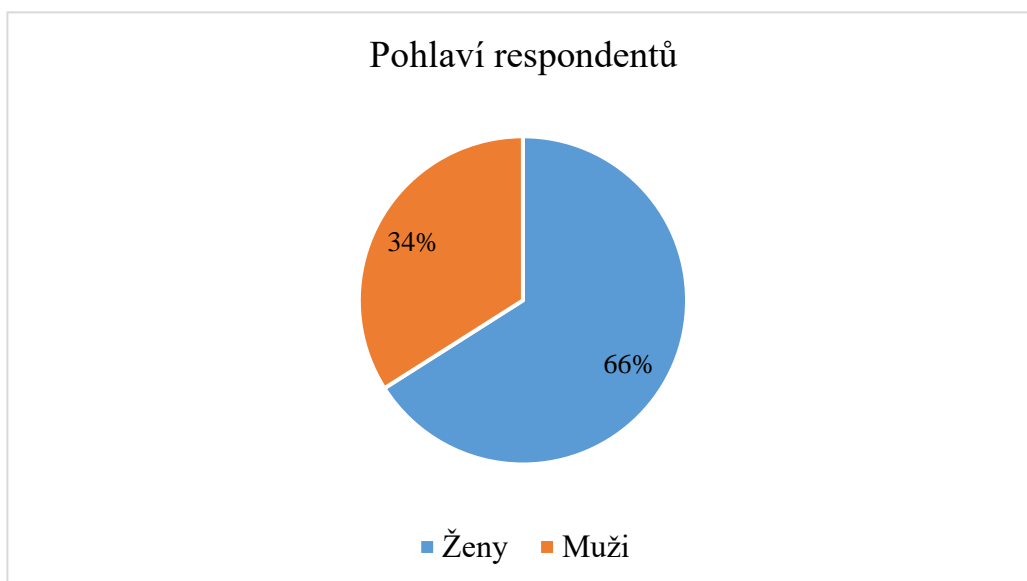
11.2 Sběr dat

V období od ledna do března roku 2021 vyplnilo dotazník sto deset respondentů, z toho bylo deset dotazníků vyřazeno. Dotazníkové šetření bylo mezi vybrané zaměstnance distribuováno v tištěné, ale i elektronické formě.

Výsledky dotazníkového šetření v tištěné podobě byly převedeny do elektronické podoby a správnost dat byla zkontrolována. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně a zaměstnancům byl dán prostřednictvím dotazníku prostor pro jejich náměty a připomínky.

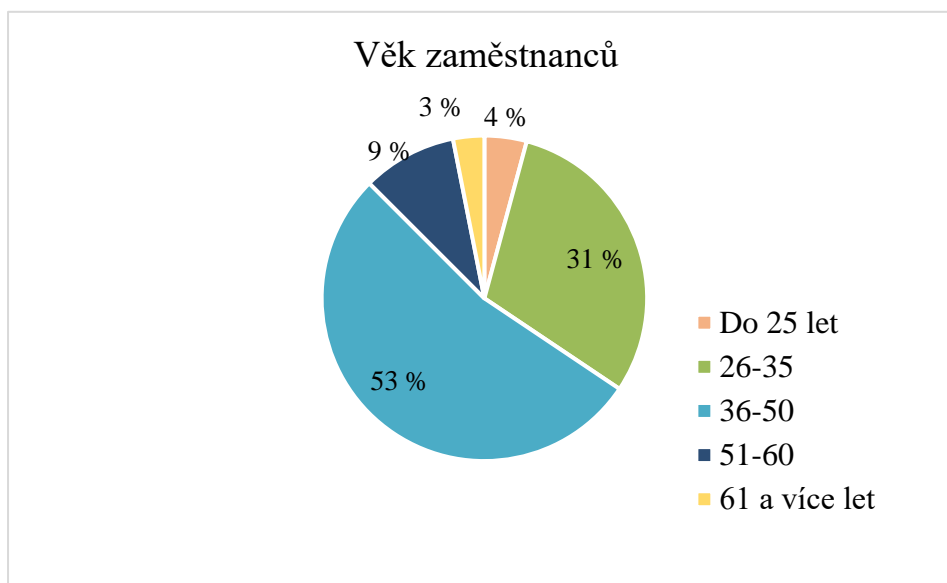
11.3 Dotazování respondentů

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na analýzu spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici dělník/dělnice ve vybrané společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnili ženy i muži. Struktura zaměstnanců na pracovní pozici dělník/dělnice ve vybrané společnosti je uvedena na obrázku (Obrázek 4).



Obrázek 4 Pohlaví zaměstnanců na vybrané pracovní pozici (Vlastní zpracování, ©2021)

Jak lze vidět z obrázku (Obrázek 4), zaměstnaneckou strukturu na pracovní pozici výrobní pracovník/pracovnice ve vybrané společnosti tvoří z velké části ženy (66 %). Jednotlivé výrobní operace, které zaměstnanci provádí, jsou velmi jemné, vyžadují tedy velmi pečlivou a trpělivou práci. Ženám vybraný typ práce vyhovuje více než mužům. Pracovníci využívají rotaci na pracovišti.

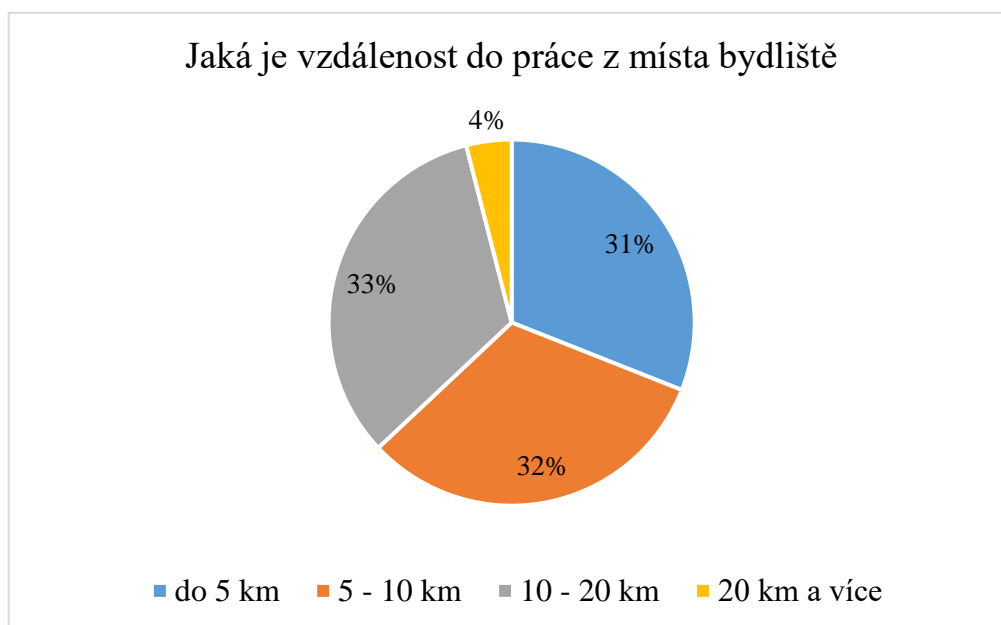


Obrázek 5 Věková struktura zaměstnanců na vybrané pracovní pozici ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování, ©2021)

Věková struktura zaměstnanců na pracovní pozici výrobní pracovník/pracovnice ve vybrané společnosti se nejvíce pohybuje v rozmezí od 36 do 50 let. Jak lze vidět na obrázku (Obrázek 5) ve věku do 25 let je malé procento zastoupení zaměstnanců, pouze 4 %, což ukazuje, že mladá generace ve vybrané firmě na vybrané pracovní pozici je zastoupena jen zřídka.

12 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

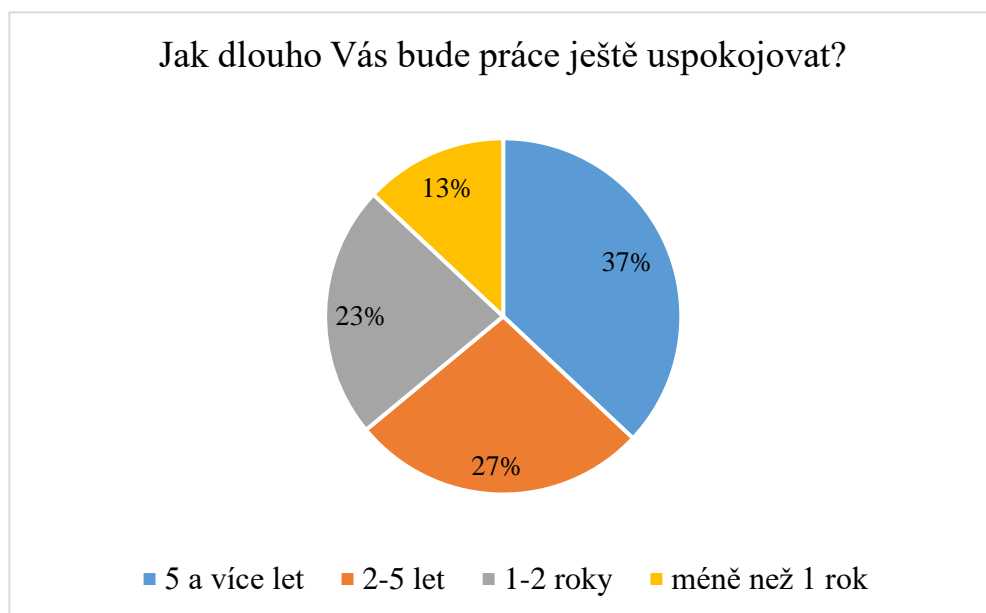
Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců ve vybrané společnosti je v současném zaměstnání s jednotlivými pracovními oblastmi spíše spokojena. Výsledky ukazují, že by vybraní zaměstnanci svým známým vybranou společností nedoporučili. V dotazníku to uvedlo celkem 47 % respondentů. Nicméně, 38 % respondentů by vybranou společností doporučilo a zbytek pracovníků 15 % svůj názor nevyjádřilo (Příloha P V). Důvod, proč by někteří zaměstnanci vybranou společností nedoporučili, nevedli.



Obrázek 6 Vzdálenost do práce z místa bydliště (Vlastní zpracování, ©2021)

V dotazníku byla analyzována vzdálenost do práce z místa bydliště. Celkem 33 % respondentů uvedlo, že nejčastěji je jejich bydliště vzdáleno od práce 10–20 km. Dalších 32 % dotazovaných uvedlo, že tato vzdálenost činí 5-10 km, 31 % respondentů má práci od svého bydliště velmi blízko, do 5 km, a u zbylých 4 % dotazovaných je vzdálenost více než 20 km (Obrázek 6).

Většina dotazovaných zaměstnanců, tedy 43 %, na pracovní pozici dělník/dělnice pracuje ve firmě více než 5 let. Celkem 36 % respondentů je ve vybrané společnosti zaměstnáno 2-5 let. Dále 13 % dotazovaných je zaměstnáno ve vybrané společnosti 1-2 roky a 8 % pracuje pro vybranou společnost méně než 1 rok (Příloha P V).

