



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

EVALUATION OF EMPLOYEE SATISFACTION IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alice Rehbergerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Alice Rehbergerová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců, jejich ohodnocení a benefity ve vybrané společnosti a na jejím základě navrhnout opatření, která povedou ke zmírnění fluktuace zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-8--247-1407-3.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků: Testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-8-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-2-0-0592-2.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti zaměstnanců a fluktuace ve výrobní sféře. Teoretická práce obsahuje literární rešerži daných témat, která jsou nezbytná pro vypracování praktické části diplomové práce. Ta se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců z pohledu jejich ohodnocení a nabízených benefitů. Výzkum probíhá technikou dotazníkového šetření, na jehož základě je analyzována stávající situace a jsou navrženy možné opatření a návrhy pro zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace zaměstnanců společnosti.

Klíčová slova

spokojenost zaměstnanců, zaměstnanec, analýza, hodnocení spokojenosti, benefity

Abstract

The purpose of this Master's thesis is to be concerned about the issue of employee satisfaction and fluctuation in manufacturing industry. Theoretical part summarizes a literature review which is necessary for implying the conclusions from practical part of this thesis. This particular part deals with employee satisfaction connected with benefits and wages. The research itself includes an own questionnaire survey which leads to analysis of current situation and it subsequently suggests possible measures and solutions for increasing the employee satisfaction and decreasing the fluctuation in XYZ company.

Key words

employee satisfaction, employee, analysis, evaluation of satisfaction, benefits

Bibliografická citace diplomové práce dle ČSN ISO 690

REHBERGEROVÁ, Alice. *Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019. [cit. 2019-05-11] Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116491>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení o původu práce

Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. Díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

Ve Znojmě dne 27. dubna 2019

.....
Alice Rehbergerová

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za metodické vedení a přínosné rady, které vedly ke zrodu a zkvalitnění této práce. Dále bych také chtěla vyjádřit vděk společnosti, která mi poskytovala informace, bez nichž by tato práce nemohla být napsána.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce, metody a postupy zpracování.....	11
3	Teoretická východiska práce	12
4	Řízení lidských zdrojů	12
4.1	Teorie stylů řízení lidských zdrojů	13
5	Motivace	14
5.1	Teorie motivace	15
5.1.1	Maslowova teorie potřeb	15
5.1.2	Herzbergův dvoufaktorový model.....	16
5.1.3	McGregrova teorie X a teorie Y	17
5.2	Motivace a výkon.....	17
6	Péče o zaměstnance	19
6.1	Pracovní doba a pracovní režim.....	19
6.1.1	Trend flexibilní pracovní doby	19
6.2	Pracovní prostředí	20
6.3	Spokojenost zaměstnanců	20
6.4	Měření spokojenosti zaměstnanců	21
6.4.1	Strukturovaný dotazník	22
6.4.2	Rozhovory	23
6.4.3	Kombinace dotazníků a rozhovorů.....	23
6.4.4	Diskusní skupiny	23
7	Fluktuace zaměstnanců.....	24
7.1	Příčiny fluktuace	24

7.2	Možné metody snížení fluktuace	25
8	Odměňování	26
8.1	Strategie odměňování	26
8.2	Složky odměny	27
8.3	Benefity.....	28
8.3.1	Cafeteria systém	29
8.4	Základní mzda/plat	30
8.4.1	Mzdové formy	30
8.4.2	Mzda jako motivace.....	31
8.5	Mzdotvorné faktory	32
9	Hodnocení.....	33
9.1	Fáze hodnocení	34
9.2	Kritéria hodnocení	35
9.3	Role hodnotitele.....	36
9.3.1	Nadřízený.....	36
9.3.2	Sebehodnocení.....	36
9.3.3	Hodnocení 360 stupni.....	37
9.4	Metody hodnocení	37
9.5	Hodnotící pohovor	38
9.6	Chyby při hodnocení.....	39
10	Analýza současného stavu	40
10.1	Popis společnosti	40
10.2	Finanční ukazatele.....	40
10.3	Lidské zdroje	41
10.4	Systém odměňování	41
10.5	Benefity	44

11	Dotazníkové šetření	45
11.1	Rozbor jednotlivých otázek.....	46
11.1.1	Identifikační znaky	46
11.1.2	Spokojenost s dílčími aspekty práce.....	48
11.1.3	Komunikace ve společnosti	54
11.1.4	Motivy k vyššímu výkonu	59
11.1.5	Preference zaměstnaneckých výhod.....	64
11.1.6	Loajalita zaměstnanců	71
12	Vlastní návrhy řešení	73
12.1	Komunikace ve firmě	73
12.2	Zaměstnanecké benefity	78
12.3	Mzdové ohodnocení	81
13	Závěr	85
14	Seznam použité literatury	86
15	Přílohy	92

1 Úvod

Lidský kapitál má přímý dopad na produktivitu práce a hospodářské výsledky firmy. To, jak se společnost stará a zajímá o své zaměstnance, může mít na tyto, pro firmu velmi důležité body, nemalý vliv. Spokojenost zaměstnanců přispívá jednak k lepším hospodářským výsledkům firmy a zvyšuje konkurenceschopnost podniku, ale také přispívá k dobré značce a image společnosti. Pouze spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci pracující ve vyhovujících podmínkách dokáží efektivně vykonávat svoje pracovní povinnosti a přispívat tak k dobrému chodu úspěšné společnosti. Aby společnost mohla své zaměstnance udržovat spokojené a motivované, musí je především dobře znát a vědět jaké prostředky a nástroje má pro to použít. Jenom potom je možné stanovit systém výše mezd, složení zaměstnaneckých výhod neboli benefitů a pracovních podmínek, který bude v souladu s očekáváním zaměstnanců. Ovšem poskládat takovýto fungující systém, který by byl spravedlivý a splnil by očekávání všech zaměstnanců je téměř nemožné. Především ve velkých výrobních firmách, kde pracuje několik stovek zaměstnanců. Každý člověk je jiný a má jiné potřeby.

Diplomová práce se zabývá tématem z oblasti analýzy spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část této práce shromažďuje poznatky z této oblasti na základě odborné literatury. Hlavní úlohou praktické části je vypracování dotazníkového šetření, které má za úkol zkoumat míru spokojenosti zaměstnanců ve firmě s různými aspekty jejich práce. Na základě zjištěných výsledků pak zjistit kritické oblasti a navrhnout nápravná opatření, která povedou ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců a mohou tak přispět k zmírnění fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

2 Cíl práce, metody a postupy zpracování

Cílem práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců, jejich ohodnocení a benefity ve společnosti XYZ a na jejím základě navrhnout opatření, která povedou ke zmírnění fluktuace zaměstnanců.

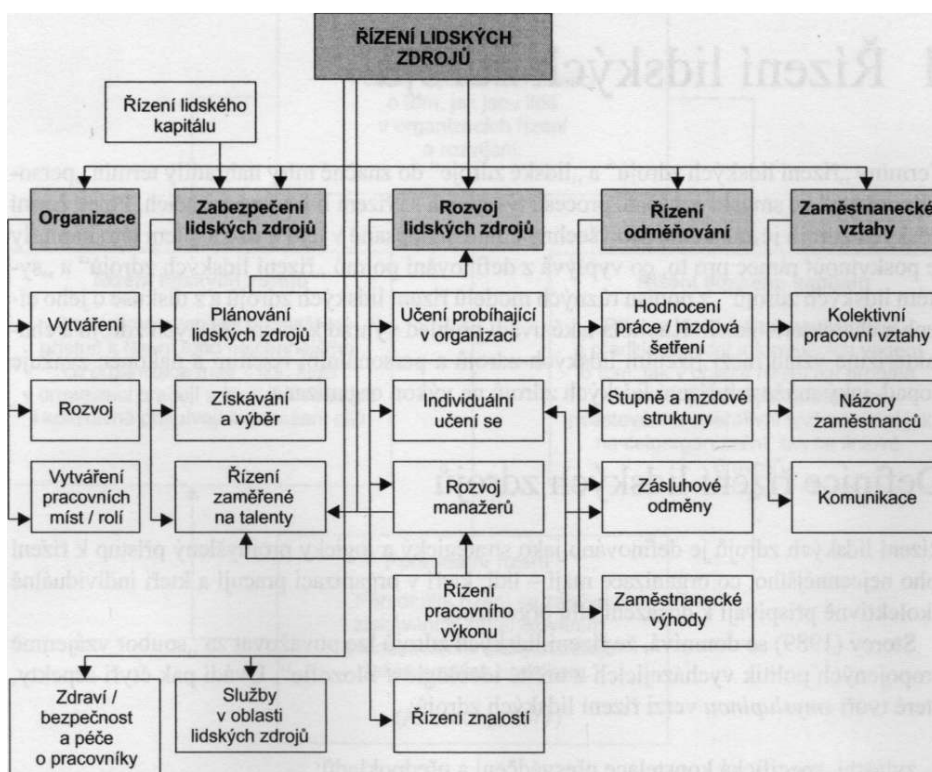
Prvním krokem bude zpracování zdrojů z odborné literatury a vysvětlení pojmů spojených s danou problematikou. Na základě této literární rešerže pak vytvořit teoretickou část práce, která bude sloužit jako podklad pro následnou analýzu v části praktické. Dané pojmy pochází z oblasti personálního managementu a pojednávají o spokojenosti zaměstnanců a jejím měření. Poté bude v praktické části následovat dotazníkové šetření vzorku zaměstnanců a srovnání mzdových a jiných ohodnocení výrobních firem v blízkém okolí. Na základě posbíraných dat a zjištěných údajů bude následovat předložení návrhů na zlepšení stávající situace v kritických oblastech zkoumání.

3 Teoretická východiska práce

4 Řízení lidských zdrojů

Základním stavebním kamenem každé firmy jsou lidé, od manažerů až po dělníky ve výrobě. Cílem manažerů by mělo být to, že své podřízené řídí, vedou a v neposlední řadě motivují k efektivním pracovním výkonům. Jak uvádí Šikýř „Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2016, s. 10). Aby tohoto cíle bylo dosaženo, používají firmy jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance.

Obrázek 1 - Činnosti řízení lidských zdrojů podle Armstronga



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 28

Strategickým cílem všech firem a podniků je přirozeně zisk. Aby firma dosahovala ziskovosti, mají manažeři za úkol efektivně získávat a využívat veškeré dostupné zdroje. Pojmem zdroje rozumíme nejenom zdroje materiální, informační nebo finanční, ale především lidské zdroje. Neboť to jsou právě lidé, kteří se zapřičiňují na dosahování všech cílů společnosti. Aby mohlo dojít k naplnění všech cílů společnosti, je nutné, aby firma své zdroje neustále rozvíjela.

Tento úkol, spravování a zabezpečování jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, padá na bedra manažerů. Ve větších podnicích za manažery stojí a podporují je školení personalisté. Manažeři se tedy starají o naplnění cílů firmy tím, že zaměstnance motivují tím správných způsobem k tomu, aby využili svých schopností k plnění pracovních povinností. Zároveň se očekává rovněž od manažerů, aby využili svých nejlepších schopností a motivace k dosažení cílů firmy. (Armsrong a Stephens, 2008, str. 39)

4.1 Teorie stylů řízení lidských zdrojů

Během posledních desítek let bylo formulováno nespočet teorií a názorů jaký je ten nejlepší a nejefektivnější způsob pro řízení lidí. Zároveň však vyvstává na povrch otázka, zda určitý konkrétní styl vedení je efektivní za všech situací. V praxi se nejčastěji používají čtyři následující styly vedení:

1. **Direktivní, autokratický styl** – vedoucí nařizuje svým podřízeným cestu a způsob plnění úkolů. Podřízení se nepodílejí na rozhodování. Příkazy jsou prováděny hrozbou sankce. Tento styl čerpá z teze, že lidé jsou líní a k výkonnosti musejí být donuceni.
2. **Liberální styl** – vedoucí je přátelský a zajímá se o své podřízené jako o lidi, komunikuje s nimi, jen málo zasahuje do práce zaměstnanců. Vychází z faktu, že lidé jsou motivováni k práci sami od sebe.
3. **Participativní, demokratický styl** – vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak sám používá při rozhodování. Jedná s nimi jako s partnery a nechává je se podílet na důležitých rozhodnutích a deleguje své pravomoci. Zodpovědnost ale zůstává na straně nadřízeného.

4. Vedení orientované na dosažení cílů – vedoucí pro své podřízené vytváří podnětné cíle a projevuje jim důvěru, že jsou ochotni dané cíle splnit. (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1995, s 478)

Ani jeden styl není tím nejlepším. Nejvhodnější je kombinace všech stylů přizpůsobená dané firmě, situaci a osobnostem zaměstnanců.

Aby manažer mohl zdárně řídit a vést svůj tým, potřebuje disponovat jistými schopnostmi, vlastnostmi a chováním. Výčet těch nejdůležitějších definovala Dvořáková a kol. (2012, s. 242) podle nejčastěji citovaného amerického badatele Warrena Bennis.

- Odborné znalosti – nutnost kompetence v daném oboru
- Koncepční schopnosti – schopnost myslet abstraktně a strategicky
- Pracovní výkon v oboru – praxe a výsledky jak v oboru, tak v řízení lidí
- Lidské schopnosti – schopnost komunikovat, motivovat a delegovat pravomoci na podřízené
- Cit – schopnost vycítit potenciální talent v organizaci
- Úsudek – umění dělat obtížná rozhodnutí během krátkého časového horizontu bez přesných informací
- Charakter – příklad čestnosti, respektu a zásadovosti

5 Motivace

Aby zaměstnanci plnili řádně svoji práci a byli dostatečně motivováni, je třeba poznat, co je příčinou jejich chování, jaký je jejich motiv k tomu, aby vykonávali svoji práci svědomitě a efektivně.

Motivace je tedy proces, který vychází z neuspokojené potřeby a je iniciován buď vnitřním, nebo vnějším činitelem. Za vnitřní motiv můžeme považovat to, že lidé jsou motivováni sami od sebe a jejich kroky vedou cílevědomě k dosažení jejich vlastních cílů. Tito lidé tímto směrem chtějí jít ze své vlastní vůle a kvůli pocitu, že úspěšně dosáhli svých cílů. Takto motivovaní lidé jsou pro firmu ti nejlepší. Většina lidí, ale potřebuje zároveň, ať už ve větší nebo v menší míře, i vnější stimuly. Například finanční ohodnocení nebo prémie za dobře vykonanou práci nebo přesčas. (Nakonečný, 2004, s. 16)

Firma tedy sama o sobě může nabízet takové prostředí, ve kterém dochází k vysoké míře motivace pomocí odměn, příležitostem k povýšení, benefitů nebo příležitostem ke vzdělání ale ve finále jsou to samotní manažeři, kteří hrají hlavní úlohu a musí využívat jak motivující procesy nabízené organizací, tak své schopnosti, aby zaměstnance správně a dostatečně motivovali. Motivace je tedy prvotně spuštěna vědomou myšlenkou či zjištěním neuspokojením potřeb. Následuje stanovení cílů, jak dosáhnout uspokojení daných přání či potřeb a hledání správných a vhodných způsobů, jak těchto cílů lze dosáhnout. Pokud je určitého cíle dosaženo, je velmi pravděpodobné, že cesty, které vedly k naplnění cílů, se budou v budoucnosti opakovat. (Armstrong, 2007, s. 220)

5.1 Teorie motivace

Obecně vzato neexistuje pouze jedna teorie motivace ale s postupem času a změnami lidského myšlení vzniklo těchto teorií poměrně velký počet. Teorie motivace nám pomáhají pochopit provázanost a souvislost mezi vnitřními motivy zaměstnance a vnějšími stimuly firmy. Jde o to, jaké nástroje má firma použít, aby zaměstnanec dosahoval nejlepšího výkonu.

Mezi tři nejznámější a nejvíce využívané teorie motivace patří:

1. Maslowova teorie potřeb
2. Herzbergův dvoufaktorový model
3. McGregorova teorie X a teorie Y

5.1.1 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie vychází ze základní myšlenky, že člověk nejprve uspokojuje své potřeby na nejnižší úrovni, jako jsou potřeby fyziologické (jídlo a pití, spánek, sex), potřeby jistoty a bezpečí (bydlení, domov, pravidelný příjem, zabezpečení rodiny, zdraví) a potřeby společenské (láska, rodina, přátelé). Poté, co jsou uspokojeny tyto potřeby na nejnižší úrovni, může člověk postupovat k uspokojení potřeb uznání až po potřeby seberealizace. (Šikýř, 2019, s. 148)

Z perspektivy zaměstnavatele to znamená, že musí nejprve uspokojit potřeby zaměstnanců na základních úrovních. V praxi to znamená stabilní, dostatečně veliký příjem, aby si zaměstnanec byl schopen zabezpečit základní věci potřebné k životu – bydlení, jídlo a oblečení. Až potom, co jsou uspokojeny potřeby zaměstnance na nejnižších úrovních, může se potom zaměstnanec dále rozvíjet své potřeby na vyšších úrovních, jako jsou potřeby

uznání, kariérního růstu či vzdělávání. Tímto zaměstnavatel zvyšuje motivaci zaměstnanců, kteří tak mohou dosahovat požadovaného výkonu. (Šikýř, 2019, s. 148)

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Práce autora dle Armstronga

5.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie vznikla na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců s jejich prací, které vypracovali Herzberg a kol. v roce 1957. Na základě tohoto výzkumu rozdělil přání zaměstnanců do dvou skupin:

- Satisfactory

Satisfactory neboli motivátory jsou činitele, které motivují a stimulují zaměstnance k vyššímu výkonu.

- Dissatisfactory

Dissatisfactory neboli hygienické faktory jsou preventivní a souvisejí s prostředím. Slouží k prevenci nespokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím. (Armstrong, 2007, s. 227)

Hygienické faktory bere zaměstnanec jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Necítí-li se například zaměstnanec dobře v kolektivu spolupracovníků, rozruší ho to a může to ovlivnit jeho výkonnost. Ale pokud naopak se všemi vychází, nemůže to být bráno jako přímý motivační stimul. Mezi tyto faktory patří např. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí nebo pracovní doba.

Naopak motivátory jsou přímým zdrojem motivace zaměstnanců k vyššímu výkonu. Je to například profesní růst, odpovědnost, uznání nebo pochvala. Jejich účinek je dlouhodobý a jejich nenaplnění neznamená nutně nespokojenost zaměstnanců.

5.1.3 McGregrova teorie X a teorie Y

Teorie Douglase McGregora se zabývá vedením lidí pomocí účinných forem motivace. Je taky známá jako teorie „cukru a biče“. McGregor rozdělil své myšlenky do dvou tezí:

- Teorie X

Jedná se o autoritativní způsob vedení zaměstnanců, který vyžaduje příkazy a kontrolu. Pro dosažení odměny zaměstnanec akceptuje podřízení a kontrolu nadřízeného.

- Teorie Y

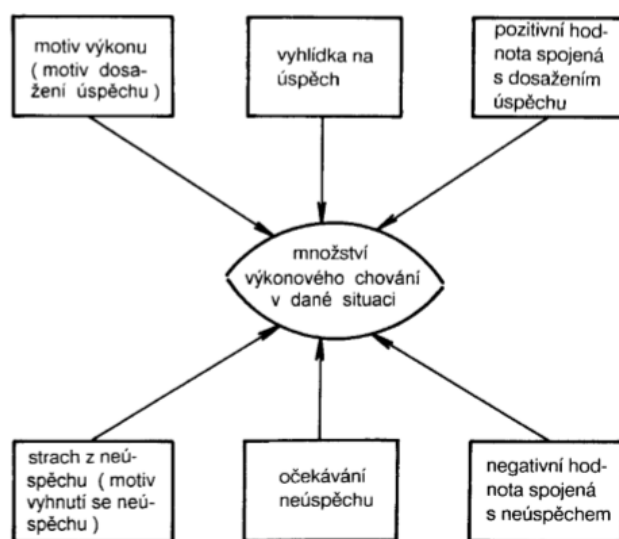
Vychází i integrace všech členů organizace. Vytvoření takovýchto podmínek vede k tomu, že zaměstnanci dosahují vlastních cílů v rámci cílů organizace. Jedná se o kooperativní styl vedení. V organizaci se zohledňují osobní přání a potřeby pracovníků. Inovace jsou vítány a hledají se nové možnosti spolupráce mezi zaměstnanci, aby mohl být plně využit jejich potenciál. (Dvořáková a kol., 2012, s. 232)

5.2 Motivace a výkon

Souvislosti mezi výkonem a motivací studoval D. C. McClelland už v roce 1953. Nakonečný definoval tento vztah následovně: *„Všichni lidé touží po úspěchu, ale liší se silou motivu výkonu, která je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu, takže čím je tento strach větší, tím je motiv výkonu slabší“* (Nakonečný, 2004, s. 485)

Jak můžeme vidět na schématu níže, na výkon práce tedy přímo působí jak vyhlídka a naděje na úspěch, tak strach, a především negativní hodnota neúspěchu.