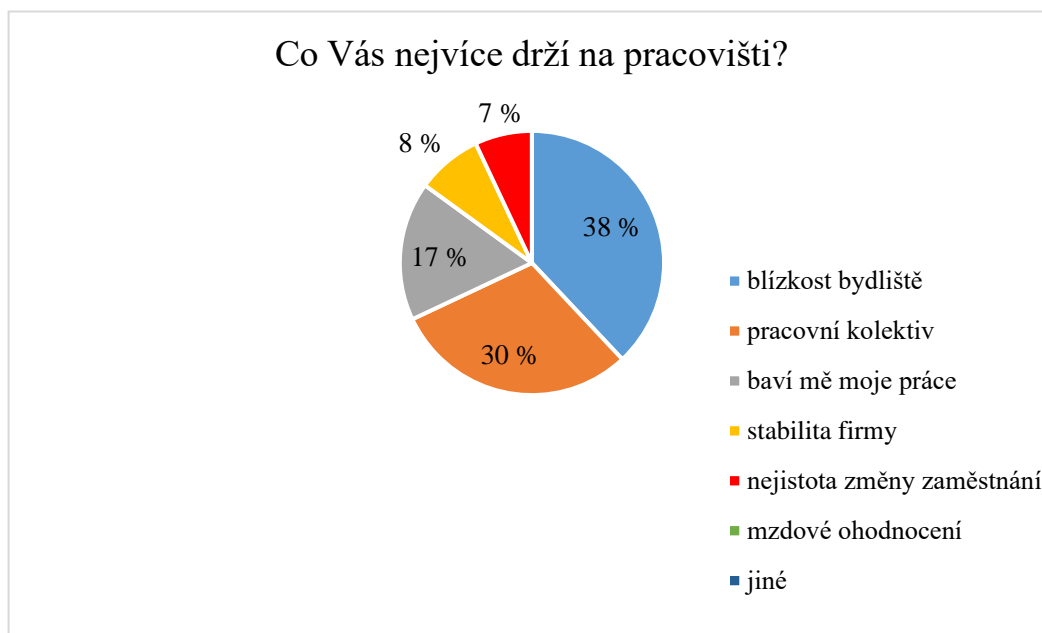


Obrázek 7 Setrvání ve společnosti (Vlastní zpracování, ©2021)

Z obrázku (Obrázek 7) lze pozorovat, že 37 % dotazovaných předpokládá setrvat v této práci ve vybrané společnosti více než 5 let. I přes nespokojenost v oblasti odměňování zaměstnanců na vybrané pracovní pozici, velká většina neuvažuje o změně zaměstnání a předpokládají, že zůstanou pro vybranou společnost pracovat více než 5 let. Oproti tomu 27 % dotazovaných nepředpokládá, že by v práci zůstali déle než 1 rok. Celkem 23% plánují zůstat v tomto zaměstnání další 1 – 2 roky a zbylí zaměstnanci 13 % se domnívají, že zde budou pracovat ještě 2-5 let. Zaměstnanci, kteří nepředpokládají setrvat ve vybrané společnosti déle než jeden rok a zvažují změnu zaměstnání, jsou ve vybrané společnosti noví a důvody jejich odchodu mohou být různé.

Důvody odchodu zaměstnanců z tohoto zaměstnání v dotazníkovém šetření nebyly respondenty blíže specifikovány. Na základě zpracované literární rešerše lze teoreticky odvodit důvody jejich odchodu, kdy například nedochází k naplnění jejich stanovených očekávání, nepochopení si s kolegy, z jejich pohledu k nevyhovujícímu odměňování a podobně. Činnosti personálního oddělení by se měly zaměřit na konkrétní důvody odchodů čerstvě přijatých pracovníků, protože neschopnost udržet nové zaměstnance, může do budoucna přinést řadu problémů.

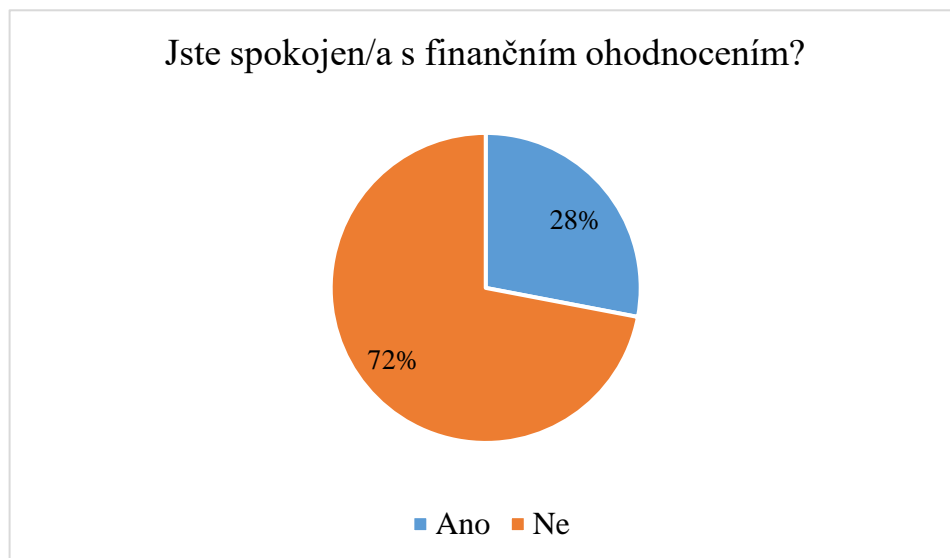
Dotazníkové šetření dále zkoumalo faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na obrázku (Obrázek 8) je prezentováno zjištění tohoto tématu.



Obrázek 8 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost v % (Vlastní zpracování, ©2021)

Na základě obrázku (Obrázek 8) lze pozorovat, že téměř 38 % dotazovaných setrvává na vybraném pracovním místě zejména z důvodu blízkosti k jejich bydlišti. Dále dotazovaní uvedli jako důvod pracovní kolektiv (30 %), práce je baví (17 %), stabilitu vybrané společnosti (8 %), nejistotu při změně zaměstnání (7 %). Na pracovišti jsou tedy ve velké míře mezi zaměstnanci dobré pracovní vztahy a zaměstnanci dělají to, co je baví, což je nejen pro pracovní spokojenost velmi důležité.

Z dotazníků dále vyplývá, že zaměstnanci jsou s finančním ohodnocením ve vybrané společnosti výrazně nespokojeni. V dotazníkovém šetření to uvedlo téměř 72 % dotazovaných (Obrázek 9).



Obrázek 9 Spokojenost respondentů se mzdovým ohodnocením (Vlastní zpracování, ©2021)

Celkem 60 % respondentů má pocit, že odměňování s ohledem na pracovní výkon není spravedlivé. Další oblast, ve které jsou zaměstnanci nespokojeni, jsou zaměstnanecké benefity. V dotazníku to uvedla více než polovina respondentů (59 %).

V dotazníkovém šetření měli respondenti možnost uvést zaměstnanecké benefity, které jim ve vybrané společnosti chybí. Odpovědi respondentů se často opakovaly. Nejčastěji zaměstnanci uváděli benefity, které jim už vybraná společnost nabízí. Z toho se dá usuzovat, že mezi zaměstnanci vybrané společnosti se vyskytuje velká neznalost zaměstnaneckých benefitů (Příloha P V).

Dotazník se dále zabýval spokojeností zaměstnanců s firemním stravováním (Příloha P V). V oblasti stravování je více než polovina zaměstnanců (54 %) s kvalitou obědů spokojena. Celkem 57 % dotazovaných by uvítalo rozmanitější nabídku jídel. Pokud by byla možnost připlatit si za kvalitnější jídlo, souhlasilo by téměř 60 % zaměstnanců. Pro 91 % zaměstnanců je důležitý výběr jídel.

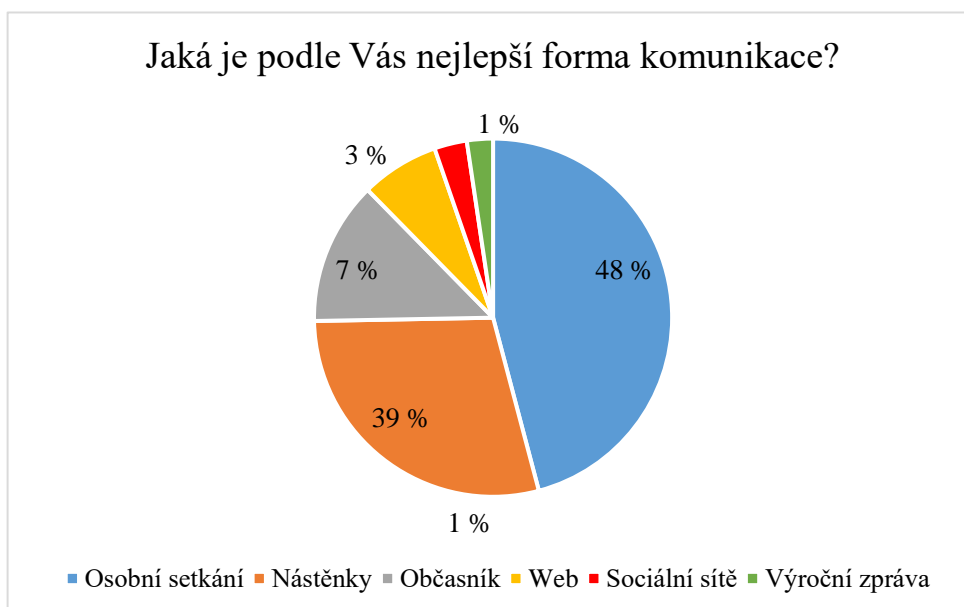
Oblast kvality práce, která se týká především interních předpisů, norem či nařízení byla daná oblast zaměstnanci vybrané společnosti hodnocena spíše dobře. Nicméně, i zde se najdou určité nedostatky. V rámci dotazníkového šetření 17 % zaměstnanců uvedlo, že nejsou důkladně informováni o jednotlivých reklamacích a nápravných opatřeních a 30 % zaměstnanců uvedlo, že nejsou podle jejich názoru kvalitně proškoleni v oblasti kvality práce (Příloha P V).

Dotazník byl dále zaměřen na stres při práci, který by určitě vybraná společnost v budoucnu ráda co nejvíce eliminovala. V rámci pracovní spokojenosti je 53 % zaměstnanců při práci ve stresu. Dále pak celkem 94 % vybraných pracovníků uvedlo, že je pro ně důležité, aby při práci ve stresu nebyli (Příloha P V).

V oblasti vzdělávání, konkrétně v oblasti zaškolování a odborných znalostí zaměstnanci uvedli (60 %) jako velmi důležité školení zaměstnanců. Zároveň mají zájem o další vzdělávání 70 %, což je pro vybranou společnost určitě pozitivní (Příloha P V).

Oblast průmyslového inženýrství podle dotazníkového šetření ukazuje, že jsou zaměstnanci dobře proškoleni a chápou důležitost této oblasti. Téměř 54 % respondentů však uvedlo, že by ocenila oživení znalostí aplikovaných metod průmyslového inženýrství (Příloha P V).

Dotazník byl zaměřen na druhy komunikace. Druhů komunikace může být na pracovišti velké množství. Nedorozumění vzniká na základě nepochopení či na základě špatných přenosů informací. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř 70 % zaměstnanců se v práci cítí dobře. Celkem 80 % zaměstnanců rádo pracuje v týmu a pro 96 % je týmová práce během pracovní doby důležitá, téměř 100 % dotazovaných ví, jaká práce se od nich očekává. Na základě těchto výsledků dotazníkového šetření jsou s komunikací zaměstnanci ve vybrané společnosti spíše spokojeni (Příloha P V).



Obrázek 10 Komunikace ve firmě (Vlastní zpracování, ©2021)

Nejlépejší forma komunikace pro zaměstnance je prostřednictvím osobních setkání 48 %, tedy prostřednictvím pravidelných schůzí nebo porad. Jak lze vyčíst z obrázku (Obrázek 10),

další přijatelnou formou komunikace jsou pro zaměstnance vybrané společnosti nástěnky (39 %) či interní časopis (7 %).

V rámci dotazníku byly také využity otevřené otázky, kdy se mimo jiné zjišťovaly slabé stránky vybrané společnosti. Zde respondenti uváděli zejména oblast finančního ohodnocení, dále pak málo zaměstnaneckých benefitů. Za silné stránky naopak ve vybrané společnosti považují respondenti dlouholetou tradici společnosti, organizaci práce na pracovišti, vstřícnost a ochotu, vyplácení výplat v termínu, oblast průmyslového inženýrství, flexibilitu a přátelský pracovní kolektiv.



Obrázek 11 Celková spokojenost (Vlastní zpracování, ©2021)

Na základě dotazníkové šetření byla položena zaměstnancům na vybrané pracovní pozici otázka týkající se celkové spokojenosti ve vybrané společnosti. Více jak polovina (53 %) zaměstnanců uvedla, že je na pracovní pozici výrobní pracovník/pracovnice spíše spokojena. Velmi nespokojena zaměstnanců je pouze malé procento 8 %. Celkově velmi spokojeno je 30 % pracovníků. Zbýlých 9 % zaměstnanců je spíše nespokojena (Obrázek 11).

13 VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ

Na základě teoretických znalostí byly určeny následující hypotézy. V následující kapitole při verifikaci výzkumných hypotéz budou využity matematicko-statistické postupy a logická metoda indukce.

H1: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno se svým vedoucím pracovníkem.

Spokojenost s nadřízeným pracovníkem je dobrým předpokladem pro spokojeného zaměstnance, dobré vztahy přinášejí dobré výsledky.

H2: Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s podporou vzdělávání ve vybrané firmě.

Investice do vzdělávání zaměstnanců by se měla firmě vracet v podobě vyšší produktivity práce zaměstnanců. Podpora vzdělávání ve firmě zvyšuje spokojenost zaměstnance.

Ověřování hypotéz pomocí matematicko-statistické metody:

Vzorec pro výpočet testové statistiky:

$$Z = \frac{p-p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} \quad (5)$$

Výpočet hypotézy H1:

$$H_0: p=0,5$$

$$H_A: p>0,5$$

$$p = \frac{78}{92} = 0,8478$$

$$n = 92$$

$$Z = \frac{0,8478-0,5}{\sqrt{\frac{0,5*0,5}{92}}} = \frac{0,3478}{0,0521} = 6,67 \quad (6)$$

$$T_{\text{krit}}=Z_{1-\alpha}=1,64$$

6,67>1,64 obor hodnot svědčí ve prospěch hypotézy H_A, zamítáme H₀.

Jelikož testová statistika padla do oblasti zamítnutí nulové hypotézy, budeme v textu dále předpokládat, že máme dostatek důkazů pro její zamítnutí na hladině významnosti 5 %. Na základě statistického testování hypotézy vzešlo, že je více než 50 % zaměstnanců statisticky významně spokojeno se svým vedoucím pracovníkem.

Vzorec pro výpočet hypotézy H2:

$$H_0: p=0,5$$

$$H_A: p>0,5$$

$$p = \frac{57}{92} = 0,6196$$

$$n = 92$$

$$z = \frac{0,6196-0,5}{\sqrt{\frac{0,5*0,5}{92}}} = \frac{0,1196}{0,0521} = 2,29 \quad (7)$$

$$T_{\text{krit}}=Z_{1-\alpha}=1,64$$

2,29>1,64 obor hodnot svědčí ve prospěch hypotézy H_A, zamítáme H₀.

Jelikož testová statistika padla do oblasti zamítnutí nulové hypotézy, budeme v textu dále předpokládat, že máme dostatek důkazů pro její zamítnutí na hladině významnosti 5 %. Na základě statistického testování hypotézy vzešlo, že je více než 50 % zaměstnanců statisticky významně spokojeno s podporou vzdělávání.

Závěrem lze tedy říci, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se svým vedoucím pracovníkem, zároveň jsou spíše spokojeni i s podporou vzdělávání ve vybrané firmě. Zaměstnance na pracovní pozici dělník/dělnice lze tedy charakterizovat jako spíše spokojené.

Větší nespokojenost projevili vybraní pracovníci v jiných pracovních oblastech v rámci dotazníkového šetření. Největší nespokojenost projevili v oblasti finančního ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů. Důvody nespokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti jsou blíže specifikovány v kapitole 14.

14 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Celkové zhodnocení výsledků vychází z analýzy spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici výrobní pracovník/pracovnice ve vybrané společnosti a na základě vyhodnocení výzkumných hypotéz. Výsledky jsou zde nyní interpretovány. Data a informace byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření a interview s vybraným zaměstnancem společnosti. Oblasti uvedené v dotazníku byly systematicky uspořádány a zaměřeny na různé oblasti pracovního prostředí. Analýza byla provedena převážně prostřednictvím kvantitativního výzkumu. Empirickou metodou dotazníkového šetření byly analyzovány oblasti odměňování, kvalita práce, organizace práce, vztahy na pracovišti, komunikace a firemní kultura, stravování, odborné znalosti a zaškolování a průmyslové inženýrství, ve kterých bylo prováděno zjišťování spokojenosti vybraných zaměstnanců.

Na základě všech výsledků dotazníkového šetření a na základě vyhodnocení hypotéz jsou zaměstnanci ve vybrané společnosti spíše spokojeni. Pomocí výše uvedených analýz došlo k objevení slabín v oblasti pracovní spokojenosti na vybrané pracovní pozici dělník/dělnice. Prostřednictvím těchto výsledků byly vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení celkové pracovní spokojenosti výrobních pracovníků a pracovníků na vybrané pracovní pozici, které jsou prezentovány v kapitole 15.

Byla zjištěna nízká míra fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti, viz kapitola 8.5. Nízkou míru fluktuace lze mimo jiné také považovat za silnou stránku vybrané společnosti. Pokud vývoj situace bude stejný jako doposud, není třeba očekávat velkou míru fluktuace zaměstnanců.

Hlavní zdroje nespokojenosti zjištěné pomocí dotazníkového šetření jsou v oblasti finančního ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů. Nespokojenost s finančním ohodnocením se ukázala u téměř 80 % pracovníků na vybrané pracovní pozici. Domnívám se, že nespokojenost se mzdovým ohodnocením vzniká nejčastěji srovnáváním jeho výše s ostatními. Člověk s odměnou za vykonanou práci nebude nikdy stoprocentně spokojený. Lze to považovat za naši přirozenou vlastnost.

Prostřednictvím kvantitativního výzkumu bylo zjištěno velmi nízké povědomí zaměstnanců o firemních benefitech. S tím byly spojené i návrhy od pracovníků v dotazníku, týkající se zejména oživení nabídky benefitů, které však byly téměř totožné se stávající nabídkou. Lze tedy říct, že mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti panuje jistá neznalost

zaměstnaneckých benefitů. Aby byla spokojenost zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů vyšší, bylo by vhodné zlepšit informovanost ohledně benefitů, které zaměstnanci mohou v rámci práce využívat. Ty jsou dále uvedeny v následující kapitole.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř polovina respondentů je nespokojena v oblasti stravování, a to s kvalitou jídel v jídelně. Vybraná společnost obědy odebírá od externího dodavatele a obědy dováží. Většina zaměstnanců by byla ochotna za rozmanitější a kvalitnější oběd připlatit.

Zaměstnanci 17 % dále také uvedli, že nejsou důkladně informováni o jednotlivých reklamacích a nápravných opatřeních v oblasti kvality práce a 30 % zaměstnanců se domnívá, že nejsou v oblasti kvalitně proškoleni.. Dále pak zaměstnanci na základě analýzy dotazníkové šetření projeví zájem o oživení znalostí v oblasti průmyslového inženýrství 54 %.

V dotazníku bylo dále zjištěno, že jsou zaměstnanci při práci ve stresu 53%, zároveň je pro ně důležité, aby při práci ve stresu nebyli. Konkrétní důvod stresu však z dotazníku není znát.

O oblast dalšího vzdělávání, rozšiřování znalostí má zájem velká většina výrobních pracovníků 70 %, což je určitě pro vybranou společnost pozitivní. Vzdělávání ve vybrané společnosti by se tak mohlo obohatit o nové a častější formy vzdělávání prostřednictvím různých kurzů, zaměstnanci by měli zájem o jazykové kurzy. Dále v dotazníkovém šetření v otevřených otázkách zaměstnanci často uváděli zájem o jazykové kurzy, blíže specifikováno v kapitole 15.

Dále byly v dotazníku odhaleny jako nejlepší prostředky komunikace porady, pravidelné schůzky – tedy osobní setkávání. Další přijatelnou formou komunikace jsou pro zaměstnance vybrané společnosti nástěnky, interní časopis nebo web.

Z dotazníku jako nejčastější nedostatky ve vybrané firmě respondenti uvedli v otevřených prostřednictvím otevřených otázek finanční ohodnocení a málo zaměstnaneckých benefitů. Jakou silné stránku naopak ve vybrané společnosti považují respondenti dlouholetou tradici společnosti, organizaci práce na pracovišti, vstřícnost a ochotu, vyplácení výplat v termínu, oblast průmyslového inženýrství, flexibilitu a přátelský pracovní kolektiv.

Dále by mohlo dojít k rozšíření vnější motivace, jelikož zaměstnanci v dotazníku uvedli, že rádi pracují v týmech (Příloha P V).

15. NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SPOKOJENOSTI VÝROBNíCH PRACOVNIC A PRACOVNíKŮ

Mezi silné stránky společnosti patří nízká fluktuace zaměstnanců, na jejíž udržení se musí firma v budoucnu zaměřit. K udržení stále nízké míry fluktuace zaměstnanců je dobrá podpora pozitivního prostředí na pracovišti.

Jeden z nejčastěji uváděných nedostatků ze strany zaměstnanců, bylo mzdové ohodnocení, na základě kterého bylo proveden výzkum v rámci porovnání mezd. V rámci výzkumu bylo provedeno porovnání mezd ve vybrané společnosti a v odvětví. Průměrná mzda na dané pracovní pozici ve vybrané společnosti činí 18 000 CZK - 24 000 CZK oproti celostátnímu průměru, který je 22 000 CZK - 40 000 CZK (Platy, výroba, dělník, ©2021). Mzda je v dané společnosti podprůměrná. Tento fakt by mohl být jeden z hlavních faktorů nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením. Mezi mzdou výrobních pracovníků jsou však velké rozdíly, jelikož pracují na třísměnný pracovní provoz. V rámci porovnání mezd jsem vzala v úvahu benefity zaměstnanců, které vybraná společnost svým zaměstnancům nabízí a délku zaměstnání 1-2 roky. Mzda je tedy v porovnání s celostátním průměrem nižší. Zaměstnavatel má možnost zaměstnancům kompenzovat nespokojenost se mzdovým ohodnocením prostřednictvím mimořádných odměn či osobních ohodnocení. Aktuálně dostávají zaměstnanci 13. plat a mají ve vybrané společnosti velké množství zaměstnaneckých benefitů. Mimořádné odměny v průběhu roku zaměstnanci obdrží jen příležitostně. V oblasti finančního ohodnocení je firma pod celostátní průměrem, což teoreticky může být jednou z příčin fluktuace v prvním roku zaměstnání.

Slabou stránkou vybrané společnosti je nedostatečná informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech. Společnost by měla na této slabině zapracovat, protože by to mohlo vést ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců v rámci finančního hodnocení. Jednou z forem předání informací o zaměstnaneckých benefitech by mohl být letáček vytvořený na základě sociálního programu, který by obsahoval souhrnný přehled všech výhod a možností pro zaměstnance. Mohl by být umístěn na nástěnkách, zobrazen na webových stránkách vybrané společnosti, dále by mohl být letáček přiložen k internímu časopisu či distribuován mezi zaměstnance při poradách.

V příloze (Příloha III) lze najít návrh informačního letáku pro zaměstnance, který se týká zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Letáček je navržen v zelených barvách, aby ladil s logem společnosti, od kterého se odvíjí i grafický design letáčku. Prospekt

odkazuje na personální oddělení vybrané společnosti v případě dalších otázek. Vybraná společnost by mohla pravidelně informace na letáčku aktualizovat a zaměstnanci by tak měli stále aktuální informace přehledně a k dispozici. Při dnešních možnostech by si také vybraná společnost mohla nechat vytvořit leták grafikem nebo ve speciálním programu např. Canva aj.

V rámci zvyšování spokojenosti zaměstnanců by vybraná společnost měla zaměřit na zlepšování kvality stravování, a to hlavně z hlediska kvality nabízených jídel, což bylo zjištěno zejména prostřednictvím dotazníkového šetření. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců by se firma měla zaměřit na zvýšení kvality obědů, a to od buď změnou dodavatele, nebo rozvojem dodavatele stávajícího. Pokud by se rozhodla pro dodavatele nového, bylo by účelné nechat zaměstnance vybrat vítěze, a to třeba na základě dotazníku. Variantou je také SODEXO karta. Zaměstnanec má obnos peněz ze své výplaty na SODEXO kartě. Společnosti by tak odpadli náklady a rozhodování spojené se zajištěním obědů v rámci závodního stravování, protože by obědy nezajišťovala.