Obrázek 3 - Subjektivní determinanty výkonového chování



Zdroj: Nakonečný, 1997, s. 225

Jde tedy především o snahu manažerů zaměřit se na motivaci naděje na úspěch a potlačit tak u zaměstnanců strach z neúspěchu. Tímto lze zaměstnance podnítit k větší angažovanosti a ochoty rozhodovat a vzít na sebe větší zodpovědnost.

Některé teorie tvrdí, že neúspěch může míru motivace jak snižovat, tak zvyšovat. Záleží na tom, jakou intenzitu měla výchozí motivace a jaký dopad mělo nedostatečné splnění úkolu na ego pracovníka. (Nakonečný, 1997, s. 232)

Je ale třeba brát zřetel i na fakt, že výkon je dán nejen mírou motivace, ale také úrovní příslušných schopností zaměstnance. Takže celkový výkon je násobkem oběma atributy. (Nakonečný, 2004, s. 489)

Ovšem produktivita by neměla být cílem samotným, nýbrž pouze prostředkem k jeho dosažení. Protože fakt, že zaměstnanec odvede obrovské množství práce, ještě nemusí znamenat, že je v práci spokojený. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat. (Armstrong, 2007, s. 229)

6 Péče o zaměstnance

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o zaměstnance následující záležitosti:

- Pracovní doba a pracovní režim
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví
- Personální rozvoj zaměstnanců
- Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti
- Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám
- Péče o životní prostředí (Koubek, 2007, s. 343)

6.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat ro zaměstnavatele práci a také doba, kdy je zaměstnanec na pracovišti připraven vykonávat práci dle pokynů zaměstnavatele.

Délka pracovní doby je daná zákonem a je stanovena v hodinách za týden. Zpravidla je to 40 hodin u zaměstnavatelů s jednosměnným režimem, 38,75 hodiny u zaměstnavatelů s dousměnným režimem nebo 37,5 hodiny u zaměstnavatelů s nepřetržitým pracovním režimem. Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne s tím, že délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Rozvržení pracovní doby vychází z podmínek provozu zaměstnavatele, který určují pracovní režim zaměstnanců i nároky na přestávky, na jídlo nebo nepřetržitý odpočinek mezi směnami. (Šikýř, 2014, s. 138)

Podle Šikýře lze pracovní dobu rozdělit následovně:

- Rovnoměrné rozvržení pracovní doby – zaměstnanec má na každý týden stejný počet hodin, který odpovídá stanovené týdenní pracovní době.
- Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby – zaměstnanec má na každý týden různý počet hodin, odpracuje více nebo méně, než odpovídá ve stanovené pracovní době a tím, že ve vyrovnávacím období se průměrná pracovní doba musí vyrovnat.

6.1.1 Trend flexibilní pracovní doby

V dnešní době zaměstnanci preferují flexibilní pracovní dobu, kdy mají firmou přesně stanovené, že musí být na pracovišti např. od 9:00 do 13:00, ale začátek a konec pracovní

doby si můžou určit sami. Samozřejmě na konci pracovního období musí mít splněný počet odpracovaných hodin, ale délku pracovní doby si defacto určují sami.

6.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které přímo působí na zaměstnance při výkonu jeho práce na pracovišti.

Při vytváření příjemného, stimulačního a zdraví neohrožujícího prostředí pro zaměstnance se řeší zejména:

- Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště – prostorové řešení musí odpovídat hygienickým požadavkům podle nařízení vlády. Barvy mají mimo psychologické a estetické funkce, také funkci bezpečnostní (např. červená je značka zákazu).
- Mikroklimatické podmínky na pracovišti – jedná se o nastavení takové teploty v místnosti, aby byla pro zaměstnance pohodlná a také snesitelná. Příkladem může být instalace klimatizačního zařízení ve výrobních halách s vysokou teplotou vzduchu.
- Osvětlení pracoviště – osvětlení má přímý vliv na zrak a tím pádem i na pracovní výkon zaměstnanců. Zaměstnavatel je povinen dle české technické normy dodržovat danou osvětlenost v objektu buď pomocí denního světla, umělého nebo sdruženého osvětlení.
- Hluk na pracovišti – nepříjemný či rušivý hluk ovlivňuje emoce a motivaci člověka. Pokud zaměstnanec vykonává práci náročnou na přemýšlení, potřebuje logicky k vykonávání práce klid. Hladina hluku je také upravena v zákoně o veřejném zdraví a zaměstnavatel je tudíž povinen ji dodržovat. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 103)

6.3 Spokojenost zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, zaměstnanci jsou a budou klíčem k fungující firmě. Aby se ale mohli zaměstnanci zdárně podílet na plnění daných cílů firmy, musí být ve svém pracovním prostředí a se svými pracovními podmínkami spokojeni.

Výzkumy ukazují, že firmy se zaměstnanci, kteří vykazovali vysokou míru spokojenosti v zaměstnání, mají také spokojené zákazníky. Mají-li tedy firmy vykazovat zisk a mít stále a spokojené zákazníky, musí mít i spokojené zaměstnance. Pokud je zaměstnanec spokojený,

vykazuje tak logicky větší produktivitu. Firmy by tedy měly identifikovat a definovat specifické hybné síly perspektivy, aby docílily co největší produktivity zaměstnanců a podnítily jejich zájem učení se a růstu. Těmito hybnými silami jsou:

- Schopnosti zaměstnanců – strategické schopnosti, úroveň vzdělání, úroveň schopností.
- Technologická infrastruktura – strategické technologie a databáze, zkušenosti, vhodný software.
- Klima pro akci – cyklus klíčových rozhodnutí, delegování pravomocí, osobní angažovanost, morální odpovědnost, týmová práce. (Folwarczná, 2010, s. 185)

To, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, ovlivňují také vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení jejich nadřízených a manažerů, vztahy na pracovišti se svými kolegy a také fakt, zda jsou ve své práci úspěšní či neúspěšní. K takovému chování zaměstnanců, které je pro firmu prospěšné a přínosné dochází tehdy, mají-li pocit, že jim práce přináší uspokojení a pocitují-li k firmě oddanost. Hlavními faktory, které působí na spokojenost s prací je příležitost ke kariéernímu růstu, týmová práce a možnost ji ovlivňovat, podnětnost a náročnost pracovních úkolů. (Armstrong, 2007, s. 228)

Největší vliv na ztrátu motivace a pokles spokojenosti zaměstnanců má vliv chování jejich nadřízených. Jedná se většinou o takové jednání, kdy jsou zaměstnanci nespravedlivě hodnoceni (nebo jejich subjektivní pocit, že k němu dochází) nebo jejich přímý nadřízený nevěří v jejich schopnosti a úsudek. Zdrojem demotivace může být jak slovní, tak finanční nespravedlivé ohodnocení. Ve výsledku není podstatné, zda hodnocení, které se zaměstnanci dostává je doopravdy nespravedlivé, nebo zda je za nespravedlivé pouze považuje, protože dopad na pracovní morálku je v obou případech stejný. Zaměstnanec své pracovní nasazení pokaždé omezí. (Urban, 2013, s. 76)

6.4 Měření spokojenosti zaměstnanců

Podle Armstronga jsou celkem čtyři základní metody, kterými můžeme zkoumat spokojenost zaměstnanců na pracovišti.

1. Strukturovaný dotazník
2. Rozhovory
3. Kombinace dotazníků a rozhovorů

4. Diskusní skupiny (Armstrong, 2007, s. 230)

6.4.1 Strukturovaný dotazník

Dotazník může být jak standardizovaný, tak speciálně sestavený pro danou firmu. Výhodou standardizovaného dotazníku je především ta, že otázky jsou už vyzkoušené a vedou k ověřeným a relevantním výsledným datům. Nevýhoda je ta, že nemusí stoprocentně korespondovat s právě takovým rázem firmy, který potřebujeme zkoumat. Zase na druhou stranu, nevýhoda dotazníků sestavovaných pro danou firmu může být ta, že je sestavuje laik nebo manažer s nedostatečnými znalostmi. Je proto dobré, aby byly dotazníky sestavovány pod dozorem psychologa nebo zkušeného personalisty. Využití metody strukturovaného dotazníku je levné a efektivní.

Každý dotazník by měl obsahovat alespoň nějaké otázky z níže zmíněných oblastí:

- Spokojenost s prací – podává souhrnné charakteristiky vnímání podnikového klimatu očima zaměstnanců.
- Komunikace a sdílení informací – zjišťuje informovanost zaměstnanců ze strany vedení podniku, komunikaci s přímým nadřízeným, se spolupracovníky a napříč odděleními.
- Interpersonální vztahy na pracovišti – podává informace o vzájemné důvěře, spravedlivosti a férovosti jednání, ochoty navzájem si pomáhat a v neposlední řadě o diskriminaci.
- Profesní rozvoj a kariérní růst – jaké firma vytváří podmínky pro kariérní růst a profesní rozvoj, zda mají zaměstnanci dostatek příležitostí a možností využít při práci své schopnosti a dovednosti a užitečnost školení.
- Odměňování a hodnocení jako zdroje motivace – zaměřuje se na vnitřní motivy i vnější stimuly zaměstnanců
- Styl řízení – hodnocení schopností nadřízených rozdělovat úkoly, delegovat pravomoce, organizovat práci a hodnotit výsledky zaměstnanců.
- Organizace práce – posouzení jasnosti a srozumitelnosti zadaných úkolů, potřebné informační vybavenosti a možnosti zaměstnanců samostatně si organizovat čas a práci podle svých potřeb.

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí – charakter náročnosti práce očima zaměstnanců, dodržování základních pravidel bezpečnosti práce a pracovního prostředí.
- Vztah k organizaci – loajalita a oddanost zaměstnanců a jejich ochota pracovat nad rámec svých pracovních povinností. (VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, v. v. i., 2007, s. 7)

6.4.2 Rozhovory

Jedná se o časově i finančně náročnou metodu. Aby byl rozhovor autentický, je záhodno, aby byl každý jedinec dotazován individuálně. Rozhovor může být řízený, kdy si tazatel sepíše body, o kterých se s dotazovaným bude bavit. Je ale dobré, aby otázky nebyly příliš strukturované a aby měl dotazovaný dostatečný prostor k otevřeným odpovědím. Pokud jsou otázky příliš strukturované, jedná se pouze o jakési ústní pojetí dotazníkového šetření. Levnější a rychlejší variantou bývá skupinové dotazování, ale to bývá těžko kvantifikovat a někteří lidé mohou mít problémy s vyjadřováním svým názorů před svými kolegy. (Armstrong, 2007, s. 230)

6.4.3 Kombinace dotazníků a rozhovorů

Jde o ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníkového šetření a kvalitativní data ze strukturovaného rozhovoru. I v tomto případě se ale jedná o časově náročnou metodu, zejména pokud bychom měli každého z respondentů dotazovat zvlášť. Jako řešením se zde jeví vybrat užší vzorek respondentů, na kterých bude provedeno dotazníkové šetření a s touto skupinou potom probrat jednotlivé otázky z dotazníku osobně. (Armstrong, 2007, s. 230)

6.4.4 Diskusní skupiny

Zde se pracuje se skupinou pracovníků, kterých se výzkum dané oblasti v podniku přímo týká. Šetří se jejich postoje k práci i k organizaci a také práce samotná. Důležitými rysy takovéto skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. (Armstrong, 2007, s. 230)

7 Fluktuace zaměstnanců

Dalším neméně důležitým cílem firmy by měla být snaha udržet si klíčové zaměstnance. Tedy takové zaměstnance, na kterých má firma dlouhodobý zájem a které jsou svými znalostmi a schopnostmi nepostradatelní pro chod firmy.

7.1 Příčiny fluktuace

Aby mohla firma pochopit proč zaměstnanci odcházejí, je esenciální, abych si definovala důvody, proč lidé v práci zůstávají. V praxi je to hlavně kombinace tří následujících důvodů:

1. Potřebují finanční prostředky, aby mohli zabezpečit sebe a svoji rodinu.
2. Mají potřebu socializace – chtějí trávit čas s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje.
3. Chtějí přinášet společnosti užitek a mít pocit, že jejich práce má smysl, význam a přináší prospěch. (Bednář, 2018, s. 15)

Každý zaměstnanec má svoji kombinaci zájmů každého z výše uvedených bodů nastavenou jinak, ale pokud se rozhodne z práce odejít, je to většinou z toho důvodu, že jeden nebo více bodů dlouhodobě selhává.

Pracovníci společnosti Saratoga Institut provedli výzkum s respondenty focus group a definovali 17 nejčastějších důvodů, proč lidé odchází ze svého zaměstnání:

1. Nedostatek podpory nebo respektu ze strany nadřízeného
2. Nedocení zaměstnance – žádné nebo nedostatečné odměny
3. Pracovní náplň a povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou
4. Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného
5. Pracovní doba – příliš malá flexibilita pracovní doby, hodně přesčasů, směňování
6. Nevyhnutelné důvody – odchod do důchodu, přílišná vzdálenost pracovního místa od místa bydliště, péče o děti a nemocné příbuzné, smrt
7. Nedostatek uznání
8. Nadržování nadřízeného ostatním
9. Špatná úroveň nejvyššího vedení
10. Ztráta důvěry nadřízenému
11. Diskriminace
12. Obtěžování
13. Benefity

14. Přístup a chování spolupracovníků
15. Školení
16. Špatné pracovní podmínky
17. Špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci (Branham, 2012, s. 33)

7.2 Možné metody snížení fluktuace

Automatickou reakcí téměř všech firem na zvětšující se trend fluktuace zaměstnanců je zvyšování mezd. Už z výsledků výzkumu agentury Saratoga Institut plyne, že valná většina důvodů, proč lidé odchází ze zaměstnání, je nefinančního charakteru. Pokud firma zvýší mzdy, bude to pouze krátkodobé řešení problému. Lidé si na přidané peníze velice brzy zvyknou a konkurenční podniky s největší pravděpodobností zvýší mzdy také. Tento fakt s sebou přináší také riziko, že ekonomická situace nebude v budoucnu tak příznivá, jako je nyní a firma bude muset snížit svoji kapacitu a tím pádem i mzdy. V tomto případě by předchozí zvýšení mezd působilo přesně opačným účinkem.

Jak uvádí Bednář (2018) „*Ideální cestou je kombinace opatření na úrovni strategie firmy, systému hodnocení a odměňování, práce managementu a hlavně komunikace se zaměstnanci.*“

V praxi to tedy podle Bednáře (2018) znamená, že firma by měla nově příchozím zaměstnancům nabídnout reálnou podporu. Například pomoci s bydlením těm, kteří za práci dojíždějí. Zaměstnanec by měl mít pocit, že není firmě lhostejný, protože pokud jsou loajální stávající zaměstnanci, s největší pravděpodobností budou i ti noví. Dalším příkladem je také systém nefinančních benefitů dlouhodobě a efektivně komunikovaný zaměstnancům ze strany vedení firmy.

V závěru lze tedy konstatovat, že k omezení fluktuace vedou následující opatření:

- Opatření hodnotícího a motivačního systému.
- Opatření na podporu komunikace a spolupráce ve firmě.
- Podpora loajality týmu a kolektivu.
- Práce se zaměstnanci s nejvyšším rizikem odchodu – nově příchozí zaměstnanci, generace Y a mileniálové. (Branham, 2012, s. 228)

8 Odměňování

Již odjakživa je pro většinu lidí hlavním důvodem práce sjednaná odměna, kterou za vykonanou práci obdrží. Ovšem v moderním pojetí řízení lidských zdrojů nepředstavuje pojem odměňování pouze peněžní odměnu, ale také například formální uznání, povýšení, nepeněžní benefity (ty, které zaměstnanci náleží pouze z titulu zaměstnance dané firmy), služební auto, mobil nebo pocit pracovníka, že je s prací spokojený a spatřuje v ní užitečnost a jistý smysl. (Koubek, 2007, s. 282)

8.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování je dána celkovou strategií organizace a strategií jejích lidských zdrojů. Působí na i jak vnější faktory (pracovněprávní řád, zákony, ekonomická situace dané země, míra nezaměstnanosti, konkurenční výhoda firmy z pohledu mezd a benefitů), tak faktory vnitřní (organizační kultura firmy, struktura zaměstnanců, manažerské postupy, vnitřní mzdové předpisy aj.).

Strategie odměňování definuje „*za co, komu, kolik a jak platit.*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 306)

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 306) byly formulovány následující úkoly strategie odměňování, které přispívají k plnění cílů organizace:

- Vymezuje mzdové nároky strategie organizace.
- Zabývá se získáváním a stabilizací klíčových zaměstnanců.
- Hledá účinnou stimulaci k dlouhodobému nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu.
- Zajišťuje konkurenceschopnost mezd v organizaci.
- Informuje zaměstnance o mzdové politice a zásadách odměňování.
- Zabývá se zdokonalováním mzdového systému a kombinuje mzdu se zaměstnaneckými výhodami.
- Snaží se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnanců.
- Orientuje se na prosazení flexibility do stanovení mzdy.

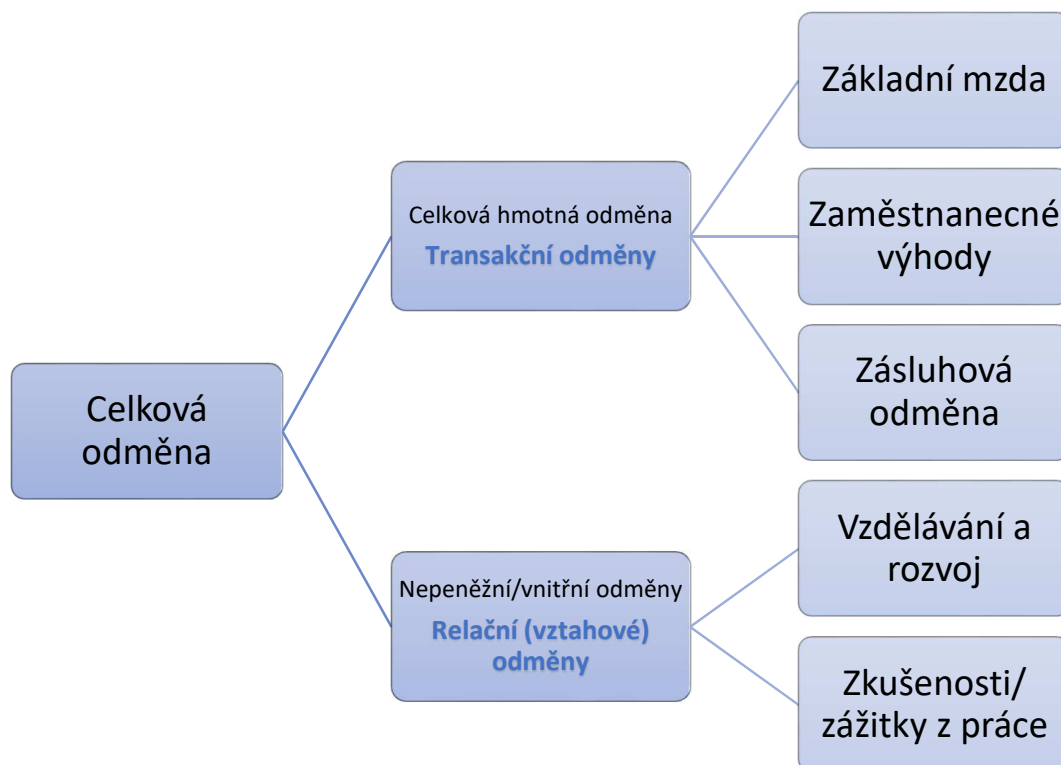
8.2 Složky odměny

Podle výše zmíněných druhů odměn je Koubek (2007, s. 283) rozdělil na dvě následující složky:

- Vnější odměny – jsou to ty typy odměn, které kontroluje a organizuje firma. Můžou být jak peněžního, tak nepeněžního charakteru. Mimo mzdových ohodnocení a prémiových složek se sem řadí i vzdělání poskytované firmou či firemní eventy pořádané pro zaměstnance.
- Vnitřní odměny – ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance ve firmě. Odměny tohoto typu jsou velmi individuální a úzce souvisí s osobností zaměstnance, jeho zájmy, postoji a hodnotami.

Výše zmíněné druhy odměn tvoří dohromady takzvanou celkovou odměnu. Složky celkové odměny jsou patrné z diagramu níže.