Velmi nepříznivým zjištěním v rámci analýz byl dopad stresu na zaměstnance, který pociťuje nadpoloviční většina. Z dlouhodobého hlediska může mít stres negativní vliv. Domnívám se, že stres může ovlivňovat výkonnost zaměstnanců, jejich koncentraci a zhoršit psychickou kondici zaměstnanců. Stres na pracovišti nemusí být na druhou stranu vždy špatný a míra stresu u každého zaměstnance se posuzuje velmi těžko. Je důležité, aby stres nebyl nadměrný a neovlivňoval produktivitu práce zaměstnance. V určité míře za optimálních podmínek může stres zaměstnance posouvat vpřed. Nadměrná míra stresu by mohla mít negativní dopad a projevovala by se na fyzickém i emočním zdraví. Jak zaměstnanci uvedli v dotazníkovém šetření, při práci se cítí být ve stresu a zároveň je pro ně důležité, aby při práci ve stresu nebyli, bylo by dobré tuto situaci na pracovišti zlepšit. Řešením by nemohlo být ani zpomalení výrobních operací, protože operace jsou normovány, aby vybraná společnost dosáhla kalkulovaného finančního efektu. Respondenti blíže nespécifikovali stresory, které je ovlivňují, a tak je těžké odvodit možné řešení. Stresu se dá předcházet pravidelným cvičením, kvalitním spánkem. To je však v rukou každého jedince. Jedním z řešení v rámci odbourání fyzického, případně psychického stresu, způsobeného pracovními podmínkami může být cvičení. Vybraná společnost může zaměstnancům nabídnout cvičení, kde se zaměstnanec uvolní, protáhne si své tělo. Cvičení by mohlo být dotovány vybranou společností a být realizovány přímo v jejím v areálu. Zaměstnanec by se

předem objednal v termínu před nebo po pracovní době. Náklady na cvičení pro vybranou společnost jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 2).

Tabulka 2 Náklady na cvičení (Vlastní zpracování, ©2021)

BUDGET (390 osob)	58 500 CZK/1 lekce
Cvičení 1 lekce	150 CZK/osoba

Analýzou aktuálních cen služeb v podobě cvičení jsem zjistila, že pokud by vybraná společnost chtěla zavést pro své zaměstnance možnost cvičení jednou týdně před nebo po pracovní době, která by byla pro zaměstnance zcela zdarma, musela by vyčlenit okolo 58 500 CZK/1 lekce. Pokud by se rozhodla svým zaměstnancům na cvičení přispívat, dejme tomu 50 %, musela by na cvičení ze svého rozpočtu vyčlenit ročně alespoň 1 404 000 CZK., Pokud bychom počítali s variantou cvičení zdarma pro všechny zaměstnance, celkem za rok by to bylo zhruba 2 808 000 CZK. Další variantou by mohla být MultiSport karta s určitou roční výší nabitého kreditu.

Jestliže zaměstnanec bude při práci ve stresu, mohl by stres konzultovat se svým nadřízeným. Stres totiž mohou ovlivňovat vnější podněty jako například je třeba práce pod tlakem. Na základě vzájemné komunikace by tak vedoucí pracovník mohl zaměstnanci navrhnout řešení či učinit opatření a eliminovat stres zaměstnance na pracovišti, čímž by došlo k odstranění nespokojenosti zaměstnance v této oblasti.

V rámci dotazníkového šetření velké množství zaměstnanců projevilo zájem o další vzdělávání. Na základě budgetu, které vedení vyčlenilo pro oblast vzdělávání v roce 2021 (Kapitola 9.8) jsem navrhla dva možné kurzy pro zaměstnance z oblasti rozšiřování znalostí a jeden kurz na základě požadavků zaměstnanců ve vybrané společnosti (Tabulka 3). Vybraná společnost by mohla pro své zaměstnance zajistit častější školení, prostřednictvím kurzů v oblasti průmyslového inženýrství. Kvalitním školením dojde ke zlepšení kvality práce u zaměstnanců, a zároveň je také dost pravděpodobné, že dojde k eliminaci počtu reklamací. Na základě stanoveného finančního obnosu jsem sestavila rozpočet, kde jsem navrhla dvě možná školení pro zaměstnance. Jako třetí kurz jsem zařadila metody průmyslového inženýrství. Rozpočet na vzdělání zaměstnanců vybrané společnosti je uveden v následující tabulce.

Tabulka 3 Rozpočet vzdělávání pro zaměstnance (Vlastní zpracování, ©2021)

BUDGET	310 000 CZK
Rozšiřování znalostí v oblasti kvality práce (maximálně 25 osob)	120 000 CZK
Rozšiřování znalostí v oblasti systému řízení + specifické požadavky odvětví (maximálně 20 osob)	110 000 CZK
Metody průmyslového inženýrství (maximálně 15 osob)	80 000 CZK

Vybraná společnost by mohla nabídnout například kurz rozšiřování znalostí v oblasti kvality práce, dále by mohla mít kurz rozšiřování znalostí v oblasti systému řízení a specifické požadavky odvětví. Záleželo by samozřejmě na volbě vedení vybrané společnosti. Problémem u výrobních pracovníků je však práce na směny. Nemohou mít kurzy či školení každý týden ve stejný čas. Vybraná společnost by mohla svým zaměstnancům nabídnout v případě zájmu jazykový kurz. Jak bylo zjištěno z dotazníku o jazykové kurzy je ve vybrané společnosti velký zájem. Zaměstnanci ale cizí jazyk ke své práci nepotřebují. Chtějí si pouze aktivně rozšiřovat své znalosti. Jelikož ale zaměstnanci mají o jazykové kurzy zájem, jedním z benefitů pro zaměstnance by mohly být jazykové kurzy v areálu firmy nebo by firma mohla zajistit na vybrané jazykové kurzy slevu pro zaměstnance.

Analyzovala jsem možné společnosti na trhu, které se zaměřují na vzdělávání zaměstnanců. Analýza odhalila několik možných externích firem, které zvolená školení provádějí. Navrhuji však vybrané společnosti tuto konkrétní externí společnost, která organizuje školení pro zaměstnance (Kvalita, řízení jakosti, ©2021). Pořádají školení pro zaměstnance na míru, nebude tedy problém si s nimi vyjednat podmínky pro zaškolování pracovníků, kteří pracují na směny a nemají čas každý den ve stejnou hodinu. Školení pro zaměstnance by mělo zahrnovat závěrečné ověření znalostí a obdržení certifikátu.

Pracovní pozice je fyzicky náročná a proto, by se měl brát ohled i na jejich fyzické zdraví. Zaměstnanci při své práci zatěžují především ruce a záda. V oblasti péče o zaměstnance by mohlo být obnoveno rehabilitační cvičení prevence vzniku onemocnění karpálních tunelů, již zmíněno v kapitole 10 či zavedeno nové rozšířené rehabilitační cvičení zaměřeno na konkrétní problematickou partii zaměstnance. Ve výrobních halách by dále mohly být nainstalovány nové stoly s elektrickým zdvihem. Zaměstnanec by si mohl sám

zvolit výšku stolu a při práci, buď stát, nebo sedět. Střídání pracovní pozice – sezení, stání je neefektivnější a pro zaměstnance ve výrobních halách i zdraví prospěšné.

Efektivní komunikace je velmi klíčová a to kdekoliv, ve firmách obzvláště kvůli dobré spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci. Lze tuto oblast hodnotit pozitivně na základě dotazníků. Pro stálé udržení pozitivního prostředí by mohla vybraná společnost využít třeba koučinku, vyzkoušet skupinový koučink, workshopy nebo rozvojové programy, se zaměřením na pozitivní prostředí a zvýšení kvality komunikace ve vybrané společnosti.

Je velmi obtížné a takřka nespílitelné dosáhnout pracovního prostředí, kde budou zaměstnanci téměř ve všech oblastech stoprocentně spokojeni. Pro vedoucího pracovníka je komplikované vyhovět všem požadavkům jednotlivců. Důležité však je, aby každý vedoucí zaměstnanec s pracovníky komunikoval otevřeně. Dále by mohlo dojít k rozšíření možnosti vnější motivace zaměstnanců. Pracovníci by tak mohli být motivováni v podobě peněžní odměny nebo interní soutěže (rozdělení třeba do týmů). Zaměstnanci pracují rádi v týmu (Příloha P V).

Při problémech na pracovišti, připomínkách a stížnostech by mohli mít zaměstnanci k dispozici schránku na zlepšovací návrhy. Pro vybranou společnost by schránka sloužila jako zpětná vazba. Touto formou by tak mohli stále zlepšovat spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti či řešit různé problémy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu spokojenosti zaměstnanců na dané pracovní pozici dělník/dělnice ve vybrané společnosti a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Výzkumná technika dotazníkového šetření byla využita pro splnění hlavního cíle. Analýza byla provedena pomocí kvantitativního výzkumu.

Záměrem bakalářské práce v teoretické části bylo zpracovat literární rešerši z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně z oblasti motivace, stimulace, odměňování, vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a péče o zaměstnance. Primárním úkolem teoretické části bylo pojednání o konkrétní problematice a cílem bylo vytvořit resumé na dané téma. Literární rešerše byla využita v teoretické části bakalářské práce. V rámci sběru sekundárních informačních zdrojů byly využity zejména monografické publikace. Cílem bylo vymezit teoretické poznatky související s danou problematikou. Poznatky uvedené v teoretické části byly uplatněny i v části praktické.

Dílčím cílem v praktické části bylo zjistit míru fluktuace všech zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě teoretických poznatků, které souvisejí s danou problematikou, byly statisticky ověřovány dvě výzkumné hypotézy. Následně došlo k zamítnutí nulových hypotéz. Výsledkem této analýzy byla většinová spokojenost zaměstnanců se svým vedoucím pracovníkem a s podporou vzdělávání ve vybrané společnosti.

Dále byla vypracována analýza zaměřená na zjištění současného stavu spokojenosti výrobních pracovníků/pracovníků ve vybrané společnosti. Cílem analýzy bylo ve vybrané společnosti zjistit oblasti, které jsou zaměstnanci negativně hodnoceny. Dotazníky byly poskytnuty vybrané skupině osob. V bakalářské práci se jednalo o výrobní pracovníky a pracovníce ve vybrané společnosti.

Interview sloužilo k doplnění informací, které byly využity v praktické části bakalářské práce a bylo založeno na verbální komunikaci mezi autorkou bakalářské práce a zaměstnancem vybrané společnosti.

V závěru bakalářské práce, na základě evaluace analýzy, jsou uvedena pro vybranou společnost doporučení a návrhy řešení, díky nimž může dojít ve vybrané společnosti ke zlepšení celkové spokojenosti výrobních pracovníků a pracovníků. Návrhy řešení a doporučení byly stanoveny zejména v oblastech, které byly zaměstnanci negativně hodnoceny nebo tam, kde byly zaměstnanci nespokojeni.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 14. vyd. London: Kogan Page, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a kol., 2015. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Management Press, 384 s. ISBN 978-80-7261-381-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-5872-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 189 s. ISBN 978-80-7418-198-6.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: CPress, 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HONZÁK, Radkin, 2015. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 3. vyd. Praha: Vyšehrad, 224 s. ISBN 978-80-7601-004-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2014. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 206 s. ISBN 978-80-248-3789-5.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!* 1. vyd. Praha: Siria, 126 s. ISBN 978-80-906-3670-5.
- KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2015. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: Triton, 600 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti*. 3., revid. dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA, 2011. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

ŽŮREK, Jiří, 2019. *GDPR v personalistice*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 176 s. ISBN 978-80-7554-210-6.

Internetové zdroje

Kvalita, řízení jakosti, ©2021. *Profirma* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.profima.cz/kvalita-rizeni-jakosti>

Mzda, plat, dělník, ČR, ©2021. *Platy* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/vyroba/delnik>

Zaměstnanecké benefity 2021, aneb po kterých se vyplatí sáhnout, ©2021. *Porovnej24* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-2020>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

CZK Koruna česká.

ČČK Český červený kříž.

ČR Česká republika.

ERG Existenční, vztahové a růstové motivační potřeby.

EU Evropská unie.

GDPR Obecné nařízení o ochraně osobních údajů.