Obrázek 4 - Složky celkové odměny



Zdroj: Práce autora dle Armstronga (2007, s. 520)

Transakční odměny mají v podstatě peněžní podobu. Řadí se sem zejména důchody, dovolená, penzijní a jiná připojištění, akcie, podíly na firmě, peněžní bonusy a jiné. Tyto odměny jsou důležité pro získávání nových zaměstnanců a jejich stabilizaci ve firmě, ale nejsou na trhu práce příliš konkurenceschopné, protože mohou být snadno kopírovány. Na druhou stranu relační odměny jsou důležité z toho důvodu, že zvyšují hodnotu transakčních odměn. Proto je záhodno, aby firma kombinovala všechny složky celkové odměny navzájem. (Armstrong, 2007, s. 521)

8.3 Benefits

Armstrong (1999, s. 683) definuje benefity, neboli zaměstnanecké výhody jako „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou.*“

V dnešní době jsou zaměstnanecké výhody leckdy důležitější než samotná mzda. Je to z toho důvodu, že těmito bonusy může firma své zaměstnance dlouhodobě motivovat k lepším pracovním výkonům. Benefity by měly uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a posilovat tak jejich oddanost vůči firmě. Jak již bylo zmíněno dříve, pokud se bude firma snažit udržet si své zaměstnance tím, že zvýší mzdy, může to mít pouze krátkodobý účinek, neboť je to pouze jednorázový počín, na který si zaměstnanci velmi brzy zvyknou. Cílem by tedy mělo být nastavit správný poměr zaměstnaneckých výhod a složek mzdy tak, aby zaměstnavatel vytvořil pro své jak stávající, tak potenciální zaměstnance atraktivní nabídku.

Armstrong (1997, s. 684) definoval hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- Penzijní systémy – jedná se o systém, kdy zaměstnavatel poskytuje peníze svým zaměstnancům, když jsou v důchodu nebo příjmy pro rodiny zaměstnancům, kteří zemřeli. Jedná se o velmi lukrativní výhodu, ale valná většina soukromých firem v české republice tento systém nepodporuje.
- Osobní jistoty – nemocenské, zdravotní či úrazové pojištění. V dnešní době je téměř automatické, že zaměstnavatel poskytuje možnost příspěvku na penzijní připojištění.
- Finanční výpomoc – bezúročná půjčka, výpomoc při stěhování nebo slevy pro zaměstnance na firemní služby či výrobky.
- Osobní potřeby – patří sem například dovolená na zotavenou, osobní a finanční poradenství, přerušení práce z důvodu mateřské nebo studia (po skončení mateřské či

studia se zaměstnanec vrací znovu na stejné místo), posilovny a různá rekreační zařízení.

- Podnikové automobily a výpočetní technika
- Jiné výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců – dotace stravování, přípatky na ošacení a kreditní karty.
- Nehmotné výhody – například dobrá image firmy, kdy se zaměstnanec cítí hrdý na to, že je zaměstnaný právě v tomto podniku.

Nick Wilton (2016, s. 220) ve svém pojednání o zaměstnaneckých výhodách a benefitech uvádí, že tyto benefity velmi často reprezentují oblast, ve které se zaměstnavatel může odlišit od ostatních zaměstnavatelů právě balíčkem výhodných benefitů, které může svým zaměstnancům nabídnout. Je to oblast, která by měla působit atraktivně a přilákat tak nové zaměstnance do firmy.

Pokud jsou dva hlavní zaměstnavatelé v jednom regionu, kteří nabízejí podobné mzdové ohodnocení, budou to právě zaměstnanecké výhody, podle kterých se budou potenciální zaměstnanci rozhodovat pro jednoho z nich.

8.3.1 Cafeteria systém

Ovšem pro každého jedince může být centrum zájmu v jiném bodě, jinými slovy benefit může být efektivní právě tehdy, má-li pro příjemce nějakou hodnotu. V praxi to tedy znamená, že zaměstnanecké výhody by měly být nastaveny takovým způsobem, aby si každý jedinec přišel na své. Tento fakt ale bývá ve většině firem kamenem úrazu. Řešením může být systém flexibilních benefitů, kde si jednotlivci mohou podle svých preferencí nastavit vlastní individuální balíček výhod. Tento model se nazývá cafeteria systém a znamená to, že zaměstnanec nabízí “menu“ zaměstnaneckých výhod, ze kterých má zaměstnanec možnost vybrat si takové výhody, které využije a které jsou pro něj přínosné. Wilton (2016, s. 221) poukazuje na fakt, že ve Velké Británii používá tento systém každá z pěti firem. V našich zemích tento trend ještě není tak rozšířený, zejména pak v menších městech.

K nevýhodám tohoto systému patří vysoká administrativní náročnost a vysoká prvotní investice. Aby byl tento systém efektivní, je také záhodno provést průzkum potřeb zaměstnanců. Naopak výhodou je možné snížení fluktuace a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. (Urban, 2013, s. 95)

8.4 Základní mzda/plat

Základní neboli pevná (tarifní) mzda patří k hlavním formám odměňování zaměstnanců. Je určována zejména tržními faktory, jako jsou poptávka po práci ze strany podniků a její nabídka ze strany jednotlivců. Pod vlivem změn tržních faktorů také mohou nastat změny v oblasti základních mezd různých profesních kategorií. (Urban, 2013, s. 79)

Rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v tom, že je rozdíl mezi odměňováním zaměstnanců u zaměstnavatelů uvedených v zákoníku práce a u všech ostatních zaměstnavatelů. Plat je poskytován zaměstnancům veřejných služeb nebo státní správy. Činnost těchto zaměstnavatelů je buď úplně, nebo zčásti financována státem, a proto zákoník práce stanovuje závazná pravidla pro odměňování platem, od nichž se nelze odchýlit. Mzdu poskytují zaměstnancům všichni ostatní zaměstnavatelé a zákoník práce zde stanovuje pouze obecné zásady pro odměňování mzdou. (Šikýř, 2014, s. 118)

Základní mzda je tedy ovlivněna pracovně-právními zásadami, jako jsou:

- Za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší zaměstnanci i stejná mzda.
- Individuální mzda nesmí klesnout pod úroveň minimální mzdy, respektive hodnotu minimálních mzdových tarifů vyhlášených nařízením vlády – v těch organizacích, kde vyjednávají platové podmínky odbory, mohou být např. v zájmu podpory konkurenceschopnosti organizace, nastaveny mzdové tarify i menší, než je stanovena minimální mzda. (Urban, 2013, s. 80)

8.4.1 Mzdové formy

Tyto formy představují odlišné postupy a zásady sestavování mzdy. Patří mezi ně:

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Provize
- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Podíl na výsledcích hospodaření

Mezi nejčastěji používanou mzdovou formu patří časová mzda. Časová mzda je součinem mzdové sazby a odpracovaného času za určité období. Z toho plyne, že není závislá na výkonu. Může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová a zaměstnavatelé ji používají většinou pro odměňování těch prací, které nelze odměnit na základě jiných hledisek než času. (Bláha a kol., 2013, s. 110)

Druhou nejzákladnější formou mzdy je mzda úkolová, která se nejčastěji používá u odměňování zaměstnanců ve výrobě. Mzda je závislá na výkonu zaměstnance, který se vyjadřuje plněním norem daných organizací. Používá se tehdy, je-li zaměstnanec schopen ovlivnit svým výkonem množství produkce. Tento nástroj může být účinný, pokud chce firma zvětšit produktivitu práce, ale zaměstnanci většinou ve snaze splnit dané normy porušují vnitřní předpisy a mnohdy i bezpečnost práce.

Další složky jsou doplňkovými a pohyblivými složkami mzdy. Provize je určena procentem z tržby, zisku nebo obratu. Používá se při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách. Prémie se vyplácejí buď jednorázově, nebo pravidelně například za věrnost, odpracované roky ve firmě, za produktivitu a kvalitu práce aj. Osobní ohodnocení sestavuje manažer na základě osobního hodnocení zaměstnance a podíl na výsledcích hospodaření vyplácí zaměstnavatel, pokud dochází k plnění a dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. (Šikýř, 2014, s. 120)

8.4.2 Mzda jako motivace

Měsíčník HN Moderní řízení (2004, s. 52) uvádí, že „*v oblasti motivace snad neexistuje rozporuplnější vnímání stimulačního nástroje, než kterým je měsíční plat. Ve většině výzkumných prací teoretiků zabývajících se motivací, stojí plat na nejnižším stupni. Naopak manažeři považují plat za nejsilnější stimulační nástroj. Prou se i personalisté: psychologové řadí plat na nejnižší stupeň preferencí, zatímco personalisté z řad ekonomů argumentují nejednou analýzou preferovaných stimulů pracovníků, kde je plat hodnocen nejvýše.*“

Přitom však převážně platí, že plat je rozhodujícím faktorem u pracovníků v nižších platových třídách a u zaměstnanců, kteří právě začali budovat svoji kariéru a zakládají rodinu a bydlení. Ale tak či onak je to hlavně plat, co lidi drží v zaměstnání. Avšak jeho existence v dlouhodobějším měřítku neznamena pro zaměstnanci motivaci. Bylo prokázáno, že před výplatou se produktivita práce zaměstnanců lehce zvýšila, ale naopak po výplatě začala klesat. Mnohem větším stimulem, co se motivace týče, je z pohledu zaměstnavatele

očekávání odměny. Potom se bude produktivita zaměstnanců s příslibem odměny opět zvedat. (Moderní řízení, 2004, s. 52)

8.5 Mzdotvorné faktory

Koubek (2007, s. 288) tvrdí, že „*panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věří se, že lidé budou motivováni k většímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně.*“

Ovšem podle faktů z předchozí kapitoly je zřejmé, že odměna je tvořena také složkami, které nemají co dočinění s přímým výkonem pracovních činností, ale váží se se zaměstnaneckým poměrem v dané firmě (příspěvek na penzijní připojištění aj.). Významnou roli při odměňování hrají mimo jiné také následující typy mzdotvorných faktorů:

- Vnitřní faktory – tyto faktory se týkající pracovních míst a pracovníků se rozdělují do tří skupin:
 - Faktory související s úkoly daného pracovního místa a na jeho postavení v hierarchii firmy.
 - Výsledky práce zaměstnance, úroveň výkonu.
 - Pracovní podmínky na konkrétním pracovišti, které mohou mít negativní dopad na zdraví zaměstnance.
- Vnější faktory:
 - Situace na trhu práce - procento nezaměstnanosti v daném kraji nebo regionu, složky celkové odměny konkurenčních firem v odvětví.
 - Platné zákony, legislativa dané země, oblasti pracovně-právního charakteru – minimální mzda, placená dovolená atd. (Kocianová, 2010, s. 166)

Z pohledu tvorby mzdového systému je důležité, aby si firma dokázala odpovědět na následující otázky:

- Co organizace považuje za hlavní faktor diferenciací mezd čili hlavní důvod toho, jak se odlišují mzdy na jednotlivých úrovních hierarchie zaměstnanců firmy – znalosti, zkušenosti, pracovní výkon nebo pracovní způsobilost.
- Jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy – hodnocení práce, princip seniority.

- Jaký je podíl fixní mzdy a prémiových složek mzdy – jaký podíl prémiových složek považuje firma za motivační.
- Jaké pravomoci v oblasti rozdělování mezd deleguje firma na vedoucí zaměstnance. (Dvořáková a kol, 2012, s. 306)

9 Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců se ve firmách provádí převážně z toho důvodu, aby získaly podklady pro rozhodování ohledně výše platu, povýšení, přeložení nebo propuštění zaměstnanců. Pokud zaměstnanec dostane dobré hodnocení, téměř vždy to povzbudí jeho motivaci a zvedne pracovní výkon. Pokud je hodnocení záporné, je potom na interpersonálních schopnostech manažera, aby svého podřízeného správně motivoval k lepším výkonům a aby zabránil, že pracovník na základě negativního hodnocení ztratí svoji motivaci k práci. (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, s. 81)

Proces hodnocení je také důležitým prostředkem dialogu mezi nadřízeným a zaměstnancem a zdrojem inspirace pro vedoucího. Proto patří k základním úkolům spojeným s řízením lidských zdrojů. Hodnocení by mělo být vždy hodnocení výkonu a schopností zaměstnanců. (Urban, 2013, s. 57)

Hodnocením výkonu sledují zaměstnanci a podnik cíle a zájmy uvedené v tabulce níže

Tabulka 1 - Hodnocení výkonu zaměstnanců

Hodnocení výkonu	
Cíle podniku	Cíle zaměstnance
<ul style="list-style-type: none"> • Vytvářet motivaci • Optimální rozmístění zaměstnanců dle jejich využitelnosti • Vyměřit příplatky podle výkonu <ul style="list-style-type: none"> • Zjistit potenciál zaměstnanců • Ověření pokroku vzdělávání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Získat zpětnou vazbu • Dostat mzdu, popřípadě prémie odpovídající výkonu • Chránit se proti svévoli nadřízených

Zdroj: Práce autora dle Kaeslera a Kaesler-Probstové

Aby hodnocení bylo relevantní, musí odrážet danou firemní kulturu. V každé firemní kultuře je ceněno něco jiného. Pokud firma klade důraz na business strategii spojenou spíše s expanzí, mělo by tuto realitu i odrážet hodnocení pracovníků, kde budou ceněni spíše lidé charakteru výkonných individualistů. Naopak pokud firma svoji strategii směřuje spíše směrem diferenciaci, bude hodnocení zaměřeno spíše na identifikaci talentů a týmovou práci. (Horník, 2006, s. 17)

9.1 Fáze hodnocení

Thomas Daigler (2008, s. 23) formuloval tři kroky, ve kterých se hodnocení provádí.

Tabulka 2 - Jednotlivé kroky hodnocení

Krok	Přehled činností
Pozorování	Samotnému hodnocení předchází celoroční systematické pozorování zaměstnance a jeho práce
Hodnocení	Formulování popisu práce hodnoceného Formulování požadavků na hodnoceného Formulování hodnotících kritérií Případné vyplnění formuláře sebehodnocení hodnoceného
Pohovor	Vyplnění hodnotícího formuláře Závěry a přehledy

Zdroj: Práce autora podle Daiglera

Koubek (2007, s. 215) tyto tři časová období rozdělil celkem do devíti fází:

- Přípravné období, které má celkem čtyři fáze:

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, zásad a pravidel při postupu hodnocení. Vytvoření hodnotících formulářů.
- Analýza pracovních míst, aby bylo možné vytvořit si představu o pracovních povinnostech dané pracovní pozice.
- Stanovení norem pracovního výkonu, formulování kritérií výkonu a volba metod hodnocení a bodových stupnic pro rozlišování různých úrovní pracovního výkonu.
- Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, o kritériích hodnocení a jaký výkon je od nich očekáván.
- Období získávání informací a podkladů. Toto období má dvě fáze:
 - Zjišťování informací například pozorováním zaměstnanců při práci a soustavné pozorování jejich pracovního výkonu po celou dobu hodnoceného období. Otázkou ale je, kdo je kompetentní tyti informace zjišťovat.
 - Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Je důležité mít zaznamenáno na konkrétních příkladech, kde přesně zaměstnanec udělal chybu anebo naopak co se mu při jeho práci povedlo. Mít konkrétní příklady je při hodnotícím pohovoru nesmírně důležité.
- Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, které má tři fáze:
 - Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování a schopností zaměstnance. Porovnání reálných výsledků s normami, či s očekávanými výsledky práce. Výstupy této fáze jsou písemné podoby.
 - Rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení. Tato fáze je důležitá z motivačního hlediska. Závisí na ní totiž, zda bude mít hodnocení na zaměstnance efekt či nikoliv.
 - Následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance, zkoumání efektivnosti hodnocení.

9.2 Kritéria hodnocení

Do kritérií hodnocení spadají různé oblasti zaměření:

- Hodnocení zaměstnance na základě pracovních výsledků a výkonu – zaměřuje se především na cíle a úkoly, které byly hodnotícímu zadány na konci předchozího hodnotícího období. Aby bylo toto hodnotící kritérium efektivní, je potřeba, aby

zadané cíle byly jasně formulované, konkrétní a jednoznačné. Souvisí také s tím, nakolik bylo splnění či nesplnění těchto úkolů pro firmu důležité.

- Hodnocení pracovního chování – zde se důležité, aby byla formulována opět jasná a pro firmu podstatná kritéria chování zaměstnanců, především pro danou pracovní pozici. Jejich formulace by měla být taková, aby zamezila prostoru pro subjektivitu. Tedy u obchodního zástupce firmy by konkrétním kritériem hodnocení mohla být reprezentativnost, distinguované chování, komunikativní a příjemné vystupování a podobně. U zaměstnanců, kteří jsou zároveň nadřízenými, to může být například míra motivace jejich podřízených, pomáhat jim zlepšovat jejich pracovní výkon nebo působit v týmu jako kouč. Zároveň by těchto kritérií nemělo být příliš mnoho, protože potom mají nadřízení tendence k tomu, že je hodnotí všechny stejně.
- Hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance – zaměřuje se na předpoklady k náročnější činnosti. Slouží jako podklad pro plánování kariéry a povýšení zaměstnanců. U tohoto kritéria hrozí zvýšené riziko subjektivity hodnocení. Toto hodnocení je založené na předpokladech zaměstnance, v některých případech i na odhadu do budoucna. (Urban, 2013, s. 58)

9.3 Role hodnotitele

Platí všeobecné přesvědčení, že v roli hodnotitele by měl být převážně nadřízený. Je ale i vícero rolí hodnotitelů, které mohou firmy při svém hodnocení zaměstnanců využít.

9.3.1 Nadřízený

Je to tradiční role hodnotitele. Je to hlavně z toho důvodu, že nadřízený musí být ten, který má o svých zaměstnancích všeobecný přehled a pozoruje a hodnotí jejich práci v průběhu celého roku a nejenom při samotném hodnocení. Nejpodstatnější důvod ale je ten, že nadřízený má většinou pravomoc přerozdělovat prémie nebo odměny za osobní ohodnocení. Problémem zde může být takzvané řízení dojmu, kdy se zaměstnanec chová v přítomnosti svého nadřízeného jinak než v přítomnosti svých kolegů nebo tak, jací doopravdy jsou a nadřízený tak získává o podřízeném zkreslený obraz. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 424)

9.3.2 Sebehodnocení

V mnoha firmách je sebehodnocení součástí hodnotícího formuláře. Zvyšuje totiž pravděpodobnost, že hodnocený bude s celkovým hodnocením více ztotožněn a lépe jej

přijme, protože se na něm sám podílel. Problémem zde může být tendence zaměstnanců se hodnotit mírněji nebo naopak přísněji, než jaká je skutečnost. Podle tohoto faktoru tak může nadřízený rozpoznat, zda si je jeho podřízený vědomý své ceny. Pokud se sebehodnocení podřízeného a hodnocení nadřízeného nějak významně liší, je potom na manažerovi, aby při hodnotícím pohovoru našli spolu se svým podřízeným kompromis, popřípadě aby se dosáhlo realističtějšího hodnocení pracovníka. (Horník, 20016, s. 63)

9.3.3 Hodnocení 360 stupni

U této formy mají být podchyceny pokud možno všechny výkonové aspekty pracovníka a k hodnocení jsou přizváni jako hodnotitelé také osoby, se kterými je hodnocený nejčastěji v kontaktu. Jsou to tedy nařízení, kolegové, podřízení nebo zákazníci. Většinou se zde pracuje s písemnými posudky od každého z hodnotitelů, které zpracovává třetí osoba. Tato forma hodnocení je ale časově i administrativně náročná. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 426)

9.4 Metody hodnocení

Jsou to specifické metody zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců.

Patří mezi ně:

1. Hodnocení podle dohodnutých cílů – zde by mělo platit pravidlo SMART, čili že cíle musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované.
2. Hodnocení podle stanovených norem.
3. Hodnocení pomocí stupnice – jde o univerzální metodu, která se používá i při sebehodnocení. Každému kritériu je přiřazeno určité bodování dle předem sjednané bodové stupnice. Na konci jsou všechny body sečteny a vyhodnoceny na základě předem definované bodové stupnice. Problém zde může nastat, pokud se hodnotí příliš mírně nebo naopak příliš přísně, kdy celkový dosažený počet bodů může být právě kvůli tomuto zkreslený.
4. Hodnocení volným popisem – slovní popis výkonu hodnoceného.
5. Hodnocení metodou kritických případů – mělo by jít pouze o doplňkovou metodu. Hodnotící zaznamenává mezní situace a případy buď uspokojivého, nebo neuspokojivého pracovního výkonu hodnoceného.

6. Hodnocení metodou AC/DC (assessment center/development center) – je založeno na skupinovém nebo individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, které mají prověřit schopnosti a motivaci hodnocených zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 114)

9.5 Hodnotící pohovor

Poslední a dalo by se říci nejdůležitější fází hodnocení je hodnotící pohovor. Je to formální úkon, jehož výstupy jsou zaznamenány v osobní kartě zaměstnance nebo v podobném dokumentu. Výsledky hodnocení mají, jak již bylo řečeno dříve, vazbu na odměňování, plánování kariéry, plánování následnictví a také na oblast vzdělávání a rozvoje.