THP Technickohospodářský pracovník.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (Vlastní zpracování dle Lojda, 2011, s. 23)	20
Obrázek 2 Srovnání celkového počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti s předchozími lety (Vlastní zpracování dle interních dokumentů, ©2020).....	39
Obrázek 3 Pohlaví zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interních dokumentů, ©2020)	40
Obrázek 4 Pohlaví zaměstnanců na vybrané pracovní pozici (Vlastní zpracování, ©2021)	48
Obrázek 5 Věková struktura zaměstnanců na vybrané pracovní pozici ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování, ©2021).....	49
Obrázek 6 Vzdálenost do práce z místa bydliště (Vlastní zpracování, ©2021)	50
Obrázek 7 Setrvání ve společnosti (Vlastní zpracování, ©2021)	51
Obrázek 8 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost v % (Vlastní zpracování, ©2021)....	52
Obrázek 9 Spokojenost respondentů se mzdovým ohodnocením (Vlastní zpracování, ©2021)	53
Obrázek 10 Komunikace ve firmě (Vlastní zpracování, ©2021)	54
Obrázek 11 Celková spokojenost (Vlastní zpracování, ©2021).....	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Odměny pro dárce krve (Vlastní zpracování dle interních dokumentů, ©2021).	43
Tabulka 2 Náklady na cvičení (Vlastní zpracování, ©2021).....	62
Tabulka 3 Rozpočet vzdělávání pro zaměstnance (Vlastní zpracování, ©2021)	63

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici dělník/dělnice ve vybrané společnosti.
- Příloha P II: Organizační struktura vybrané společnosti.
- Příloha P III: Informační leták pro zaměstnance vybrané společnosti.
- Příloha P IV: Interview s vybraným zaměstnancem společnosti.
- Příloha P V: Grafická interpretace otázek z dotazníkového šetření.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVNÍ POZICI DĚLNÍK/DĚLNICE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vážení zaměstnanci,

v rámci mé bakalářské práce se na Vás obracím společně s vedením firmy s žádostí o spolupráci při šetření spokojenosti zaměstnanců na vybrané pracovní pozici. Výsledky dotazníků, které vyhodnotím, budou využity zaměstnavatelem jako podklad pro zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců ve firmě. Průzkum umožňuje plošně zjistit informace, které jsou nutné pro nastolení změny a mají vliv na efektivitu chodu společnosti.

Výsledky dotazníkového průzkumu budou zveřejněny prostřednictvím podnikového občasníku a nástěnek.

Vyplněním dotazníku nám můžete pomoci získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců ve společnosti a následně zlepšit pracovní podmínky. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. U každé otázky zvolte vždy jen jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak).

Vyplněný dotazník vhazujte do schránek na zlepšovací návrhy.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku.

Daniela Drábková

studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

1. Vyberte, na jakém provozu pracujete:

- a) hala 1
- b) hala 2
- c) hala 3
- d) hala 4
- e) hala 5

2. Jaká je Vaše vzdálenost do práce z místa bydliště?

- a) do 5 km
- b) 5 km

c) 10-20 km

d) 20 km a více

3. Jak dlouho již v této firmě pracujete?

a) méně než 1 rok

b) 1-2 roky

c) 2-5 let

d) 5 a více let

4. Jak dlouho myslíte, že Vás práce bude v této společnosti ještě uspokojovat?

a) méně než 1 rok

b) 1-2 roky

c) 2-5 let

d) 5 a více let

5. Když se zamyslíte, co Vás nejvíce drží na Vašem pracovišti?

a) stabilita firmy

b) pracovní kolektiv

c) baví mě moje práce

d) blízkost bydliště

e) mzdové ohodnocení

f) nejistota změny zaměstnání

g) jiné (uveďte):

6. Organizace práce, vybavenost pracovišť

A) Je práce na Vašem pracovišti dobře řízena (plánování práce, materiálu)? Ano Ne

B) Je Vaše pracoviště uspořádáno dobře (máte pohodlí při práci, komfort)? Ano Ne

C) Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu? Ano Ne

D) Je podle Vás důležité, abyste při práci nebyl/a ve stresu? Ano Ne

E) Je podle Vás důležité školení zaměstnanců? Ano Ne

7. Odborné znalosti a zaškolování

- | | | |
|--|-----|----|
| A) Máte dostatek znalostí a informací pro kvalitní výkon Vaší práce? | Ano | Ne |
| B) Máte zájem o další vzdělávání? | Ano | Ne |
| C) Je součástí zaškolování na výrobní operace i praktická ukázka? | Ano | Ne |
| D) Jste podle Vašeho názoru kvalitně zaškolován/a? | Ano | Ne |
| E) Je podle Vás důležité školení zaměstnanců? | Ano | Ne |

8. Jak jste spokojen/a s podporou vzdělávání v této firmě?

Nejsem vůbec spokojen/a 1 2 3 4 Jsem velice spokojen/a

9. Odměňování

- | | | |
|---|-----|----|
| A) Jste spokojen/a s mzdovým ohodnocením Vaší práce? | Ano | Ne |
| B) Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon dostatečně ohodnocen/a? | Ano | Ne |
| C) Je odměňování zaměstnanců s ohledem na pracovní výkon podle Vašeho názoru spravedlivé? | Ano | Ne |
| D) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity? | Ano | Ne |
| E) Je pro Vás důležité mzdové ohodnocení? | Ano | Ne |

10. Napište 2 benefity, které Vám ve firmě chybí:

.....

11. Napište 2 benefity, které se Vám ve firmě líbí:

.....

12. Oblast kvality

- | | | |
|---|-----|----|
| A) Víte, jaká práce, v jaké kvalitě je od Vás očekávána? | Ano | Ne |
| B) Dělají Vaši spolupracovníci vše, aby odváděli kvalitní práci? | Ano | Ne |
| C) Jste kvalitně proškoleni v oblasti kvality – pojmy kvalita, reklamace, aj? | Ano | Ne |
| D) Myslíte si, že je důležité pro plnění Vaší práce znát pojmy a rozumět jim? | Ano | Ne |
| E) Jste důkladně informován/a o jednotlivých reklamacích? | Ano | Ne |
| F) Je podle Vašeho názoru důležité být informován/a o reklamacích? | Ano | Ne |

13. Oblast průmyslového inženýrství

- | | | |
|---|-----|----|
| A) Je Vám známa metoda 5 S? | Ano | Ne |
| B) Myslíte si, že dodržování standardů 5 S je potřebné? | Ano | Ne |
| C) Víte, co znamená metrika OEE, jejíž výsledek vstupuje do jedné z variabilní části Vaší mzdy? | Ano | Ne |
| D) Uvítal/a byste oživení znalostí aplikovaných metod průmyslového inženýrství (5 S, SMED, aj.) formou školení? | Ano | Ne |

14. Vztahy na pracovišti, komunikace a firemní kultura

- | | | |
|--|-----|----|
| A) Cítíte se v práci dobře? | Ano | Ne |
| B) Dochází na pracovišti ke konfliktům? | Ano | Ne |
| C) Snaží se vedení pomáhat a řešit případné konflikty? | Ano | Ne |
| D) Máte mezi spolupracovníky dobré přátele? | Ano | Ne |
| E) Je pro Vás důležité vědět, že si Vás nadřízený váží jako zaměstnance? | Ano | Ne |
| F) Jsou pro Vás důležité dobré pracovní vztahy na pracovišti? | Ano | Ne |
| G) Jste spokojen/a se svým vedoucím pracovníkem? | Ano | Ne |
| H) Chtěl/a byste jiného vedoucího? | Ano | Ne |
| I) Myslíte si, že Váš vedoucí pracovník má dobré odborné znalosti pro funkci, kterou vykonává? | Ano | Ne |
| J) Jsou vedoucí pracovníci příkladem otevřené komunikace? | Ano | Ne |
| K) Víte, jaká práce se od Vás očekává? | Ano | Ne |
| L) Jestliže uděláte chybu, jste na ni upozorněn/a? | Ano | Ne |
| M) Dostanete na své otázky odpověď? | Ano | Ne |
| N) Považuje Vás nadřízený za rovnocenného partnera? | Ano | Ne |
| O) Dostávají se k Vám informace o výrobě a kvalitě srozumitelně a včas? | Ano | Ne |
| P) Jsou Vám známy hodnoty společnosti, ve které pracujete? | Ano | Ne |
| Q) Jste spokojen/a se společenskými akcemi firmy? | Ano | Ne |

R) Je podle Vašeho názoru důležitá týmová práce? Ano Ne

S) Pracujete rádi v týmu? Ano Ne

15. Ohodnot'te svého vedoucího pracovníka:

Nejsem vůbec spokojen/a 1 2 3 4 Jsem velice spokojen/a

16. Stravování

A) Jste spokojen/a s kvalitou obědů v jídelně? Ano Ne

B) Jste spokojen/a s rozmanitostí jídel v jídelně? Ano Ne

C) Jste spokojen/a s kvalitou jídel v automatech? Ano Ne

D) Uvítal/a byste více automatů na jídlo v prostoru společnosti? Ano Ne

E) Pokud by byla možnost připlatit si za kvalitnější oběd, uděláte to? Ano Ne

17. Navrhněte alespoň jednu firemní společenskou událost, která by se Vám líbila:

.....

18. Jaké změny by zvýšily Vaši spokojenost ve firmě?

.....

19. Která forma šíření informací – komunikace, je podle Vás nejlepší?

a) nástěnka/televize

b) porada/schůzka

c) občasník

d) osobní setkání

e) intranet

f) sociální síť

g) výroční zpráva

20. Jaká je podle Vašeho názoru silná stránka firmy?

.....

21. Jaká je podle Vás naopak slabá stránka firmy?

.....

22. Doporučil/a byste tuto společnost svým známým?

.....

23. Uveďte, jak jste celkově spokojen/a ve společnosti.

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a

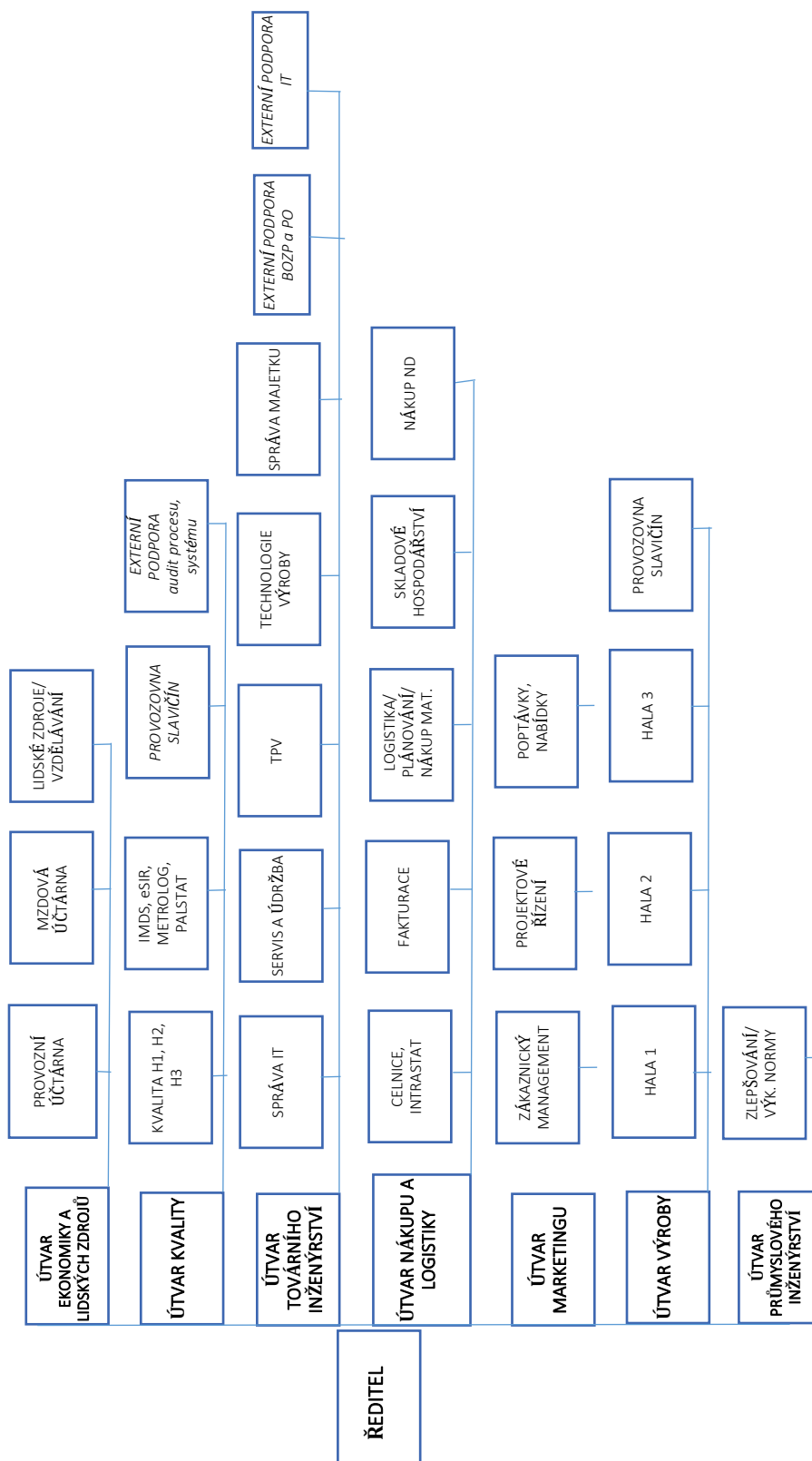
24. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

25. V jakém věkovém rozmezí se nyní nacházíte?

- a) 25 let
- b) 26-35
- c) 36-50
- d) 51-60
- e) 60 a více let

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P III: INFORMAČNÍ LETÁK PRO ZAMĚSTNANCE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Firemní benefity pro zaměstnance

Benefity pro rok 2021

I. Oblast zdraví

- Odměny pro dárce krve.
- Volnočasové poukázky.
- Rehabilitační cvičení/cvičení.

II. Finanční příspěvky

- Penzijní připojištění.
- Příspěvek na kulturní, sportovní a jiné akce.
- Pololetní odměny za výkonnost firmy.
- Finanční odměna.

III. Ostatní

- Pružná pracovní doba.
- Vzdělávací kurzy v areálu firmy.
- Příspěvek na stravování.

**V případě dalších otázek kontaktuje
personální oddělení společnosti.
Rádi Vám poskytnou doplňující
informace.**

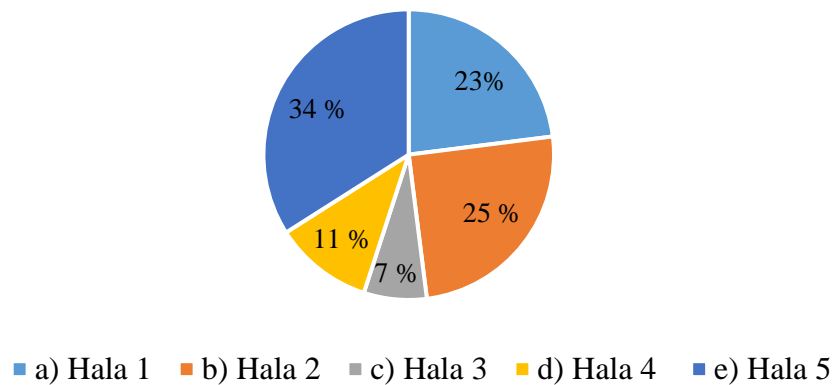
PŘÍLOHA P IV: INTERVIEW S VYBRANÝM ZAMĚSTNANCEM SPOLEČNOSTI

- Dobrý den, ráda bych bakalářku doplnila o informace, které z dotazníku a interních dokumentů nebyly patrné.
 - *Dobrý den, samozřejmě. Ráda Vám poskytnu informace, které potřebujete.*
- Máte ve firmě nějaký program pro zaměstnance, prostřednictvím kterého mohou zaměstnanci čerpat zaměstnanecké výhody?
 - *Ano, máme interní sociální program, snažíme se ho pravidelně aktualizovat a zaměstnance tím i k práci motivovat.*
- Co tam mohou zaměstnanci najít?
 - *Nabízíme jim například pružnou pracovní dobu, penzijní připojištění, příspěvek na stravování, pracovní odměny, odměny za výkon, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, týden dovolené navíc nebo firemní akce.*
- Mají možnost někde najít zaměstnanci ucelený přehled zaměstnaneckých benefitů?
 - *Pokud se jedná o seznam možných míst, jak lze benefity využít, tak je to na webu, seznam se tam neustále aktualizuje. Komplexní seznam všech možných benefitů, sociální program, aj. – to taky nikde uceleně nemáme – tam bychom se mohli zlepšit.*
- Dále bych se Vás ráda doptala na péči o zaměstnance. Mají zaměstnanci nějaké výhody, jestliže jdou na preventivní prohlídku? Mají třeba někdy nárok na mimořádné volno?
 - *Společnost zaměstnancům zajišťuje závodní preventivní péči. Ta je bezplatná. Jsou to vlastně vstupní, preventivní, mimořádné a výstupní lékařské prohlídky. Dále firma zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců, taky kvalifikační přípravu zaměstnanců podle jejich profesního zařazení a jejich schopností. Kvalifikační příprava se týká problémů řídicí a výrobní praxe, které souvisí s technickým, technologickým, ekonomickým a sociálním rozvojem společnosti. Dále poskytujeme pravidelné doškolování a ověřujeme způsobilosti zaměstnanců v odborných činnostech. Vše dle předpisů. Případně pokud u zaměstnance dojde k závažným rodinným důvodům, společnost může zaměstnanci poskytnout placené volno nad rámec.. Jde také domluvit úprava pracovní doby, například její zkrácení, když je tam nějaký vážný důvod*

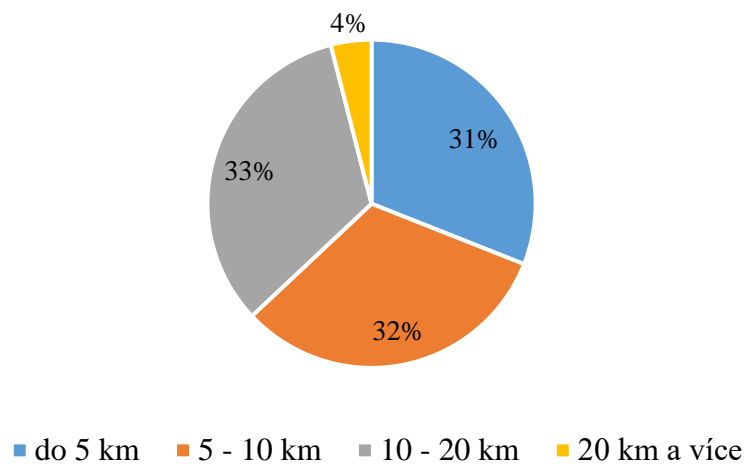
- Dobře, děkuji. Dále bych se chtěla zeptat, zda jste nabízeli nebo nabízíte zaměstnancům rehabilitační cvičení?
 - *Dělali jsme tady rehabilitační cvičení – původně to byla prevence vzniku onemocnění karpálních tunelů, později se rehabilitační cvičení zaměřilo na problematické partie, jakou jsou záda, šíje, dýchání a tak dále.*
- Pracují zaměstnanci na směny?
 - *Ano, zaměstnanci pracují dokonce i na třísměnný pracovní provoz.*
- Moc děkuji za krátký rozhovor a jsem moc ráda, že jste si na mě našla chvíli.
 - *Není za co. Ráda pomůžu.*

PŘÍLOHA P V: GRAFICKÁ INTERPRETACE OTÁZEK Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

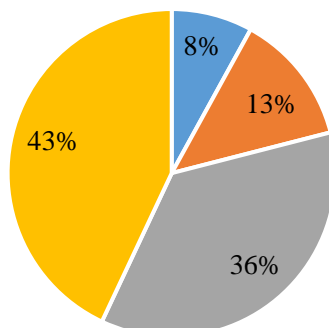
1. Vyberte, na jakém provozu pracujete



2. Jaká je vzdálenost do práce z místa bydliště

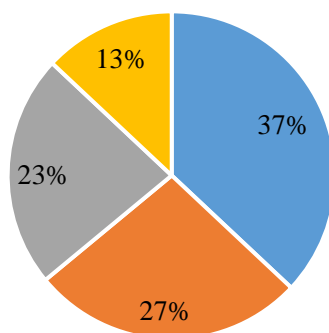


3. Jak dlouho již v této firmě pracujete?



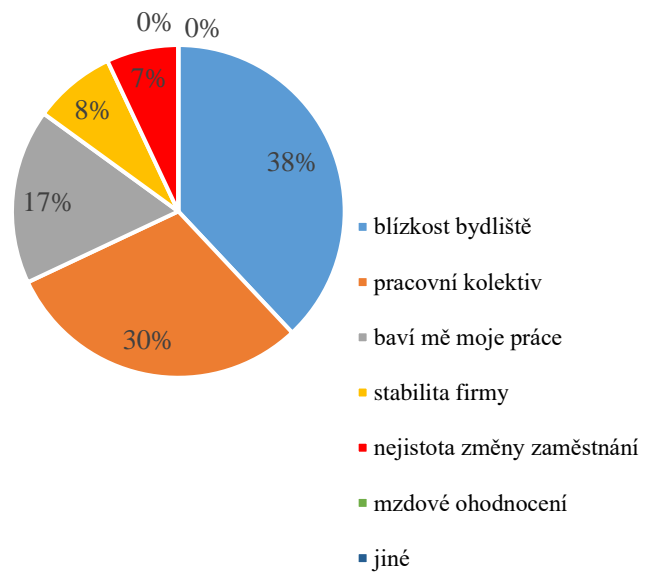
■ Méně než 1 rok ■ 1 - 2 roky ■ 2 - 5 let ■ 5 a více let

4. Jak dlouho Vás bude práce ještě uspokojovat?

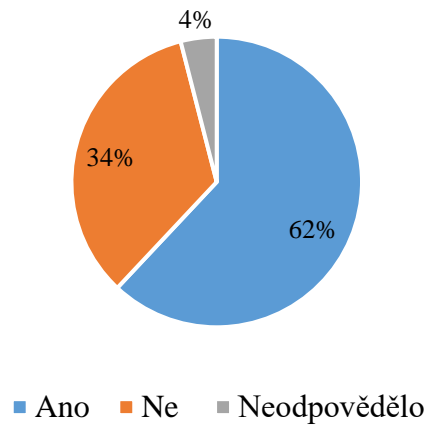


■ 5 a více let ■ 2-5 let ■ 1-2 roky ■ méně než 1 rok

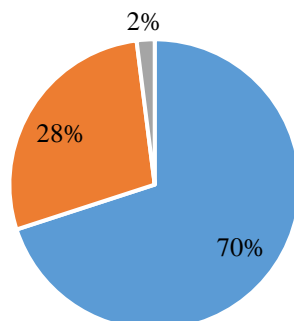
5. Co Vás nejvíce drží na pracovišti?



6. A) Je práce na Vašem pracovišti dobře řízena (plánování práce, materiálu)?

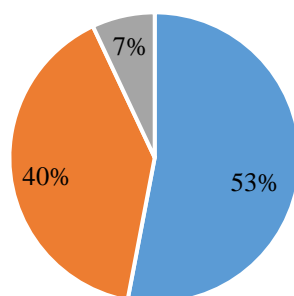


6. B) Je Vaše pracoviště uspořádáno dobře (máte pohodlí při práci, komfort)?



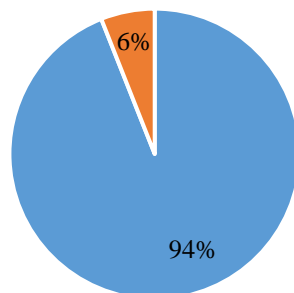
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

6. C) Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?



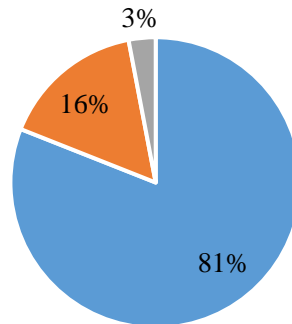
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

6. D) Je podle Vás důležité, abyste při práci nebyl/a ve stresu?



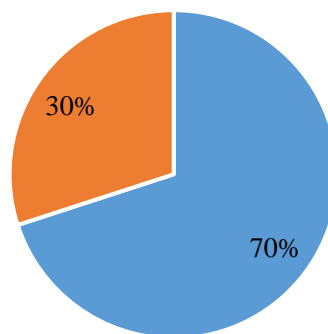
■ Ano ■ Ne

7. A) Máte dostatek znalostí a informací pro kvalitní výkon Vaší práce?



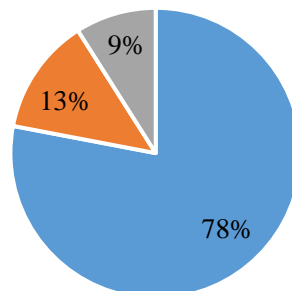
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

7. B) Máte zájem o další vzdělávání?



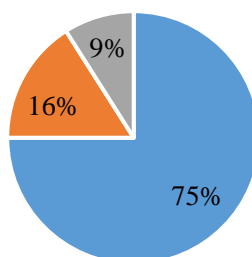
■ Ano ■ Ne

7. C) Je součástí zaškolování na výrobní operace, aj. kromě teorie i praktická ukázka?



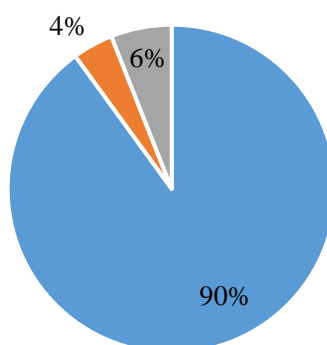
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