Je velice důležité, aby manažer dokázal obhájit svoje hodnocení a demonstrovat jeho výsledky na konkrétních příkladech a situacích. Proto by si už během prvního kroku hodnocení – pozorování – měl dělat průběžně poznámky, které potom může při hodnotícím pohovoru přednést hodnocenému a shrnout tak jeho nejvýznamnější počiny jak v pozitivním, tak v negativním slova smyslu. K poskytnutí zpětné vazby by měl ale zaměstnance vyzvat také manažer, protože tímto gestem získává v očích zaměstnance morální kredit, který posiluje jeho neformální autoritu. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 66)

V systému hodnotících pohovorů by měly být brány v potaz následující body:

- Důkladná příprava hodnotícího pohovoru.
- Vytvoření atmosféry důvěry, vyloučení výhrůžek.
- Jasná definice cílů pohovoru.
- Aktivní naslouchání.
- Diskuse o konkrétních způsobech chování a výkonech zaměstnance.
- Zapojení zaměstnance do pohovoru prostřednictvím sebehodnocení.
- Zpětné hlášení nejen o negativním feedbacku, ale také uznání za pozitivní výkony a silné stránky pracovníka.
- Příjemný tón hlasu a zřetelnost odpovědí.
- Zdůvodnění posudků konkrétními příklady.
- Závěrečné shrnutí výsledků pohovoru. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 441)

9.6 Chyby při hodnocení

Draigeler (2008, s. 25) formuloval následující chyby při hodnocení zaměstnanců:

- Chyby při získávání informací
 - Ukvapené rozhodnutí bez reprezentativního pozorování delší dobu
 - Subjektivní náklonností přikrášlené informace
- Zkreslení pozorování podmíněné lidským faktorem
 - Shovívavý hodnotitel – hodnocení je příliš pozitivní
 - Náročný, přísný hodnotitel – vlastní neúnavná snaha o dokonalost je pro něj i měřítkem pro ostatní. Vynikající výkon je samozřejmý stav
 - Opatrný, zdrženlivý hodnotitel – chybí mu odvaha rozhodovat a otevřeně mluvit o nedostacích zaměstnanců. Jeho hodnocení jsou nejasná
 - Předsudky – je důležité si vlastní předsudky uvědomovat a zabránit, aby se příliš odráželi v objektivním hodnocení
- Obecná zkreslení vnímání
 - Efekt zastínění – z jednoho povahového rysu je posuzován celý charakter člověka
 - Efekt aktuálnosti – celkový efekt výrazně ovlivňují vzpomínky z nedávné minulosti, ať už jsou dobré nebo špatné
 - Efekt sympatie – lidé, kteří jsou pro hodnotitele blízcí, má tendence hodnotit buď velkoryse, nebo naopak moc přísně, kvůli předsudkům okolí
 - Efekt hierarchie – pracovníci vyššího postavení bývají hodnoceni více pozitivně kvůli jejich vyššímu postavení nebo titulu

10 Analýza současného stavu

10.1 Popis společnosti

Společnost XYZ a její dceřiné společnosti jsou jedním z předních výrobců netkaných textilií v EMEA regionu (Evropa, Střední východ a Afrika) používaných zejména na trhu osobních hygienických výrobků. Od svého založení v roce 1990 Skupina vyrostla v jednoho z největších výrobců netkaných textilií typu spunmelt v EMEA regionu (měřeno roční výrobní kapacitou). Skupina v současné době provozuje devět výrobních linek v České republice a jednu výrobní linku v Egyptě, která začala s komerčním provozem v roce 2013. Celková výrobní kapacita Skupiny za rok je v současnosti do 100 tisíc tun netkaných textilií v České republice a do 20 tisíc tun v Egyptě.

Skupina se skládá z holdingové společnosti v České republice a čtyř provozních společností. V červnu 2011 byla založena další společnost, která realizuje investici v Egyptě. V červenci 2016 byla založena dceřiná společnost za účelem realizace investičního záměru v Jihoafrické republice. Ke konci roku 2017 zaměstnávala Skupina 590 lidí. (XYZ, Výroční zpráva 2017)

10.2 Finanční ukazatele

Tabulka 3 - Finanční ukazatele

V tisících EUR	2017	2016
Tržby	220 834	206 353
Provozní zisk	27 274	30 561
Čistý zisk připadající na akcionáře	8 406	14 079
Vlastí jmění	161 310	158 735
Celková zadluženost	254 319	185 034

Zdroj: Práce autora dle výroční zprávy společnosti

Výnosy (tržby z prodeje vlastních výrobků) dosáhly v roce 2017 220,8 milionu EUR, což je meziročně o 7,0 % více. Nárůst tržeb souvisel s růstem objemu prodeje z důvodu spuštění

nové výrobní kapacity. Pozitivně na tržby působil také vývoj cen polymerů, které oproti předchozímu roku vzrostly v průměru o více než 10 %.

Celkové provozní náklady bez odpisů (netto) v roce 2017 meziročně vzrostly o 10,3 % na 176,2 milionu EUR. Hlavním důvodem pro meziroční nárůst bylo spuštění nové výrobní kapacity a vyšší nákupní cena polymerů v meziročním srovnání.

10.3 Lidské zdroje

Společnost zaměstnává zhruba 600 zaměstnanců. Valná většina zaměstnanců jsou zaměstnanci ve výrobě. Z tabulky níže je patrné, že je to více než 80 % zaměstnanců. Protože práce ve výrobě je fyzicky náročná, 85 % zaměstnanců jsou muži. Ženy pracují zejména v administrativě, laboratoři nebo na oddělení technického vývoje a zákaznického servisu.

Tabulka 4 - Počet zaměstnanců

Pracovní úsek	2015	2016	2017
Představenstvo společnosti	5	5	5
Manažeři	17	17	18
Specialisté	81	71	74
Laboratoř	59	59	59
Mistři	70	70	73
Kvalifikovaní dělníci	348	356	361
Celkem	580	578	590

Zdroj: Práce autora dle výroční zprávy společnosti

10.4 Systém odměňování

Systém odměňování ve společnosti je nastaven tak, že všechny pozice jsou rozděleny do jednotlivých mzdových tříd podle náročnosti vykonávané práce. Každá mzdová třída obsahuje deset mzdových hladin, které charakterizují individuální výkon, kvalitu, znalost a zkušenost pro danou pracovní funkci. Přejechod z jedné mzdové hladiny do druhé v rámci

mzdové třídy se odvíjí na základě odsouhlaseného návrhu uvedeného v ročním hodnocení zaměstnance. Podnět vychází od přímého nadřízeného zaměstnance a vyjadřují se k němu všichni nadřízení daného úseku. Přejchod v jednotlivých hladinách mzdové třídy může být realizován oběma směry, jak navýšením mzdových prostředků, tak snížením, v případě dlouhodobého neuspokojivého výkonu na základě hodnocení celoročního výkonu.

Prémiové složky mzdy

- Prémie 10%

Prémiová složka tvoří 10 % z celkové mzdy. Tato složka slouží k tomu, aby zaměstnanec motivovala k lepšímu výkonu, protože závisí především na plnění individuálních úkolů a celkové práce daného zaměstnance. Pokud nadřízený nazná, že si zaměstnanec tuto prémiovou část mzdy nezaslouží, může ji v rámci své pravomoci v témže měsíci přidělit jinému podřízenému. O případném krácení či navýšení prémiové složky musí včas informovat referenta personálního oddělení.

- Nadvýroba

Jedná se o interní označení, kdy se zaměstnancům vyplácí prémie na základě splnění plánovaného hospodářského výsledku v organizaci. Vychází z naturálního plnění plánu a docílené jakosti výroby (I. jakostní třídy). Nadvýroba pro úseky umístěné na závodech je vypočtena pevnou částkou za každou tunu vyrobenou nad plán. Tato částka je každoročně stanovena Senior Managementem v rámci schvalování plánu. Plnění se sleduje ročně. Nadvýroba pro centrálu je stanovena na základě splnění plánovaného hospodářského výsledku. Na tuto složku mzdy nemají nárok sezónní zaměstnanci (brigádníci) a zaměstnanci ve zkušební a výpovědní lhůtě.

- Cílová prémie

Tuto prémie stanovuje Senior Management za výjimečné plnění zadaných úkolů rozsáhlejšího charakteru, nebo za iniciativní činnost. Tato cílová částka je stanovena předem před vlastním započítáním plnění úkolu.

- Odměna za vynálezavou činnost (zlepšovací návrhy, patenty)

V rámci pozitivní motivace jednotlivých zaměstnanců přímo se podílejících na vytvoření konkrétního duševního a průmyslového vlastnictví je zaměstnancům vyplacena jednorázová odměna. V případě, že tímto vynálezem dojde k nadprůměrnému hospodářskému přínosu, může být tato odměna navýšena.

- Fondy mimořádných odměn

Vedoucí pracovníci obdrží každý rok sumu, tzv. fond vedoucího, z něhož mohou přerozdělit svým podřízeným v průběhu roku odměnu. Je pouze na vedoucím pracovníkovi, jak tuto sumu přerozdělí a kolikrát do měsíce bude tyto odměny vyplácet.

- 13. mzda

Jedná se o významnou složku odměňování, protože výše 13. mzdy je 50 % z tabulkové mzdy daného zaměstnance. Její vyplacení je závislé na tom, zda zaměstnanec nepřekročil limit absencí, není ve výpovědní lhůtě nebo mu nebyl zaslán více než jedenkrát vytýkácí dopis.

- Příplatek za nepravidelný režim směn

Tzv. střídačům náleží měsíčně příplatek ve výši 10 % jejich průměrné měsíční mzdy (vždy z předchozího čtvrtletí) za nepravidelný režim směn, kdy část měsíce pracují v denních směnách 7,5 hodiny a část měsíce v nepřetržitém provozu v režimu 12 hodin.

- Odměna za doporučení nového zaměstnance

Pokud na základě doporučení bude uchazeč přijat a úspěšně završí zkušební dobu, náleží zaměstnanci odměna ve výši 10.000 Kč.

10.5 Benefits

Benefits se významně podílejí jak na motivaci zaměstnanců, tak na dobré image firmy. Můžou být vnímány jako to, co zaměstnavatele na trhu práce odlišuje od ostatních a díky tomu přivábí nové zaměstnance. Právě tak se k nim společnost snaží přistupovat a nabízí jich tak poměrně širokou škálu.

- Bezúročná půjčka

Bezúročné návratné půjčky jsou poskytovány ve výši maximálně 25.000 Kč na zaměstnance. Splatnost půjčky je 1 rok, periodicita čerpání max. každé 3 roky. Evidenci o čerpání, splácení a nároku na půjčku zabezpečuje personální oddělení ve spolupráci s ekonomickým oddělením. Zaměstnanec musí do 3 měsíců od poskytnutí půjčky předložit doklad o použití prostředků z půjčky.

- Příspěvek na rekreaci zaměstnanců a jejich dětí

Příspěvky na rekreaci dětí ve výši 1000 Kč na jedno dítě a rok – nutno doložit dokladem o zaplacení. Příspěvek je poskytován dětem do věku pro ukončení povinné školní docházky. Příspěvky na lázeňské pobyty a rekreace zaměstnanců jsou poskytovány ve výši 1000 Kč na pracovníka v periodicitě 1x za rok. Tento příspěvek je vyplácen plošně v červnové výplatě.

- Příspěvek na stravné

Pro své zaměstnance zabezpečuje společnost stravování formou závodního stravování od dodavatelských subjektů. Na hlavní jídlo se poskytuje příspěvek ve výši 55 % z ceny hlavního jídla.

- Dary k výjimečným příležitostem

Společnost poskytuje dary při příležitosti životních jubileí. Tato částka činí 10.000 Kč pro zaměstnance, který dosáhne věku 50 let, 60 let a při prvním odchodu do důchodu. Podmínkou pro vyplacení je nepřerušené trvání pracovního poměru nejméně po dobu 5 let.

- Penzijní připojištění

Společnost poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, který je závislý na délce pracovního poměru zaměstnance. Pokud pracovní poměr trvá méně než dva roky, náleží zaměstnanci příspěvek 200 Kč, pokud trvá dva až čtyři roky, pak je příspěvek 300 Kč a pokud je pracovní poměr delší než čtyři roky, pak má zaměstnanec nárok na příspěvek 400 Kč.

- Sleva na firemní zboží

Zaměstnanci si mohou zakoupit určité množství firemního zboží za zvýhodněných podmínek.

- Benefitní program

Benefitní program pro zaměstnance zahrnuje možnost využití různých slev a promo akcí u obchodníků – aktuální nabídka je uveřejněna na webových stránkách a ve firemním časopise společnosti.

- Příspěvek na oblékání

Stanoveným zaměstnancům se poskytuje za účelem dodržování zásad stanovených ve Vnitropodnikových pravidlech 2 x za rok příspěvek na oblečení ve výši 3000,- Kč. Pokud zaměstnanec nedodržuje pravidla pro oblékání stanovené v příslušné směrnici, nárok na výplatu příspěvku mu zaniká.

- Dovolená nad rámec zákonem stanovené doby

Společnost poskytuje svým zaměstnancům dovolenou v rozsahu 5 týdnů.

- Ocenění čestných dárců krve

Společnost podporuje dobrovolné dárcovství krve a jako ocenění zaměstnancům, kteří chodí pravidelně darovat krev, poskytuje mimořádný příspěvek, který se odvíjí podle počtu odběrů. Tento příspěvek může dosahovat až do výše 10 000 Kč.

11 Dotazníkové šetření

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti byla měřena na základě dotazníkového šetření. Tento zcela anonymní dotazník byl zaměstnancům rozdán v písemné podobě včetně potřebného vysvětlení pro jeho vyplnění a následné odevzdání. Dotazník byl koncipován tak, aby zaměstnanci mohli zvolené odpovědi pouze zakroužkovat, především z toho důvodu, aby je vymyšlení odpovědi neodradilo od vyplňování dotazníku. Soubor odpovědí byl tedy sestaven tak, aby respondenti hodnotili daná tvrzení na stupnici hodnot od 1 do 5, popřípadě aby zakroužkovali konkrétní odpověď.

11.1 Rozbor jednotlivých otázek

11.1.1 Identifikační znaky

Celkem bylo dotazováno 256 respondentů. Tento vzorek byl reprezentativní, protože jeho procentní zastoupení odpovídalo procentnímu zastoupení všech zaměstnanců ve společnosti.

Tabulka 5 - Otázka č. 1 Pohlaví

Otázka č. 1 Pohlaví	
Žena	26 %
Muž	74 %

Zdroj: Práce autora

Tabulka 6 – Otázka č. 2 Oddělení

Otázka č. 2 Oddělení	
Administrativa	22 %
Výroba	78 %

Zdroj: Práce autora

Z celkového počtu respondentů bylo 74 % mužů a 26 % žen, zároveň 78 % zaměstnanců jsou zaměstnanci výroby a 22 % zaměstnanci administrativy. Zaměstnanci laboratoře, skladů a údržby jsou bráni jako součást výroby, protože tyto pozice pracují na směny stejně jako dělníci ve výrobě. Toto rozložení tedy odpovídá celkovému rozložení zaměstnanců ve společnosti. Největší procento zaměstnanců jsou muži, pracující ve výrobě.

Tabulka 7 - Otázka č. 3 Věk

Otázka č. 3 Věk	
Do 20 let	6 %
21 – 30 let	19 %
31 – 40 let	52 %
41 – 50 let	20 %
51 – 60 let	2 %
Více než 61 let	1 %

Zdroj: Práce autora

Tabulka 8 - Otázka č. 4 Vzdělání

Otázka č. 4 Vzdělání	
Základní	9 %
Středoškolské zakončené výučním listem	4 %
Středoškolské zakončené maturitou	57 %
Vyšší odborné	3 %
Vysokoškolské bakalářské	12 %
Vysokoškolské magisterské	16 %

Zdroj: Práce autora

Jak je vidno v tabulkách výše, největší procentní zastoupení mají zaměstnanci věkové kategorie od 31 do 40 let se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou.

Tabulka 9 - Otázka č. 5 Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Otázka č. 5 Jak dlouho ve společnosti pracujete?	
Méně než rok	24 %
1 – 3 roky	32 %
4 – 7 let	19 %
8 – 11 let	7 %
12 – 15 let	11 %
15 – 20 let	6 %
Více než 20 let	2 %

Zdroj: Práce autora

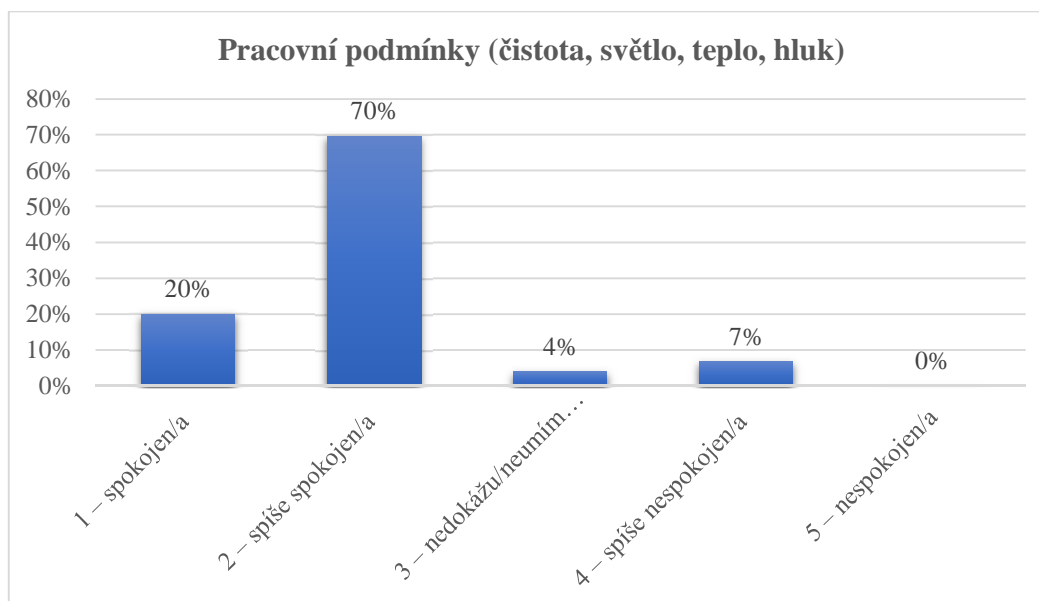
Z odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá, že většina z nich ve společnosti působí jeden až 3 roky. To, že 24 % zaměstnanců je v pracovním poměru méně, než jeden rok naznačuje poměrně vysokou míru fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

11.1.2 Spokojenost s dílčími aspekty práce

Otázka č. 6 se zaměřuje na to, jak jsou obecně zaměstnanci spokojeni s různými aspekty jejich práce. Spokojení zaměstnanci vykazují obecně vyšší produktivitu práce a bývají ke svému zaměstnavateli také loajálnější.

První bod této otázky zkoumal, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami. Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, řadíme sem čistotu pracovního prostředí, zda je na pracovišti dostatek světla, vyhovující teplota a hlučnost. Z grafu č. 1 níže je patrné, že v této oblasti je celkově spokojeno 90 % dotazovaných zaměstnanců. Pracovní podmínky jdou ruku v ruce s výkonem práce. Pouze pokud mají zaměstnanci ty správné pracovníky podmínky, jedině pak se mohou plně soustředit na výkon své práce a dosahovat požadovaných výsledků. V tomto bodě tedy zaměstnavatel nemusí nic vylepšovat, protože výsledná data jsou více než uspokojivá.

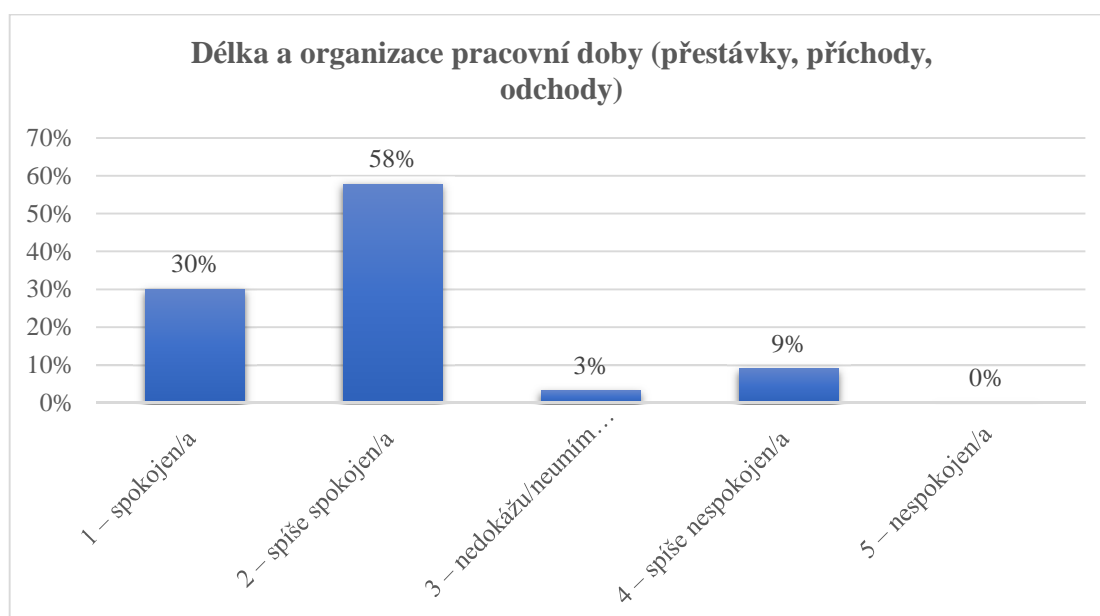
Graf 1 – Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Pracovní podmínky



Zdroj: Práce autora

V následujícím bodě bylo zkoumáno, jak jsou zaměstnanci spokojeni s organizací pracovní doby. Tímto se rozumí, zda jsou spokojení s délkou a frekvencí přestávek, délka pracovní doby, rozložení směn a podobně.

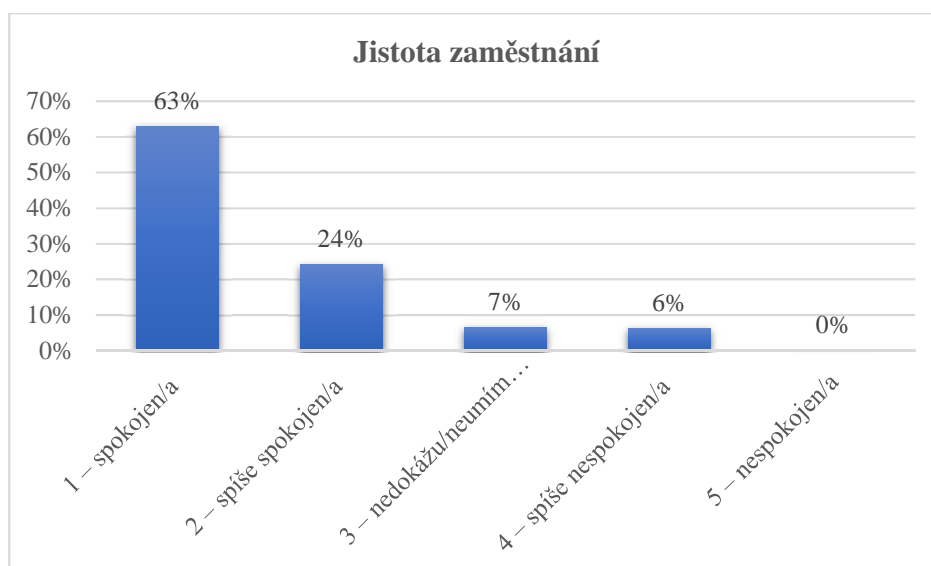
Graf 2 - Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Délka a organizace pracovní doby



Zdroj: Práce autora

V této oblasti je spokojeno celkově 88 % zaměstnanců. Zaměstnanci ve výrobě mají organizaci pracovní doby pevně stanovenou z toho důvodu, že pracují v nepřetržitém provozu. Pracují jak na denní, tak na noční směny o délce 12-ti hodin. Pracovní doba je pro ně fixní a nedá se měnit. V nedávné době zaměstnavatel zavedl flexibilní pracovní dobu pro zaměstnance administrativního úseku na centrále, jejichž pracovní výkon nezávisí na konkrétním časovém harmonogramu. Tento krok značně přispěl k tomu, že s organizací pracovní doby je nyní spokojeno přes 80 % zaměstnanců. 9 % zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s organizací pracovní doby, jsou tedy pouze pozice, u kterých není flexibilní pracovní doba možná. Konkrétně administrativa závodu (expedice) nebo recepční.

Graf 3 - Otázka 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? - Jistota zaměstnání



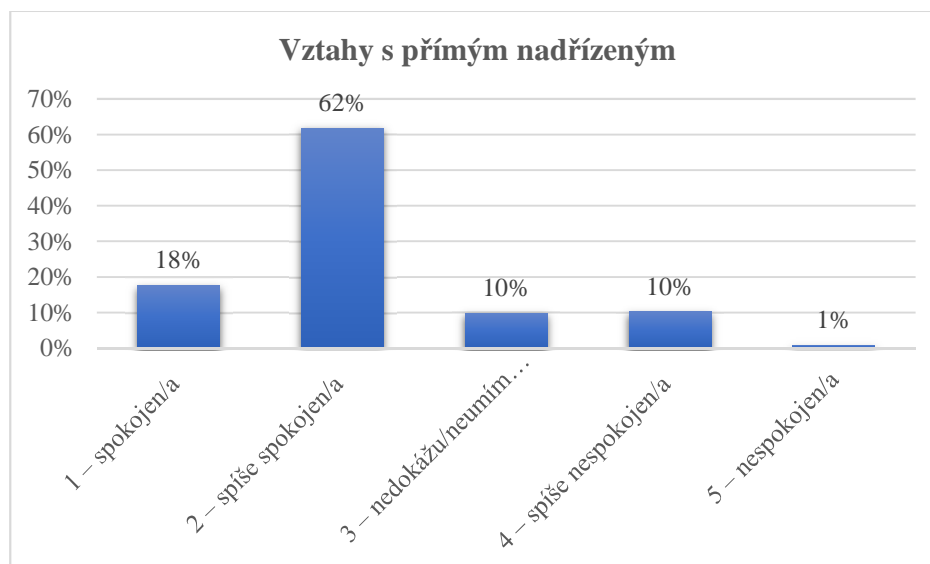
Zdroj: Práce autora

Co se týče jistoty zaměstnání, tak zde je spokojeno 87 % zaměstnanců. Takovéto zjištění je pro zaměstnavatele známkou toho, že dlouhodobě dosahuje dobrých finančních výsledků, protože na něj zaměstnanci nahlíží jako na stabilního zaměstnavatele. Toto zjištění tak může být pro zaměstnavatele opět uspokojivé, protože označení stabilního zaměstnavatele přispívá k dobré image firmy jako celku.

Další velmi důležitý aspekt pracovního života jsou vztahy s nadřízeným, které, jak můžeme vidět v grafu č. 4, hodnotilo kladně přes 70 % dotazovaných. 10 % zaměstnanců, kteří uvedli, že nejsou se vztahy s přímým nadřízeným spokojeni, jsou dělníci z výroby. Zde je tedy patrný určitý prostor ke zlepšení. Vedoucí zaměstnanci ve výrobě si často nejsou vědomi toho, že

způsob komunikace s podřízenými a interpretace zadaných úkolů je v pracovním vztahu velmi důležitá a může ovlivnit pracovní výkon jejich podřízených.

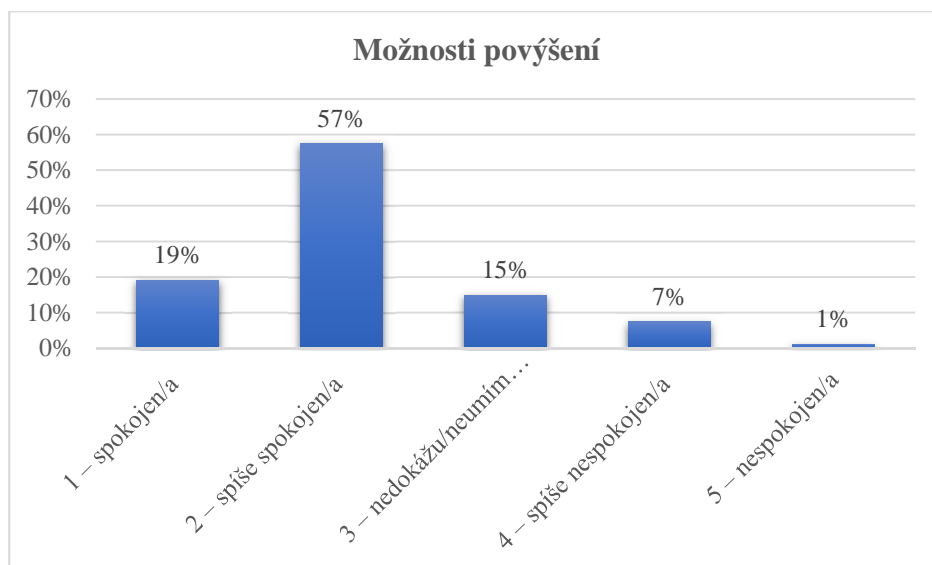
Graf 4 – Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Vztahy s přímým nadřízeným



Zdroj: Práce autora

Další bod této otázky se zabývá otázkou povyšování. 76 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni s možností povýšení na jejich pracovní pozici. Pokud zaměstnanec ví, že může být povýšen a získat lepší platové ocenění, pak je nepochybně motivován k lepším pracovním výkonům. Z celkového procenta spokojených je 85 % zaměstnaných ve výrobě. Zde je možnost povýšení dána následujícím řetězcem pozic: operátor – řezač – zástupce předáka – předák – mistr – vedoucí výroby. Protože k povyšování v těchto pozicích dochází poměrně často hlavně z toho důvodu, že společnost neustále rozšiřuje své výrobní kapacity, mají tak zaměstnanci výroby možnost být za dobře odvedenou práci každý rok povýšeni. To, že tento výzkum potvrdil, že si zaměstnanci jsou si této možnosti vědomi, je pozitivní. Zbýlých 15 % spíše spokojených zaměstnanců a 7 % nespokojených zaměstnanců jsou zaměstnáni na centrále. Zde jsou možnosti povyšování více omezené než ve výrobě, protože je zde několikanásobně méně pracovních pozic. Možnost povýšení se tady naskytuje zejména, pokud jiný zaměstnanec opustí svoji pracovní pozici z důvodu odchodu do důchodu, na mateřskou dovolenou nebo podá výpověď. Protože tyto životní situace nenastávají příliš často, je tak možnost povýšení u těchto pozic méně frekventovaná.

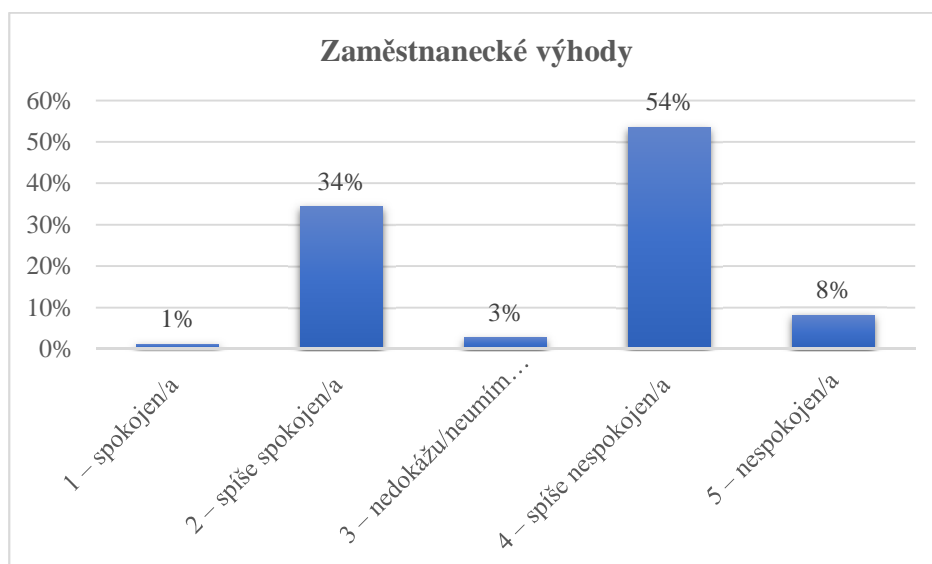
Graf 5 - Otázka č. Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? - Možnost povýšení



Zdroj: Práce autora

Jak ukazuje graf č. 6 níže, s čím zaměstnanci nejsou spokojeni, jsou zaměstnanecké výhody. V tomto bodě je nespokojeno celkem 62 % dotazovaných zaměstnanců.

Graf 6 – Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Zaměstnanecké výhody



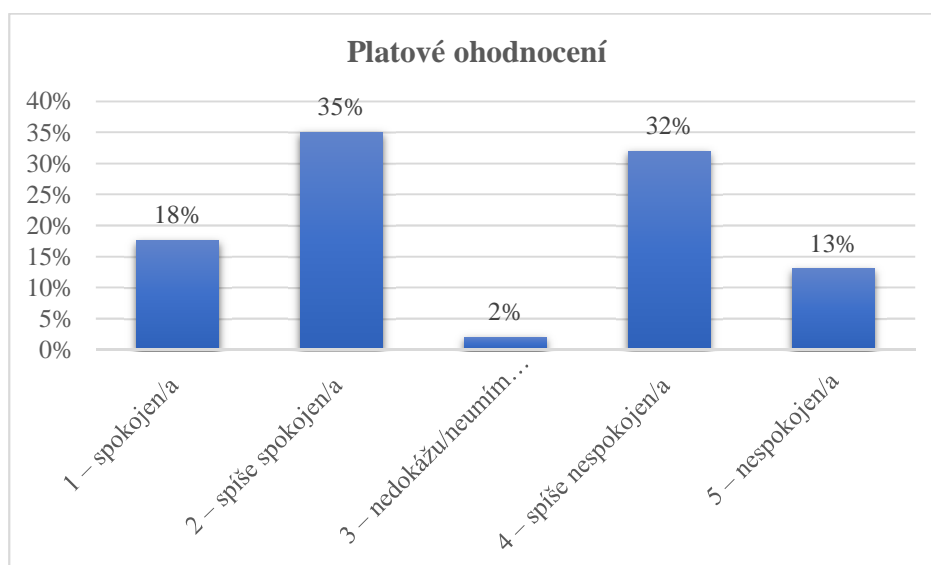
Zdroj: Práce autora

Většina zaměstnavatelů nabízí na trhu práce podobné pracovní podmínky a mzdové ohodnocení a jsou to právě zaměstnanecké výhody, v čem se mohou zaměstnavatelé od sebe na trhu práce odlišit. Problematika zaměstnaneckých výhod je blíže zkoumána

v následujících otázkách dotazníkového šetření, ale už nyní je patrné, že zaměstnavatel má v této oblasti velký prostor pro zlepšení.

Jak je zřejmé z grafu č. 7 níže, další prostor, nad kterým by zaměstnavatel měl zamyslet a zvážit ji jako oblast pro případné změny a zlepšení je platové ohodnocení zaměstnanců. Zde uvedlo 45 % zaměstnanců, že nejsou se svým platovým ohodnocením spokojeni. Z těchto 45 % jsou naprostá většina zaměstnanci výrobního úseku. Jelikož je plat obecně jeden z nejvýznamnějších motivů, které lidi motivují v práci, jedná se opravdu důležitou oblast, která by neměla být opomíjena.

Graf 7 - Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Platové ohodnocení



Zdroj: Práce autora

Celkové rozložení odpovědí na otázku č. 6 je zobrazeno v grafu č. 8. Pokud bereme odpovědi spokojen/a a spíše spokojen/a jako kladné a odpovědi nespokojen/a a spíše nespokojen/a jako záporné, potom celková bilance kladných odpovědí je 36 % a záporných odpovědí 11 %. Procento spokojených zaměstnanců je tedy vyšší než procento těch nespokojených.

Graf 8 – Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce?

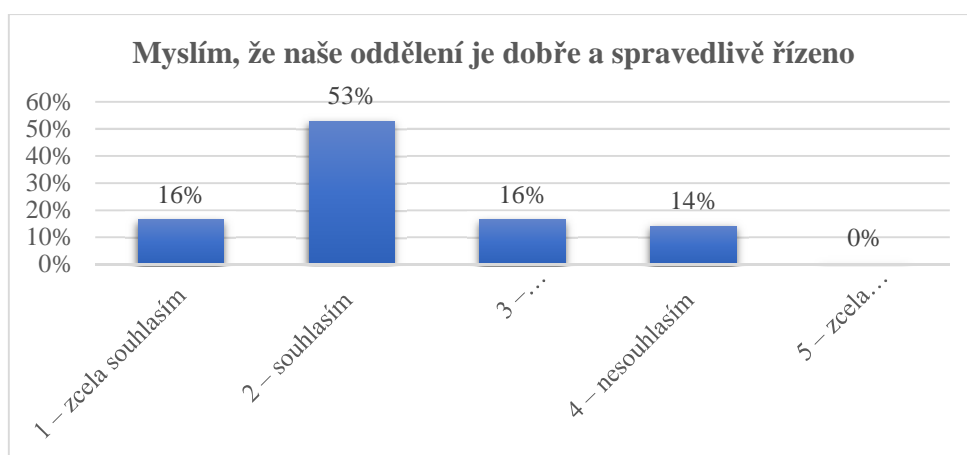


Zdroj: Práce autora

11.1.3 Komunikace ve společnosti

Otázka č. 7 hodnotí komunikaci ve společnosti, zejména na úrovni nadřízený – podřízený. Aby zaměstnanec vykonával svoji práci efektivně, je potřeba, aby k tomu byl dostatečně motivován. Tímto motivem může být mimo jiné i to, že nadřízený vytváří podnětné a přátelské prostředí.

Graf 9 - Otázka č. 7 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? – Myslím, že naše oddělení je dobře a spravedlivě řízeno

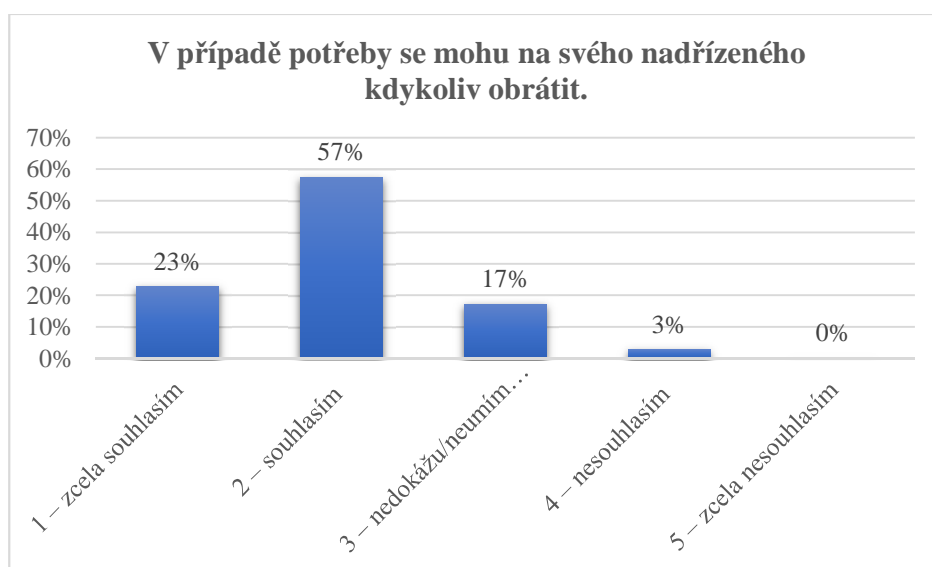


Zdroj: Práce autora

Na otázku, zda mají zaměstnanci pocit, že je jejich oddělení spravedlivě a dobře řízeno odpovědělo kladně více než 60 % zaměstnanců. Tento fakt je bezesporu velmi pozitivní. Důležitých je zde 14 % dotazovaných, kteří jsou s vedením nespokojeni. Jak už bylo zmíněno v předchozích otázkách, toto procento nespokojených jsou zaměstnanci výroby. V této oblasti je tedy patrné, že by zaměstnavatel měl investovat do vzdělání v oblasti komunikace a vedení zaměstnanců výroby na vedoucích pozicích. Zajímavé je to, že se nevyjádřilo 16 % zaměstnanců. Toto může být známkou strachu či neochotě ohodnotit práci nadřízeného.

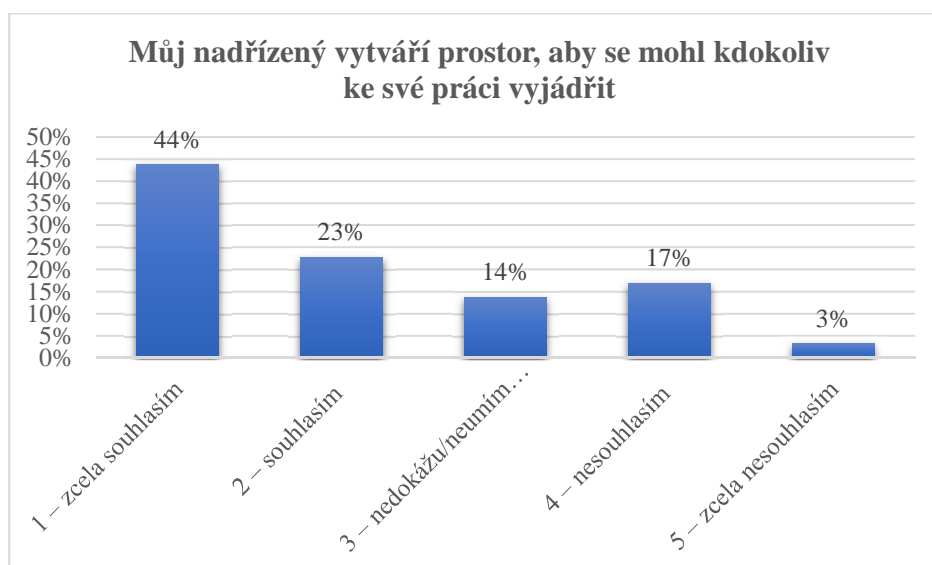
Další podotázka, která zkoumá vztahy mezi nadřízeným a podřízeným měla zjistit, zda se může podřízený na svého nadřízeného v případě potřeby kdykoliv obrátit. Pouze 3 % zaměstnanců mají pocit, že se na svého nadřízeného nemohou obrátit. Ačkoliv cílová hodnota je samozřejmě 0 % i tak si společnost v tomto směru nestojí špatně. Celkem 80 % dotazovaných má pocit, že je jejich nadřízený kdykoliv vyslechne. Tento bud je pro komunikaci velmi důležitý a i když jsou podle výzkumu některé prvky komunikace nedostatečné tak je důležité, že zaměstnanci mají pocit, že mohou za svým nadřízeným přijít s různými prosbami a požadavky. Nicméně se opět projevila skutečnost, že 17 % zaměstnanců na tuto otázku deumělo odpovědět, což potvrzuje výše uvedenou myšlenku, že zaměstnanci nechtějí hodnotit své nadřízené.