7. D) Jste podle Vašeho názoru kvalitně
zaškolován/a pro výrobu a montáž jednotlivých
dílů?



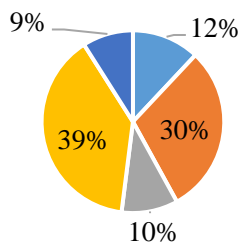
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

7. E) Je podle Vás důležité školení zaměstnanců?



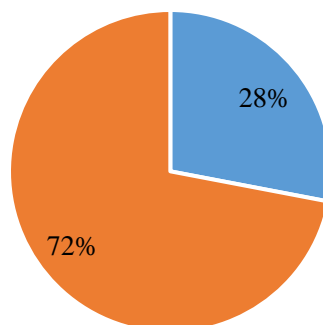
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

8. Jak jste spokojen/a s podporou vzdělávání v této firmě?



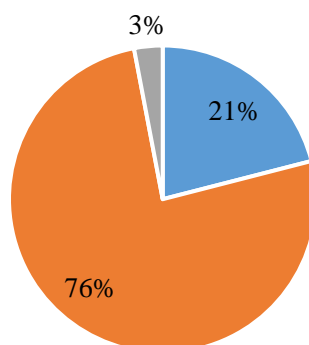
- Nejsem vůbec spokojen/a
- Nejsem spokojen/a ani nespokojen/a
- Jsem velice spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Spíše spokojen/a

9. A) Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?



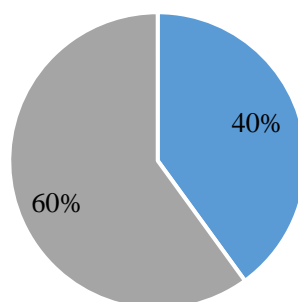
- Ano
- Ne

9. B) Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon dostatečně ohodnocen?



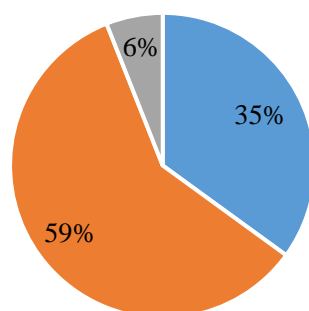
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

9. C) Je odměňování zaměstnanců s ohledem na pracovní výkon podle Vašeho názoru spravedlivé?



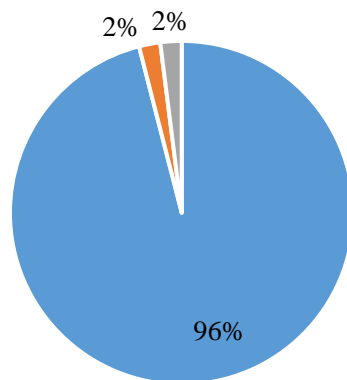
■ Ano ■ Ne

9. D) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?



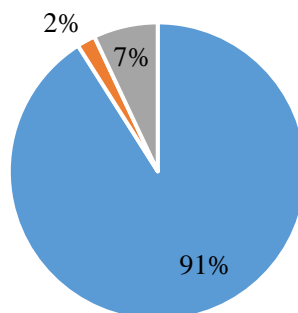
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

9. E) Je pro Vás důležité mzdové ohodnocení?



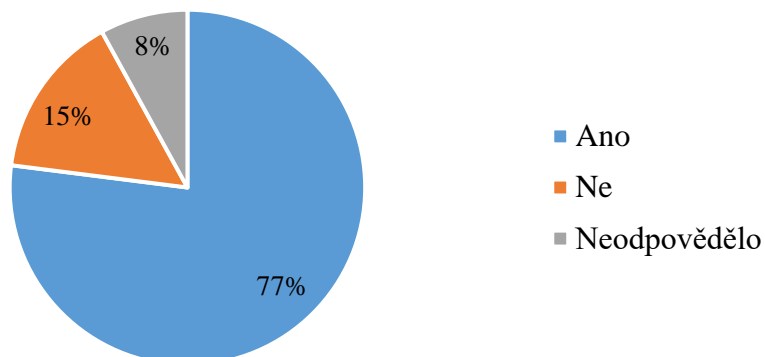
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

12. A) Víte, jaká práce, v jaké kvalitě je od Vás očekávána?

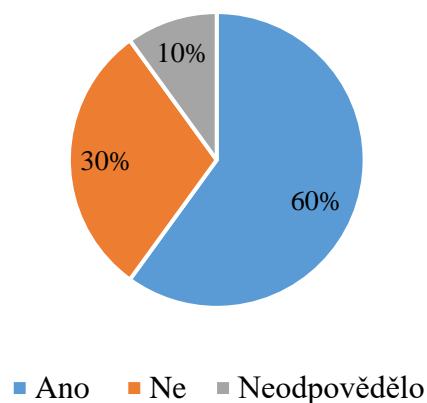


■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

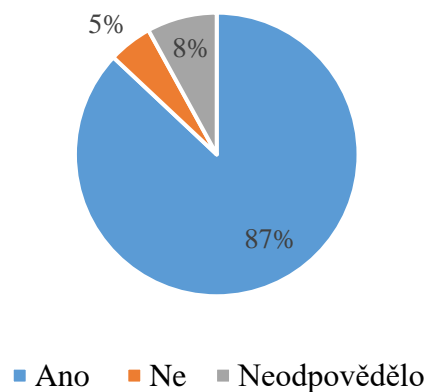
12. B) Dělají Vaši spolupracovníci vše, aby odváděli kvalitní práci?



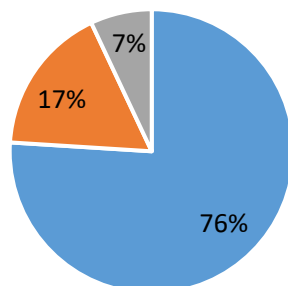
12. C) Jste kvalitně proškoleni v oblasti kvality - pojmy kvalita, reklamace, ISO, IATF, Pareto, ...?



12. D) Myslíte si, že je důležité pro plnění Vaší práce, znát pojmy kvality a rozumět jim?

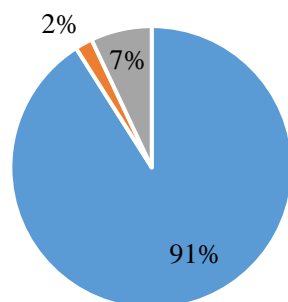


12. E) Jste důkladně informován/a o jednotlivých reklamacích a nápravných opatřeních?



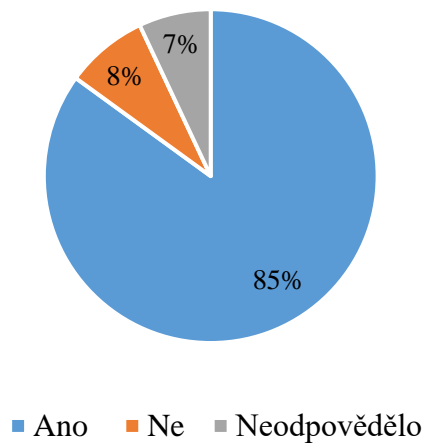
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

12. F) Je podle Vašeho názoru důležité být informován/a o jednotlivých reklamacích?

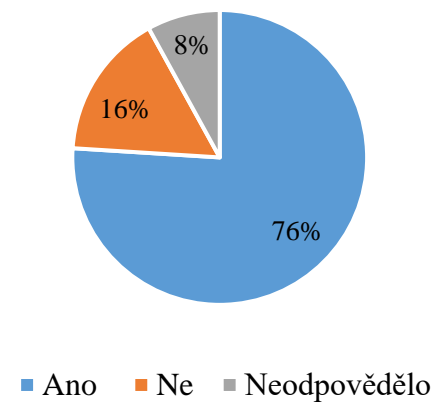


■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

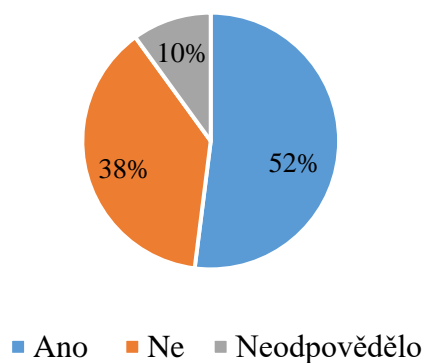
13. A) Je Vám známa metoda 5S?



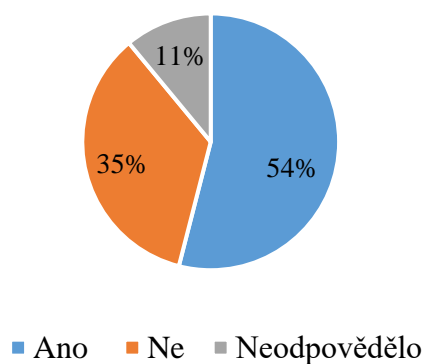
13. B) Myslíte si, že dodržování standardů 5S je potřebné?



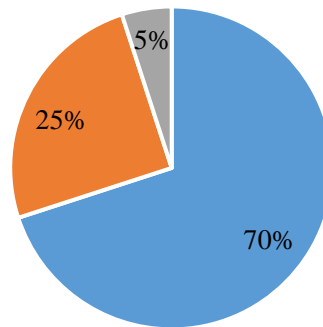
13. C) Víte, co znamená metrika OEE, jejíž výsledek vstupuje do jedné z variabilních částí vaší mzdy?



13. D) Uvítal/a byste oživení znalostí aplikovaných metod PI (5S, SMED, aj.) formou školení?

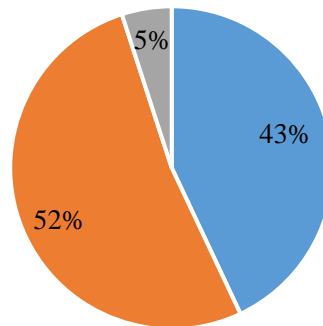


14. A) Cítíte se v práci dobře?



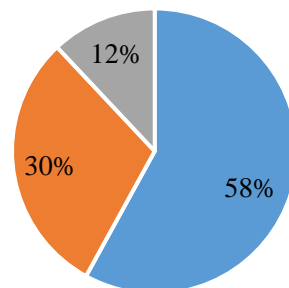
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

14. B) Dochází na pracovišti ke konfliktům?



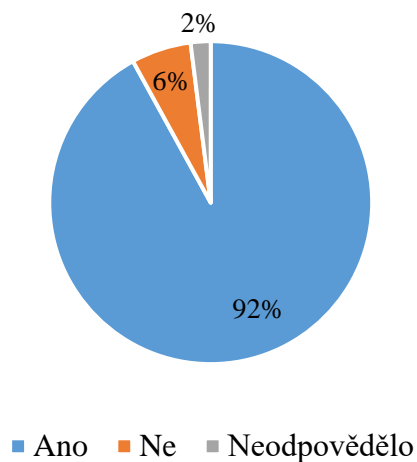
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

14. C) Snaží se vedení pomáhat a vyřešit případné konflikty?

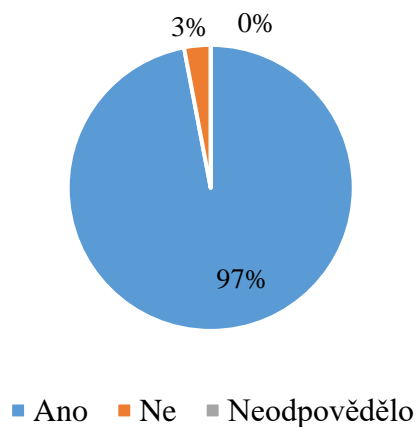


■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

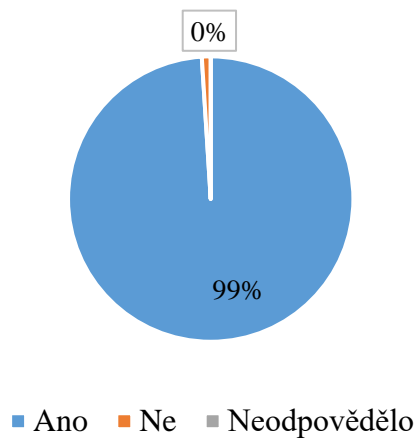
14. D) Máte mezi spolupracovníky dobré přátele?