Graf 10 - Otázka č. 7 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními - V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit



Zdroj: Práce autora

Graf 11 - Otázka č. 7 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? - Můj nadřízený vytváří prostor, abych se mohl kdykoliv ke své práci vyjádřit

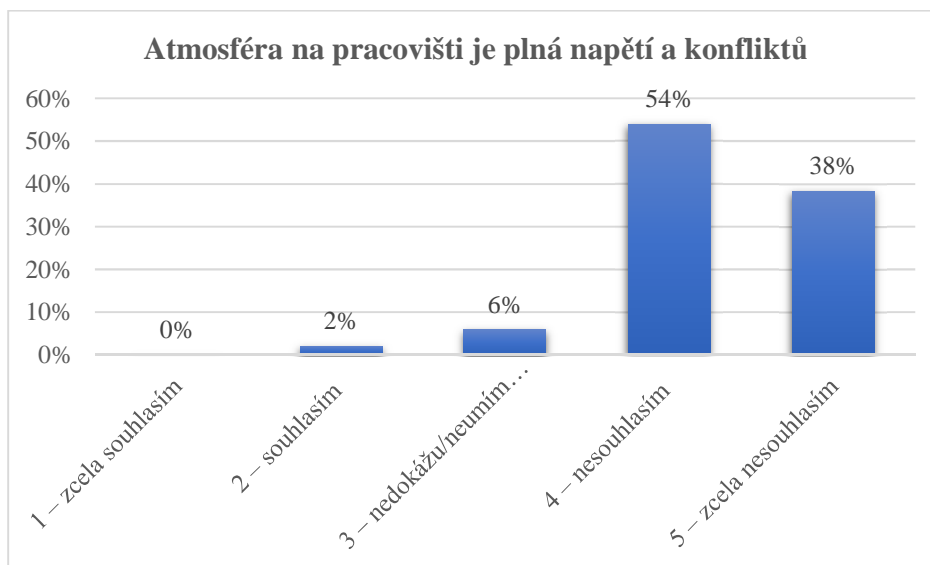


Zdroj: Práce autora

V následující podotázce se ale ukázalo, že 20 % zaměstnanců si myslí, že nedostávají prostor, aby se mohli ke své práci vyjádřit. Dle dotazníkového šetření se ve valné většině jedná o zaměstnance centrály. Tito zaměstnanci tedy mají pocit, že se mohou na svého nadřízeného kdykoliv obrátit, ale nedostávají prostor k tomu, aby se vyjádřili ke své práci. V tomto

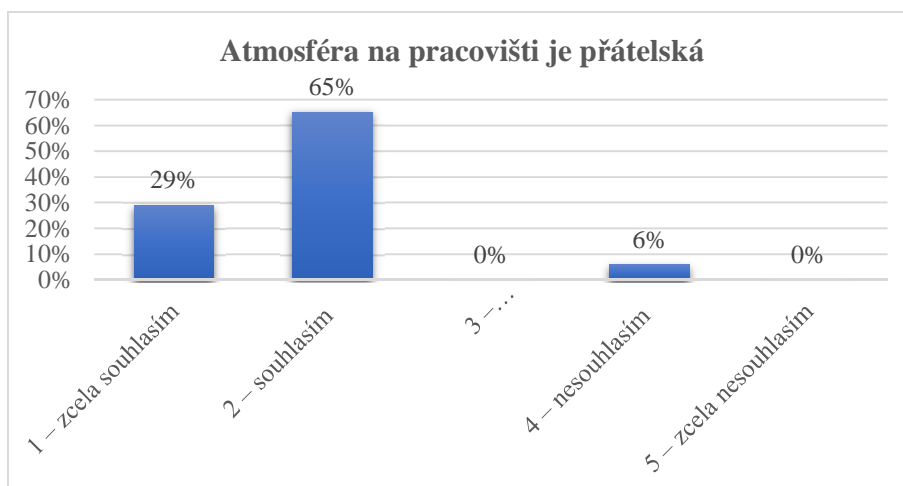
případě se bude pravděpodobně jednat o chyby v komunikaci ze strany nadřízených, protože zaměstnanec, který má pocit, že se může obrátit na svého nadřízeného, by měl zároveň mít také pocit, že se může vyjádřit i ke své práci. Z tohoto zjištění tedy plyne, že by měli vedoucí zaměstnanci více přihlížet na nápady a návrhy svých podřízených.

Graf 12 - Otázka č. 7 - Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? – Atmosféra na pracovišti je plná napětí a konfliktů



Zdroj: Práce autora

Graf 13 - Otázka č. 7 - Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? – Atmosféra na pracovišti je přátelská

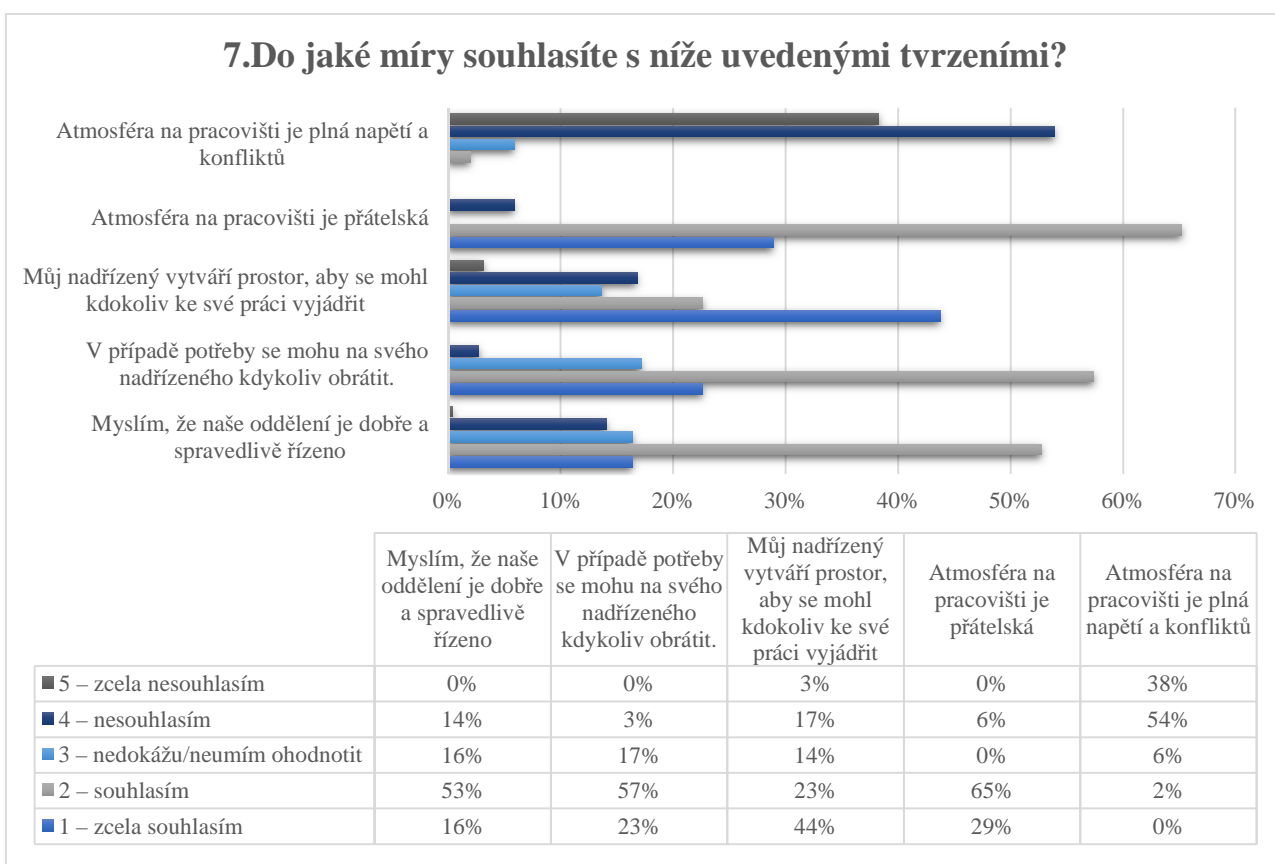


Zdroj: Práce autora

Poslední dvě podotázky se zabývají vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci. Jak je patrné z grafů č. 12 a č. 13 výše, tak přes 90 % zaměstnanců je s atmosférou na pracovišti spokojená a považuje ji za přátelskou, což je pro zaměstnance potěšující zjištění. Pokud by se zaměstnanci necítili v kolektivu dobře, mělo by to značný vliv na jejich pracovní výkon.

V tomto okruhu otázek se průměrně nevyjádřilo 11 % dotazovaných. Z toho může plynout, že zaměstnanci mají strach ohodnotit postupy svého nadřízeného. I přes to, že dotazník je anonymní, mohou mít s kritikou svého nadřízeného někteří zaměstnanci problém. Zajímavé je, že ti zaměstnanci, kteří uvedli, že jejich oddělení není spravedlivě řízeno, mají také pocit, že jejich nadřízený nevytváří prostor k tomu, aby se mohli ke své práci vyjádřit. Společně s tím, že někteří zaměstnanci mají pocit, že jejich nadřízený nevytváří podnětnou atmosféru, by pak společnost tedy měla uvažovat o způsobech zlepšení komunikace ze strany nadřízených.

Graf 14 – Otázka č. 7 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?

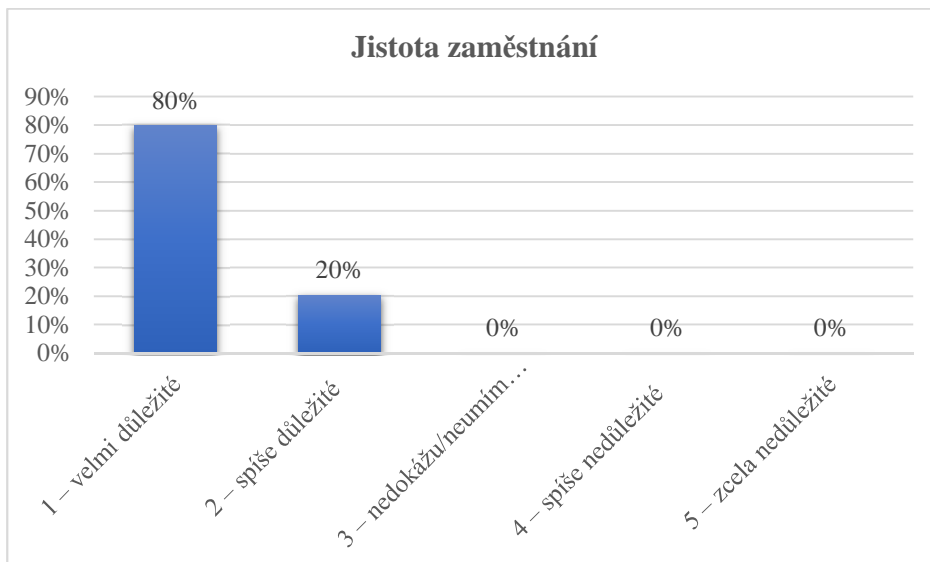


Zdroj: Práce autora

11.1.4 Motivy k vyššímu výkonu

Jaké aspekty práce motivují zaměstnance k vyššímu výkonu, jsou analyzovány v otázce č. 8. Je zde soubor vnitřních i vnějších zdrojů motivace.

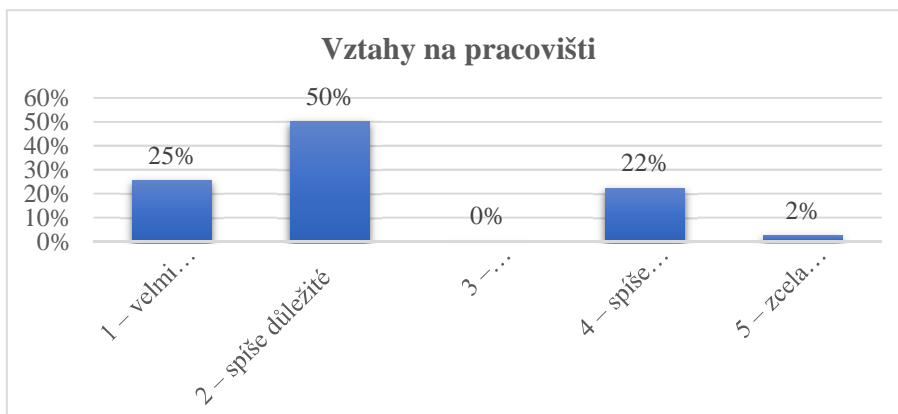
Graf 15 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Jistota zaměstnání



Zdroj: Práce autora

Jistota práce je aspekt, který je motivující pro všechny dotazované zaměstnance. Proto je dobrá zpráva, že dle výše uvedených výsledků je 87 % zaměstnanců spokojených s jistotou jejich zaměstnání.

Graf 16 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Vztahy na pracovišti

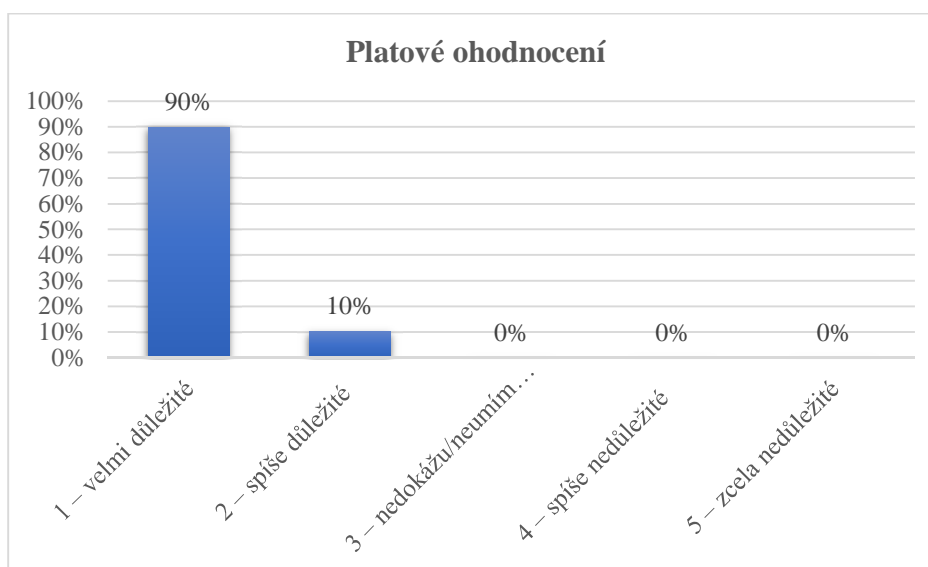


Zdroj: Práce autora

Z grafu č. 16 je patrné, že vztahy na pracovišti jsou motivujícím faktorem pro 75 % zaměstnanců. I když je z otázky č. 7, která se zabývá vztahy a komunikací na pracovišti, patrné, že by byla vhodná patřičná zlepšení, je celkově v průměru se vztahy na pracovišti spokojeno přes 80 %, což je opět pro zaměstnavatele dobrá zpráva. Protože toho, čím jsou zaměstnanci motivováni se jim i do určité míry dostává.

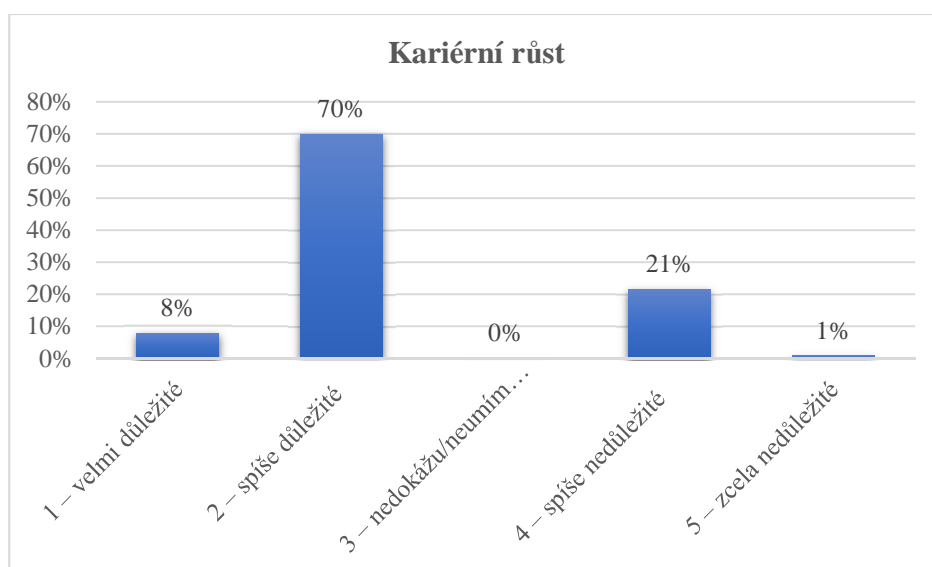
Další bod, který zkoumal motivy zaměstnanců k většímu pracovnímu výkonu je platové ohodnocení. Tento aspekt je velmi důležitý pro celých 90 % dotazovaných zaměstnanců. Problém může vyvstat v souvislosti s tím, že na předchozí otázku na spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením uvedlo 45 %, že spokojeni nejsou. Jak již bylo v této práci uvedeno, jedná se především o zaměstnance výrobního úseku. V tomto bodě by tak mohl nastat problém v tom smyslu, že zaměstnanci, kteří nejsou s platem spokojeni, mohou začít uvažovat o odchodu z firmy, což může mít za následek zvýšení fluktuace zaměstnanců. Už nyní společnost zaznamenává zvýšení fluktuace ve výrobním sektoru, proto by zvýšení této tendence mohlo mít na pověst společnosti jako dobrého zaměstnavatele neblahý vliv.

Graf 17 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Platové ohodnocení



Zdroj: Práce autora

Graf 18 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Kariérní růst

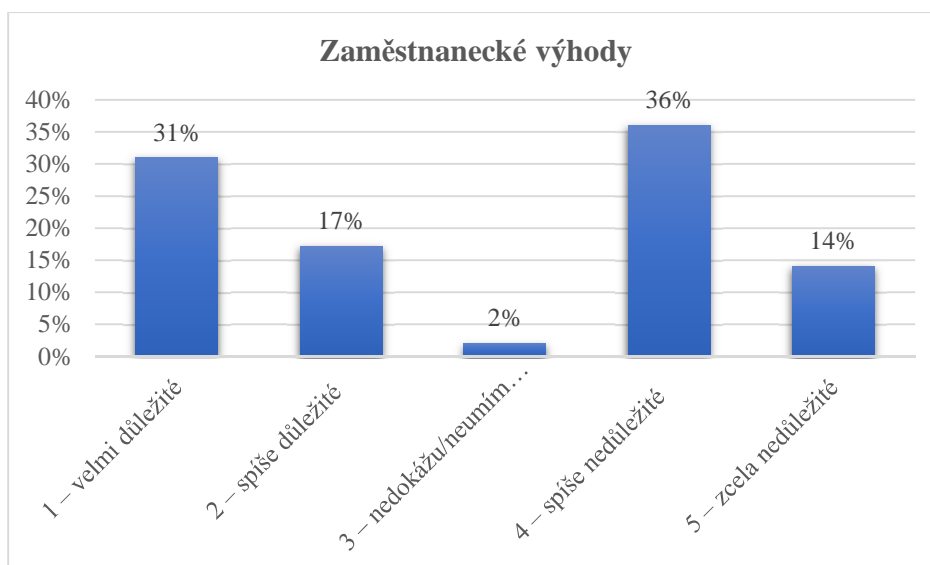


Zdroj: Práce autora

Z grafu č. 18 výše je znát, že 78 % dotazovaných uvedlo, že je kariérní růst motivuje k vyššímu výkonu. Zde je příhodné, že v otázce č. 6, která se zabývá spokojeností, 77 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni s možnostmi povýšení, které se jim nabízejí.

Podotázka ohledně motivace formou zaměstnaneckých výhod rozdělila zaměstnance na dva tábory, kdy 48 % si myslí, že jsou důležitou formou motivace a 50 % si naopak myslí, že nikoliv. Pro těchto 50 % nemusí být dostatečně motivující z toho důvodu, že pro ně nejsou dostatečně atraktivní. Nespokojenost se zaměstnaneckými výhodami v předchozí otázce vyjádřilo 62 % dotazovaných, což potvrzuje předešlé tvrzení, že benefity pro zaměstnance nepředstavují formu motivace, protože s nimi nejsou spokojeni. A tak je logicky neshledávají motivujícími k vyššímu pracovnímu výkonu. Zde je tedy pro zaměstnavatele opět námět k zamyšlení se nad skladbou zaměstnaneckých výhod tak, aby pro zaměstnance představovala formu zajímavé odměny a motivovala je tak k vyšším pracovním výkonům.

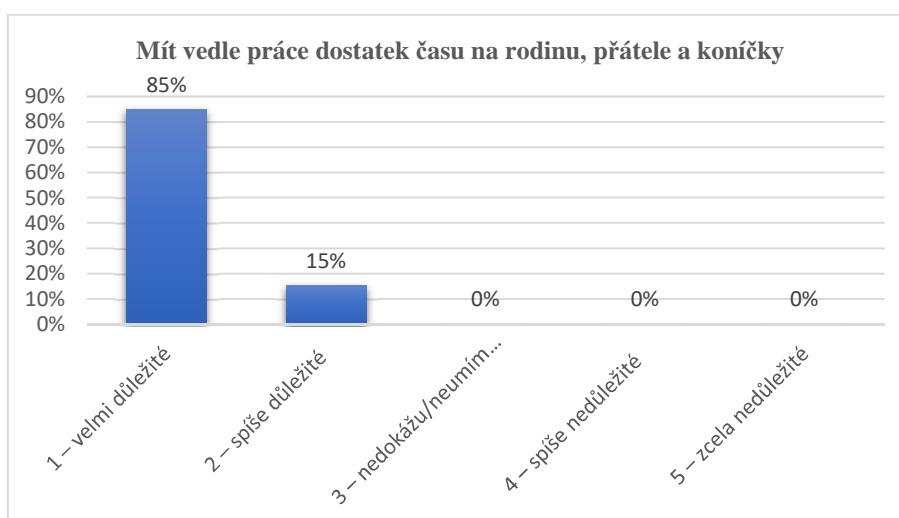
Graf 19 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoňte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Zaměstnanecké výhody



Zdroj: Práce autora

Velmi důležitým motivem pro všechny zaměstnance je mít vedle práce dostatek volného času. Vzhledem k tomu, že 88 % zaměstnanců je spokojená s organizací své pracovní doby, může být zaměstnavatel s tímto výsledkem spokojený. Zaměstnanci tak mají pocit, že je jejich pracovní doba dobře organizována a mohou tak mít i dostatek času na sebe a své přátele, rodinu či koníčky.

Graf 20 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoňte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky

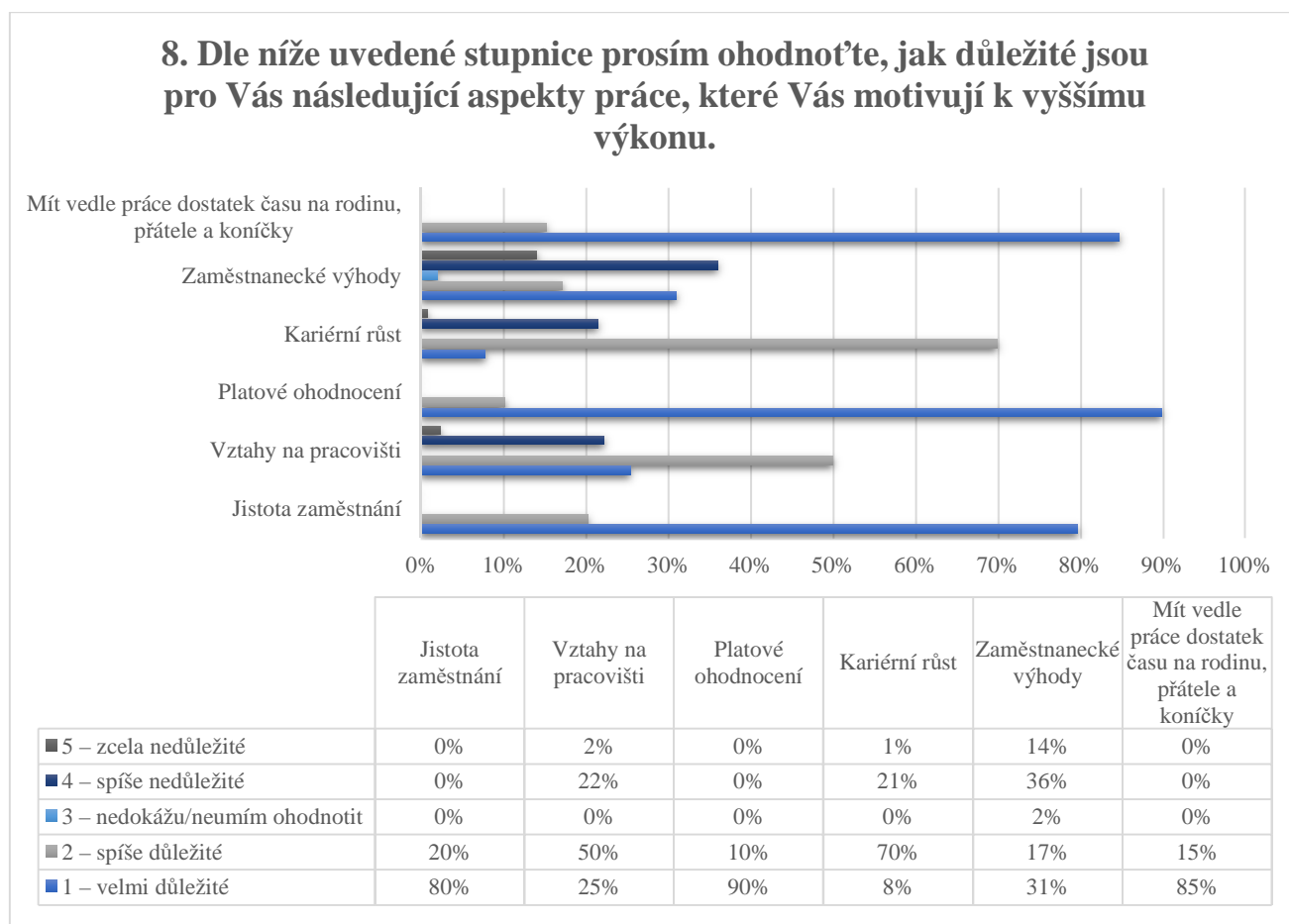


Zdroj: Práce autora

V souhrnném grafu č. 21 níže je tedy patrné, že absolutní většina respondentů uvedla, že to, co je nejvíce motivuje k vyššímu výkonu, je plat. V těsném závěsu následuje jistota zaměstnání a mít vedle práce dostatek volného času. Jak již bylo zmíněno dříve, toto rozložení odpovědí odpovídá faktu, že většina dotazovaných jsou zaměstnanci výroby. Pro dělníky je totiž jistota práce a platové ohodnocení stěžejní.

Dotazovaný vzorek zaměstnanců naopak uvedl, že k vyššímu výkonu je nemotivují zaměstnanecké výhody. V tomto bodě je tedy určitý prostor pro vylepšení balíčku zaměstnaneckých benefitů tak, aby byly pro zaměstnance více motivující. Pokud společnost nabízí zaměstnanecké výhody, které je stojí nemalé peníze, ale pro zaměstnance nejsou atraktivní, přijde potom vynaložení těchto finančních prostředků vniveč. O tom, které z nich to jsou, pojednává následující otázka.

Graf 21 – Otázka č. 8 Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro vás následující aspekty práce, které Vám motivují k vyššímu výkonu.

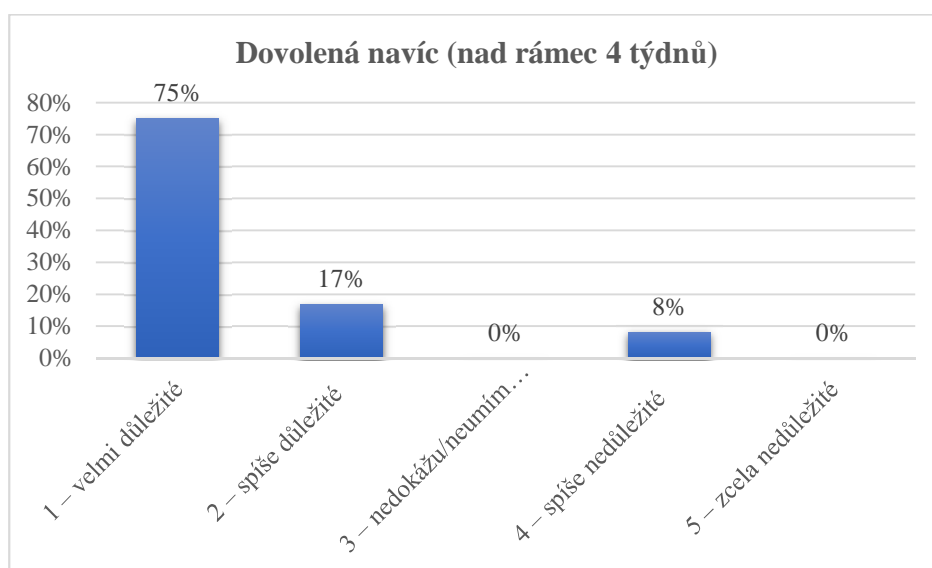


Zdroj: Práce autora

11.1.5 Preference zaměstnaneckých výhod

Je důležité, aby společnost věděla, zda je nabízený balíček zaměstnaneckých výhod optimální a zda o něj mají zaměstnanci zájem či nikoliv. V případě, že společnost nabízí zaměstnancům výhody, které pro ně nejsou zajímavé a shledávají je neužitečnými, pak dochází jednak k plýtvání finančních prostředků společnosti na něco, co zaměstnanci neocení a jednak k tomu, že zaměstnanci mají pocit, že si jich zaměstnavatel tímto dostatečně neváží. Právě proto je dobré, aby společnost věděla, že nemalé prostředky, které do této oblasti investuje, poslouží svému danému účelu. Touto problematikou se tedy zabývá otázka č. 9.

Graf 22 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Dovolená nad rámec 4 týdnů

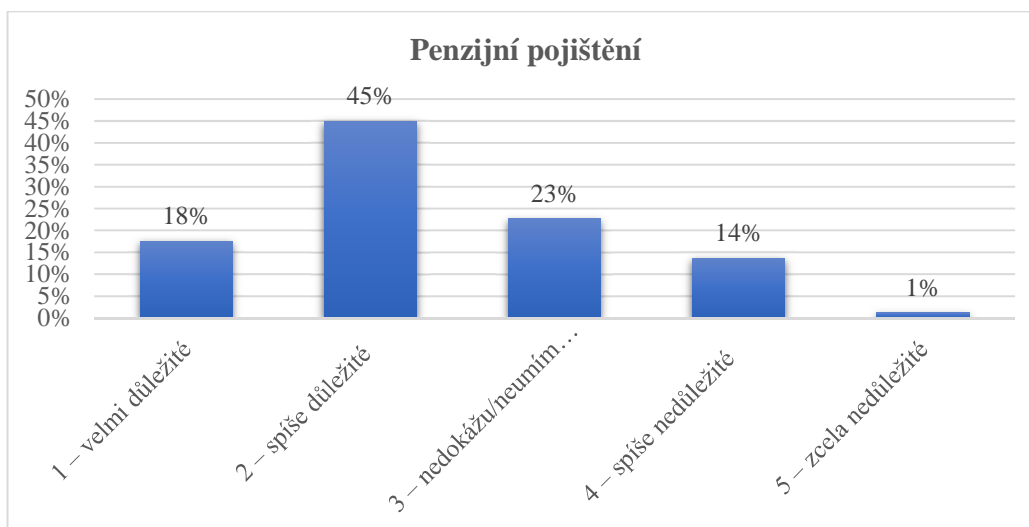


Zdroj: Práce autora

Dovolená navíc je benefit, který je důležitý pro více než 90 % zaměstnanců. Zde tedy společnost své prostředky vynakládá tím správným směrem.

Dalším zkoumaným benefitem byl příspěvek na penzijní pojištění. Tato výhoda je důležitá pro 63 % zaměstnanců, takže i zde padají vynaložené prostředky na úrodnou půdu. Ale 23 % zaměstnanců uvedlo, že tento benefit nedokáží ohodnotit. To může být známka toho, že povědomí o možnosti čerpání této výhody není dostatečné. Společnost by se tam měla zaměřit na to, aby svým zaměstnancům nabízené benefity více propagovala. Dalším důvodem ale může být také to, že zaměstnanci nemají založené penzijní pojištění, a proto je tento benefit nezajímavý.

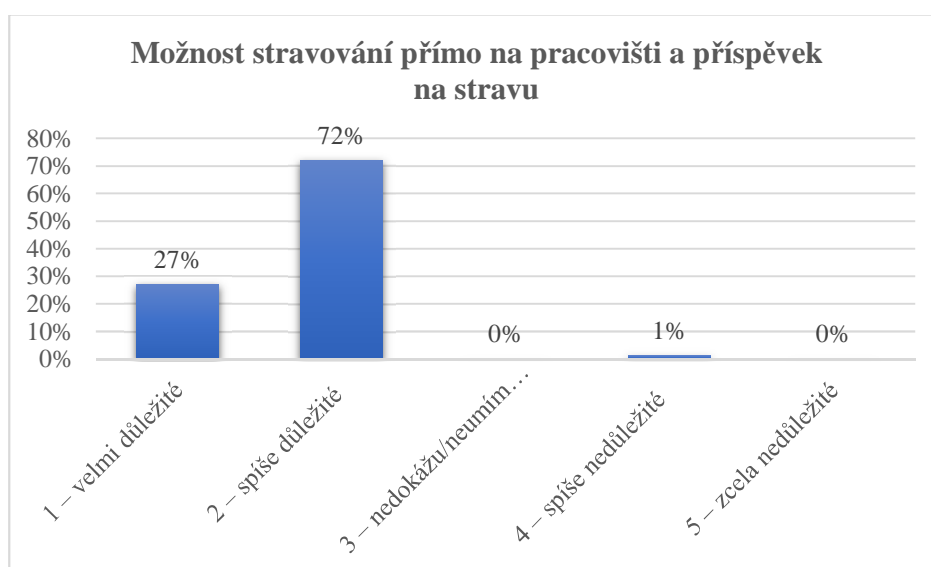
Graf 23 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Penzijní připojištění



Zdroj: Práce autora

Následující zkoumaný benefit byl příspěvek na stravování. Společnost totiž nabízí možnost stravování přímo na pracovišti. Vybrané stravovací zařízení dováží obědy přímo na pracoviště a zaměstnanci se tam mohou stravovat ve vyhrazených prostorách přímo na místě. Společnost hradí 55 % z ceny obědů. Tento benefit je důležitý pro 99 % zaměstnanců a je tak patrné, že jej zaměstnanci oceňují a je pro ně přínosný.

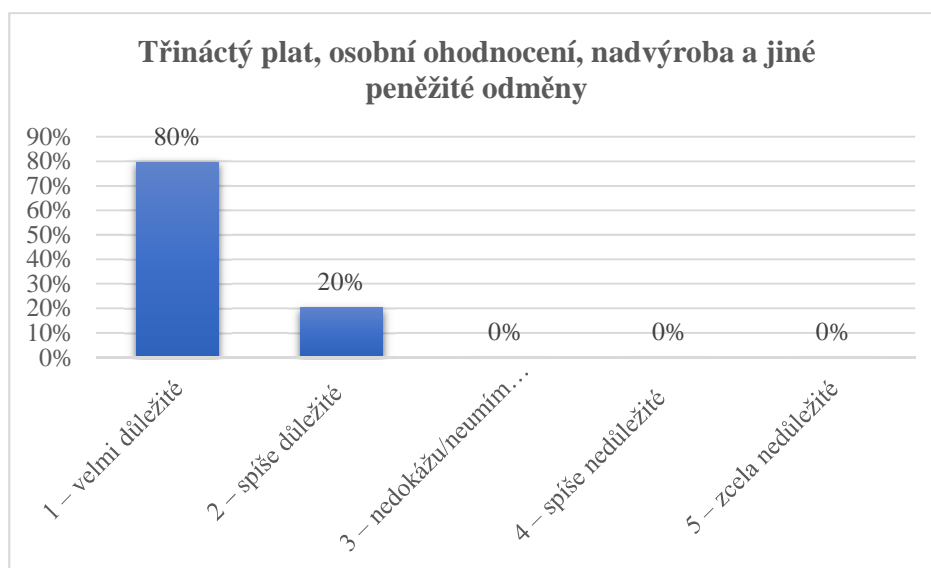
Graf 24 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Možnost stravování na pracovišti a příspěvek na stravu



Zdroj: Práce autora

Bylo zjištěno, že nejdůležitější složkou zaměstnaneckých výhod jsou peněžité odměny. Jedenkrát ročně jsou zaměstnanci odměňováni na základě svých pracovních výkonů osobním ohodnocením, které dostávají v rámci celoročního hodnocení zaměstnance. Dále je jim také jednou ročně vyplácen 13. plat a odměny za nadvýrobu. Tuto výhodu vyhodnotilo jako velmi důležitou 80 % respondentů, ale důležitou roli hraje pro všechny. V tomto bodě je tedy potvrzené, že zaměstnanci shledávají daný benefit jako atraktivní odměnu.

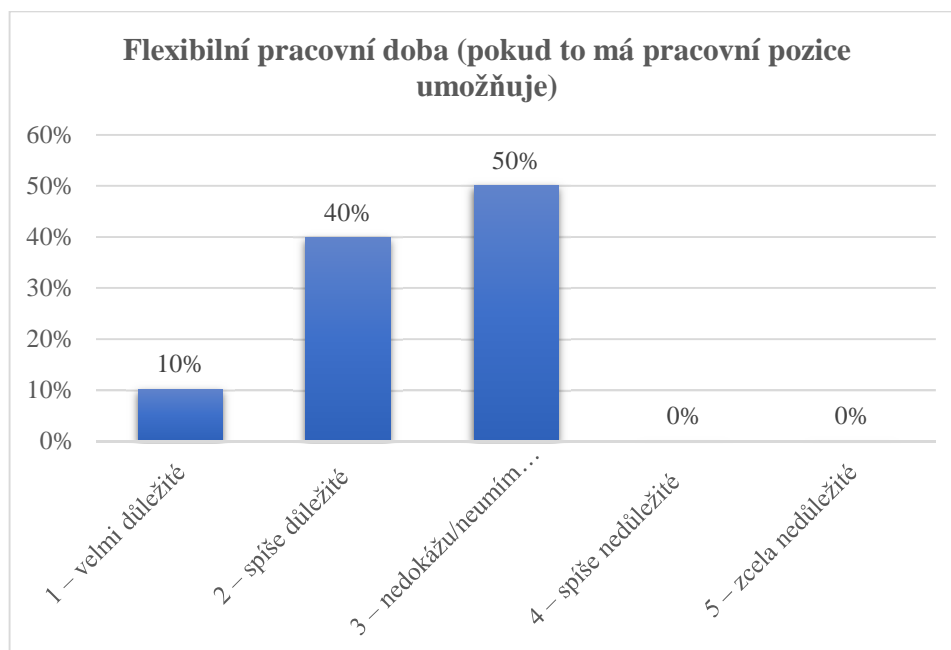
Graf 25 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Třináctý plat, osobní ohodnocení, nadvýroba a jiné peněžité odměny



Zdroj: Práce autora

Jako další důležitý benefit označili flexibilní pracovní dobu. Zaměstnavateli se tak potvrdilo, že zavedením flexibilní pracovní doby má u zaměstnanců pozitivní ohlas a přispělo tak k celkové spokojenosti zaměstnanců. 50 % respondentů nedokázalo tento benefit ohodnotit z toho důvodu, že pozice, které směřují a pracují v nepřetržitém provozu, nemají na flexibilní pracovní dobu nárok.

Graf 26 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Flexibilní pracovní doba

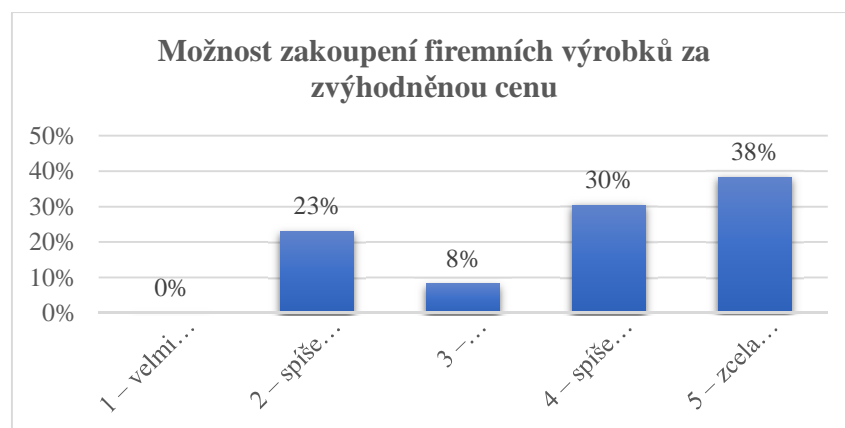


Zdroj: Práce autora

Za nepodstatné považují tázání zaměstnanci firemní kulturní akce, příspěvek na očkování proti chřipce nebo možnost koupě firemních výrobků za zvýhodněnou cenu.