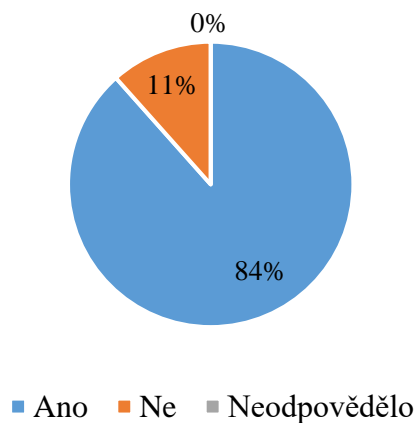
14. E) Je pro Vás důležité vědět, že si Vás nadřízený váží jako zaměstnance?



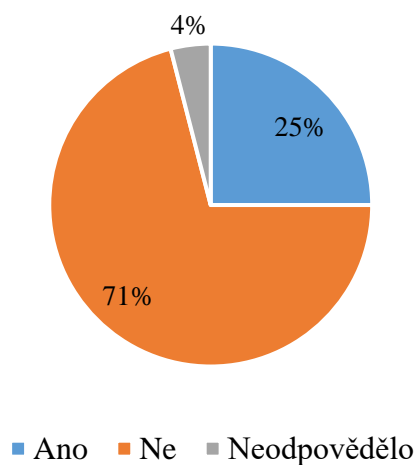
14. F) Jsou pro Vás důležité dobré pracovní vztahy na pracovišti?



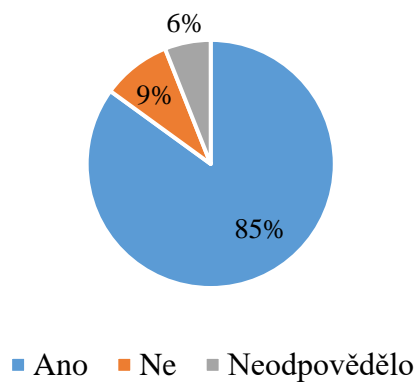
14. G) Jste spokojen/a se svým vedoucím pracovníkem?



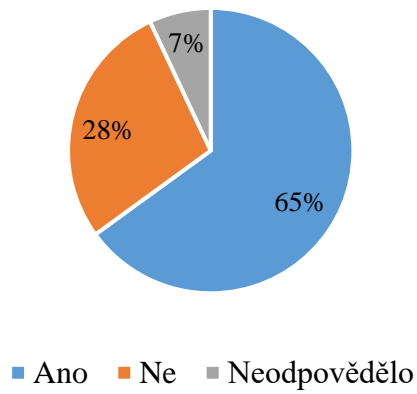
14. H) Chtěl/a byste jiného vedoucího?



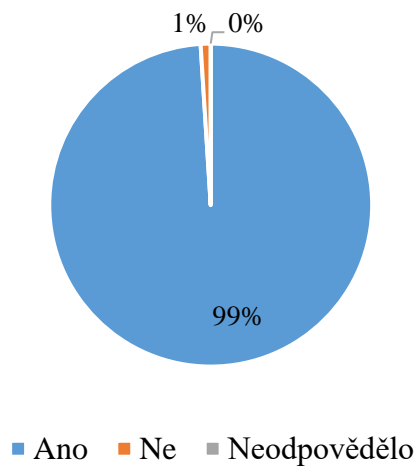
14. I) Myslíte si, že Váš vedoucí pracovník má dobré odborné znalosti pro funkci, kterou vykonává?



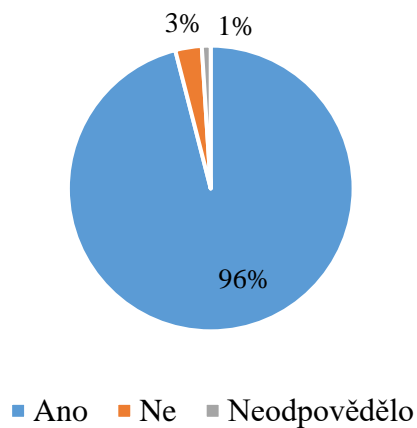
14. J) Jsou vedoucí pracovníci příkladem otevřené komunikace?



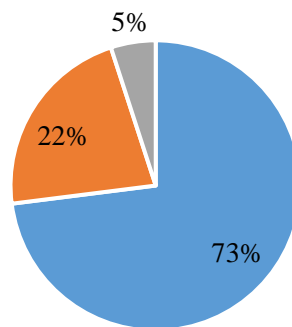
14. K) Víte, jaká práce se od Vás očekává?



14. L) Jestliže uděláte chybu, jste na ni upozorněn/a?

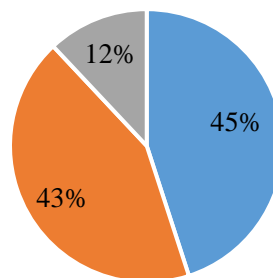


14. M) Dostanete na své otázky odpověď?



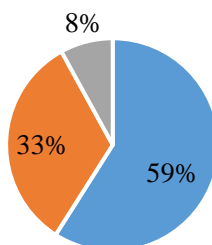
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

14. N) Považuje Vás nadřízený za rovnocenného partnera?



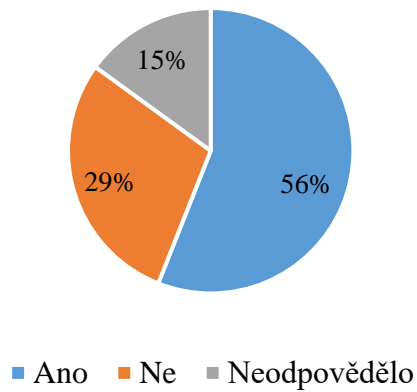
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

14. O) Dostávají se k Vám informace o výrobě a kvalitě srozumitelně a včas?

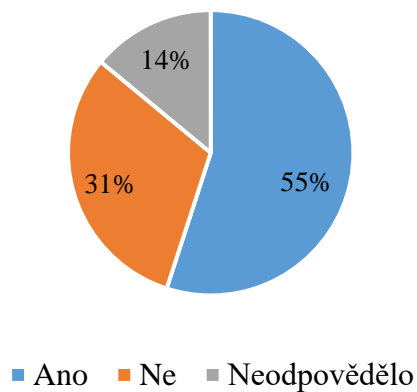


■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

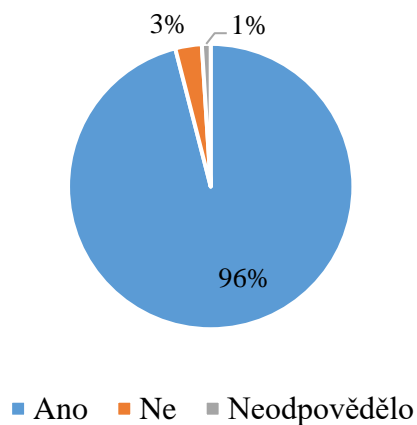
14. P) Jsou Vám známy hodnoty společnosti, ve které pracujete?



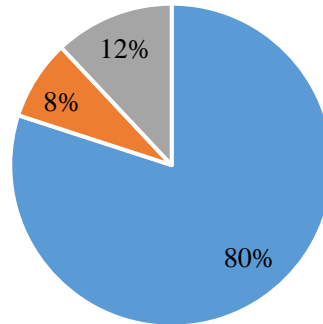
14. Q) Jste spokojen/a se společenskými akcemi firmy?



14. R) Je podle Vašeho názoru důležitá týmová práce?

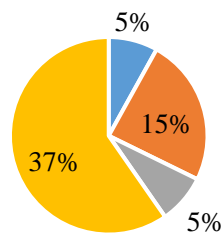


14. S) Pracujete rádi v týmu?



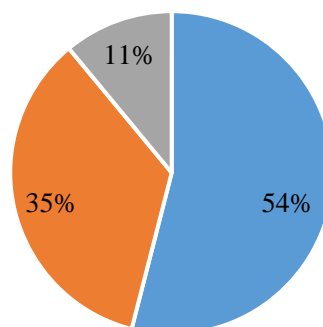
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

15. Ohodnoťte svého vedoucího pracovníka



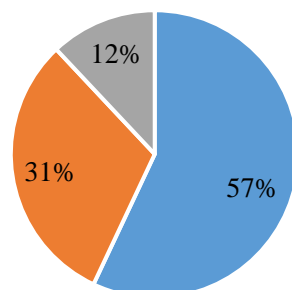
■ Nejsem vůbec spokojen/a
■ Spíše nespokojen/a
■ Nejsem spokojen/a ani nespokojen/a
■ Spíše spokojen/a

16. A) Jste spokojen/a s kvalitou obědů v jídelně?



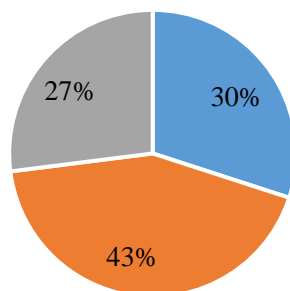
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

16. B) Jste spokojen/a s rozmanitostí jídel v jídelně?



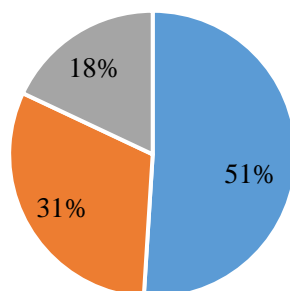
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

16. C) Jste spokojen/a s kvalitou jídel v automatech (chlazená jídla, bagety)?



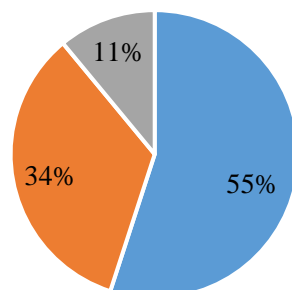
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

16. D) Uvítal/a byste více automatů na jídlo v prostoru společnosti?



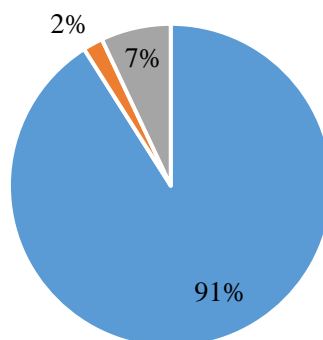
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

16. E) Pokud by byla možnost připlatit si za kvalitnější oběd, uděláte to?



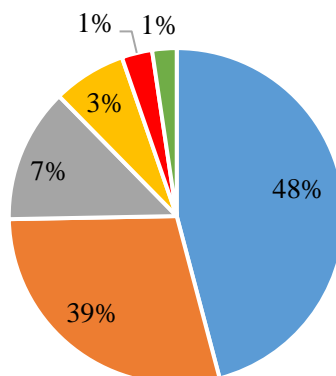
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

16. F) Je pro Vás důležitý výběr z více jídel?



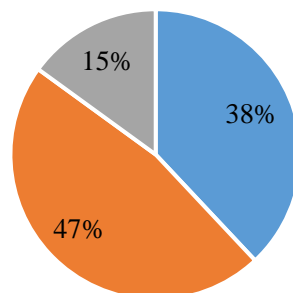
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

19. Jaká je podle Vás nejlepší forma komunikace?



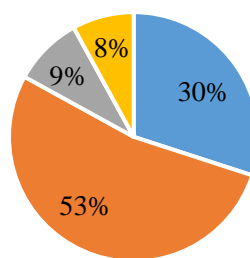
■ Osobní setkání ■ Nástěnky ■ Občasník ■ Web ■ Sociální síť ■ Výroční zpráva

22. Doporučil/a byste tuto společnost svým známým?



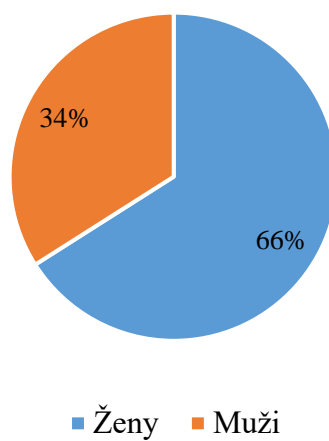
■ Ano ■ Ne ■ Neodpovědělo

23. Uveďte, jak jste celkově spokojen/a ve společnosti



■ Velmi spokojen/a ■ Spíše spokojen/a
■ Spíše nespokojen/a ■ Velmi nespokojen/a

24. Pohlaví respondentů



25. Věk zaměstnanců