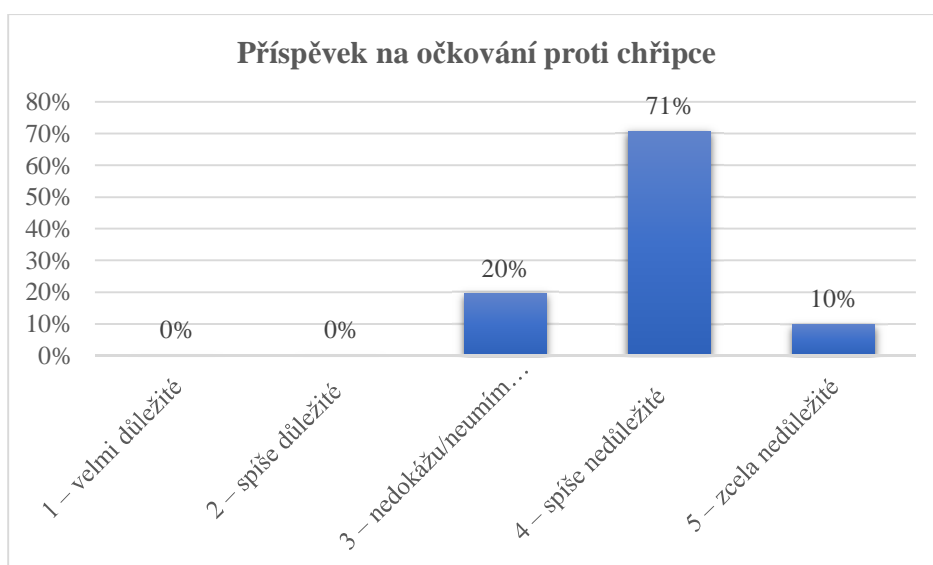
Možnost zakoupení firemních produktů za zvýhodněnou cenu považuje 68 % zaměstnanců za nedůležité. Je to dáno zejména tím, že společnost vyrábí produkt, který se z 90 % prodává k dalšímu zpracování. Jeho využití pro domácnosti je tedy minimální.

Graf 27 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Možnost zakoupení firemních výrobků za zvýhodněnou cenu



Zdroj: Práce autora

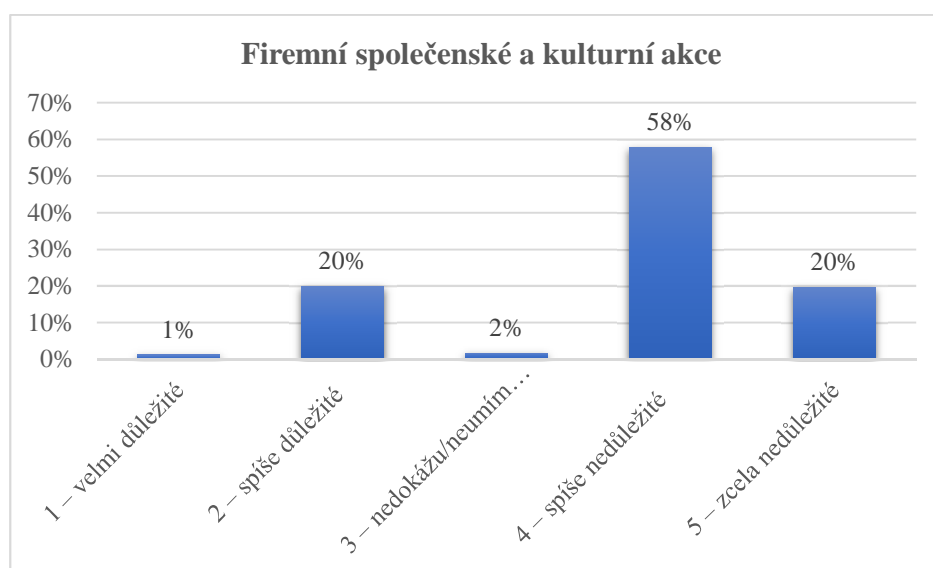
Graf 28 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? – Příspěvek na očkování proti chřipce



Zdroj: Práce autora

Dalším benefitem, který zaměstnanci shledávají nedůležitým a neatraktivním je příspěvek na očkování proti chřipce. 81 % dotazovaných zde hodnotilo tuto výhodu záporně. Zbylých 20 % se k tomuto benefitu nevyjádřilo. V tomto případě to bude pravděpodobně proto, že o tomto benefitu nevědí, protože možnost nechat se naočkovat má každý.

Graf 29 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Firemní společenské a kulturní akce

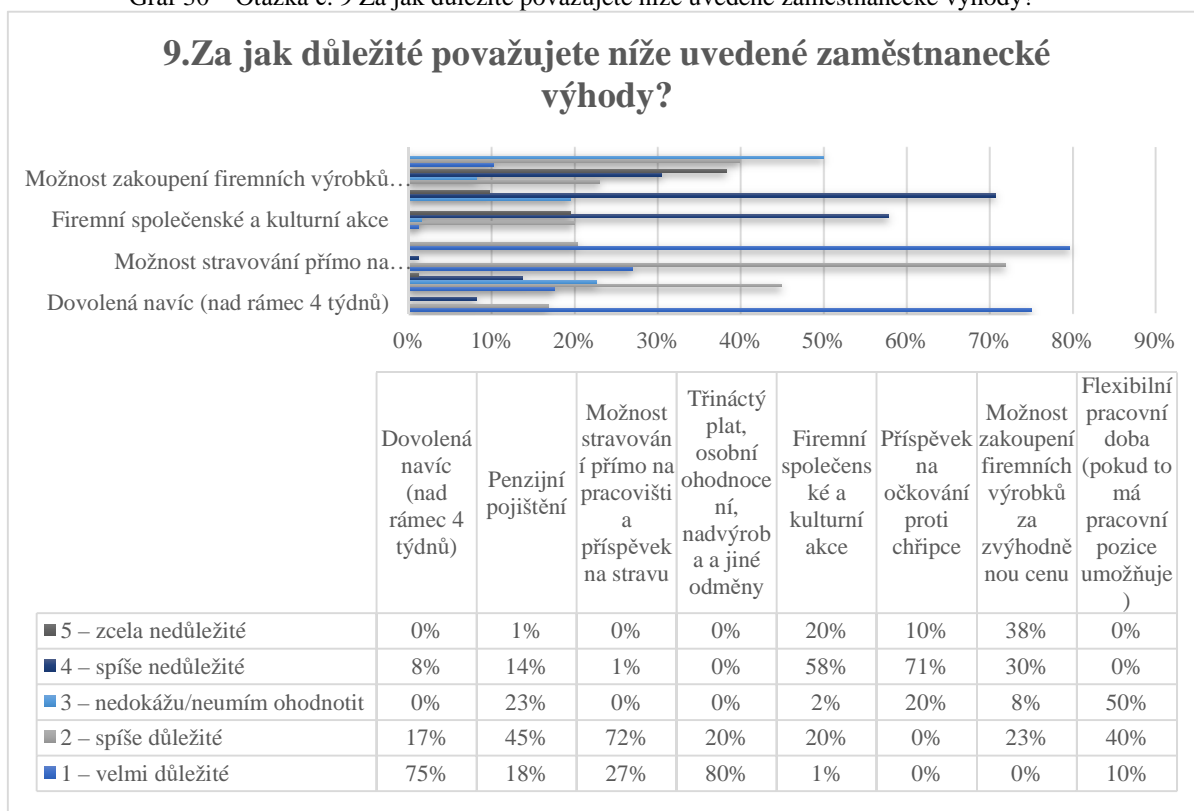


Zdroj: Práce autora

Posledním dotazovaným benefitem byly společenské a kulturní akce, které společnost pro své zaměstnance pořádá. Každoročně je to například dětský den, kde jsou různé atrakce a celodenní program pro děti, občerstvení a koncert některé z českých oblíbených kapel. Tyto akce ale považuje za důležité pouze 21 % zaměstnanců. Pro zbylých 78 % je toto nedůležitým benefitem. Nabízí se zde tedy možnost, aby společnost přehodnotila, zda se vyplatí investovat finanční prostředky do aktivit a akcí, které jsou pro zaměstnance nedůležité. Zejména by se měla zaměřit na společenské a kulturní akce pro zaměstnance, protože právě na tyto akce je vynaložený velký obnos finančních prostředků, které by mohli být využity na benefity, které jsou pro zaměstnance doopravdy zajímavé.

Celková bilance odpovědí na otázku ohledně důležitosti stávajících firemních výhod je patrná z grafu č. 30, který se nachází níže.

Graf 30 – Otázka č. 9 Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody?



Zdroj: Práce autora

Které konkrétní benefity by zaměstnanci ocenili, zkoumá otázka č. 10. U této otázky bylo možné zakroužkovat více odpovědí.

Nejvíce by zaměstnanci ocenili příspěvek na sport a podobné wellness aktivity. Jak již bylo zmíněno v popisu současného benefitního programu společnosti, podobný příspěvek se zaměstnancům poskytuje. Je vyplácen plošně a jednorázově. Dle níže uvedeného schématu odpovědí je ale patrné, že by zaměstnanci ocenili i příspěvek například na masáže nebo návštěvu fitness centra.

Tabulka 10 – Otázka č. 10 Které z uvedených benefitů byste chtěl/a, aby firma nabízela?

Otázka č. 10 Které z uvedených benefitů byste chtěl/a, aby firma nabízela?	
Stravenky a možnost stravování mimo pracoviště	18%
Životní pojištění	21%
Možnost práce z domu (home office)	41%
Příspěvek na sport, rekreaci nebo wellness a zdraví	80%
Zdravotní dovolená	24%
Studijní volno	8%
Firemní školka	10%

Zdroj: Práce autora

Jako další z vítaných benefitů uvedli dotazovaní zaměstnanci možnost práce z domu neboli home office. Tato varianta je možná pouze pro pracovníky administrativy. Pro zaměstnavatele se jedná o nenákladný způsob, jak zvýšit spokojenost svých zaměstnanců. Nevýhodou může být ale fakt, že je zaměstnavatel musí řídit i když nad nimi má velmi limitovaný dohled. Naopak zaměstnanec musí být ochoten a schopen sám efektivně pracovat. Tato forma zaměstnanecké výhody vyžaduje vzájemnou důvěru obou stran.

Třetí v pořadí zvolených výhod figuruje zdravotní dovolená. Přestože zaměstnavatel nabízí dovolenou nad rámec zákonem dané doby, zaměstnanci by uvítali dny zdravotního volna, jinak řečeno sick days. V těchto dnech zaměstnanci mohou (ale nemusí) čerpat dny volna ze

zdravotních důvodů. Výhoda pro zaměstnance je především ta, že nemusí dokládat potvrzení od lékaře o pracovní neschopnosti. Pro zaměstnavatele to sice představuje určitou formu nákladů. Ty ale bývají většinou kompenzovány tím, že zaměstnanec po návštěvě lékaře zůstává z pravidla doma déle, než při „samoléčení“ formou sick days.

Čtvrtým bodem, který je atraktivní pro 21 % dotazovaných, je možnost životního pojištění. Zaměstnavatel nyní nabízí možnost příspěvku na penzijní připojištění, což je u zaměstnanců jedna z oblíbených výhod. Protože práce ve společnosti není nijak životu nebezpečná, zaměstnavatel tuto formu benefitu prozatím nenabízí. Možným řešením by zde bylo příspěvek na penzijní připojištění navýšit.

Co by zaměstnanci naopak neocenili je studijní volno nebo zavedení firemní školky. Navíc zavedení firemní školky jako formy benefitu je pro zaměstnavatele velmi nákladné. Firma by musela školku vybudovat od základů a najmout nové zaměstnance na její provoz. Takovýto velmi nákladný benefit by se společnosti nevyplatil.

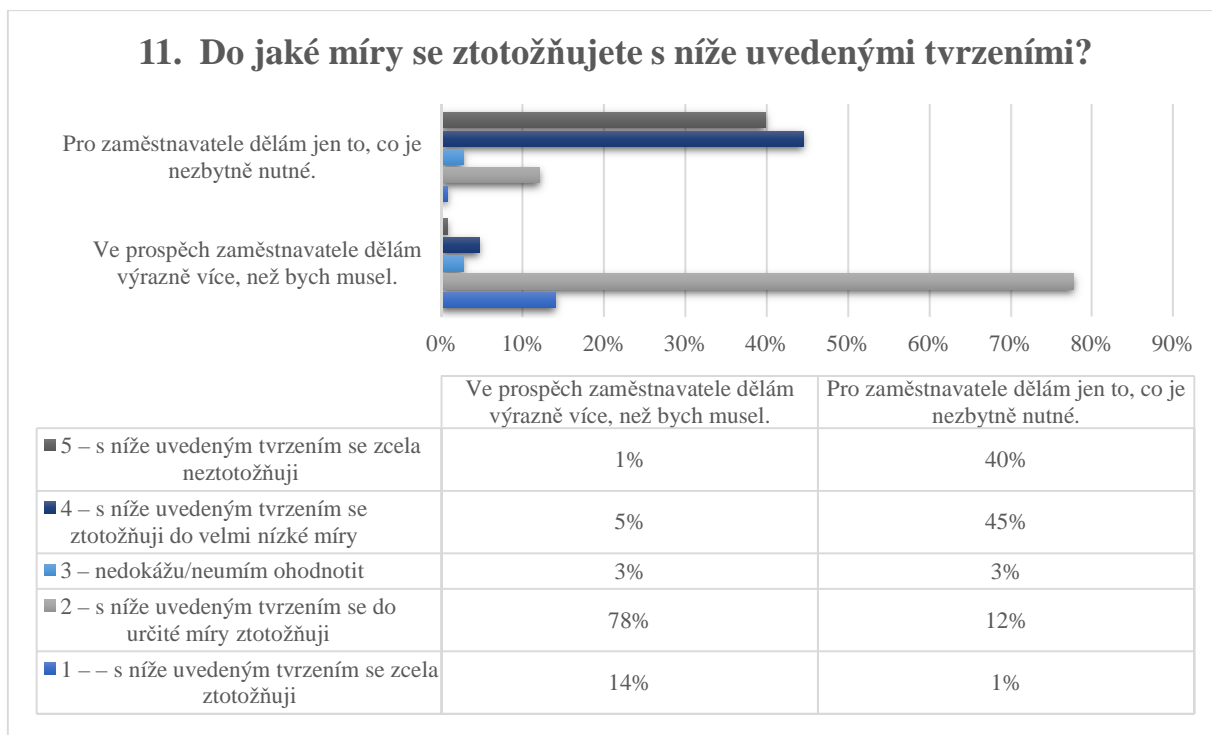
11.1.6 Loajalita zaměstnanců

Loajální zaměstnanci, kteří se se společností identifikují, jsou pro zaměstnavatele výhodou v loterii. Motivací je pro ně práce samotná, baví je a tak ji odvádí dobře. Navíc jejich motivace je téměř beznákladová.

Poslední tři otázky jsou tedy zaměřeny na zkoumání míry loajality zaměstnanců. Podle grafu č. 5 se 78 % dotazovaných zaměstnanců téměř ztotožňuje s tvrzením, že pro zaměstnavatele dělají výrazně více, než by museli. Toto tvrzení dokazuje, že společnost má pevnou základnu loajálních zaměstnanců, kteří pracují nad rámec svých pracovních povinností. Toto je velmi pozitivní zjištění, protože takové zaměstnance práce baví a fakt, že jsou ochotni pro firmu dělat více než by ve skutečnosti museli, je pro zaměstnavatele známkou toho, že si ho lidé váží.

Na tuto otázku 12 % dotazovaných odpovědělo, že v podstatě dělají jen to, co je v jejich náplni práce. V porovnání s tím, kolik lidí pracuje více než by museli, je toto procento velmi nízké.

Graf 31 – Otázka č. 11 Do jaké míry se ztotožňujete s níže uvedenými tvrzeními?



Zdroj: Práce autora

Více než 70 % zaměstnanců odpovědělo, že o změně zaměstnání v současné době neuvažuje. Toto tvrzení se dá také vyložit jako to, že více než 70 % zaměstnanců je tedy ve firmě spokojená, a proto o odchodu neuvažuje.

Ve společnosti je celkem 21 % lidí, kteří zvažují změnu zaměstnavatele. Na tuto skupinu by se měla společnost zaměřit a snažit se procento snížit na minimum.

Tabulka 11 – Otázka č. 12 Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?

Otázka č. 12 Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?

Určitě ano	5 %
Spíše ano	16 %
Spíše ne	45 %
Určitě ne	34 %

Zdroj: Práce autora

Nicméně co může být pro společnost velmi dobrá zpráva je to, že 86 % respondentů by ji doporučila jako dobrého zaměstnavatele. Mít image dobrého zaměstnavatele patří k jedné z velmi důležitých konkurenčních výhod, kterými se společnost může pyšnit. V dnešní době, kdy je v okolí Znojemska více volných pracovních míst než uchazečů, je image dobrého zaměstnavatele velikou výhodou v boji o zaměstnance.

Tabulka 12 – Otázka č. 13 Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

Otázka č. 13 Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?	
Určitě ano	29 %
Spíše ano	57 %
Spíše ne	14 %
Určitě ne	0 %

Zdroj: Práce autora

12 Vlastní návrhy řešení

12.1 Komunikace ve firmě

Na základě dotazníkového šetření bylo prokázáno, že společnost si, co se komunikace týče, vede více než dobře. Procento spokojených zaměstnanců převyšuje několikanásobně procento těch nespokojených, zaměstnanci jsou v kolektivu spokojeni a většina je také spokojena s prací a chováním svých nadřízených.

Avšak pokud nebudou spokojeni úplně všichni, pak je prostor k vylepšování situace stále otevřený. Společnost by se tedy měla zaměřit nejen na zlepšování ale i aktivně se snažit o udržení stávající situace, neboť stagnace v mnohých případech vede k pomalému úpadku.

Pomocí strukturovaného dotazníku bylo tedy zjištěno, že procento zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni se vztahy se svým nadřízeným, jsou zejména zaměstnanci ve výrobním provozu. Vedoucí pozice v tomto úseku jsou obsazovány spíše lidmi, kteří rozumí procesům ve výrobě a jsou odborníci v daném odvětví. Tato skutečnost je naprosto logická, protože aby firma

dosahovala co nejlepších výsledků, musí mít ve svém vedení lidi, kteří rozumí procesům výroby a daného průmyslu. Co bývá ovšem většinou opomíjeno je to, že i tito vedoucí pracovníci jsou ve své podstatě manažeři, protože neřídí pouze procesy, ale především lidi, kteří tyto procesy uvádí do provozu. Ideální kombinace je tady taková, že vedoucí zaměstnanci ve výrobě budou rozumět jak technickým a výrobním procesům, tak lidem, kteří je obsluhují. V praxi ale nebývá skutečnost tak ideální jako v učebnici, a proto se stává, že tyto manažerské vlastnosti a schopnosti mohou být zatlačovány do pozadí na úkor dodržování výrobních norem a standardů.

Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými ve výrobním sektoru by tak mohla být podpořena školením zaměřené na vedení a komunikaci s lidmi. Protože vedoucích pozic ve výrobě je několik desítek, nejlepším řešením by bylo skupinové školení pro větší počet lidí. Lektorem tohoto školení by musela být osoba, která by byla schopna udržet si zájem lidí, kteří nebudou celý den sedět v lavici a psát si poznámky. Na těchto pozicích bývají obsazováni spíše lidé se smyslem pro praktičnost, logické uvažování a se schopností reagovat pružně na změny a rychle a efektivně řešit krizové situace. Vedení lidí a management jako takový je pro ně pouze okrajovou činností. Naštěstí je v dnešní době veliká škála kurzů, které se zabývají právě touto problematikou, a jejich cena se pohybuje okolo 7 000 Kč za osobu.

Náklady na kurz pro vedoucí zaměstnance výroby:

Školení managementu a komunikačních schopností pro 10 lidí	70 000 Kč
--	-----------

Zdroj: ICT Pro s.r.o., © 2011 - 2019

Další problém v komunikaci, který dotazovaný vzorek zaměstnanců uvedl je ten, že téměř jedna čtvrtina zaměstnanců má pocit, že jejich nadřízený nevytváří prostor, aby se mohli ke své práci vyjádřit. Bylo zjištěno, že lidé, kteří si toto myslí, jsou především zaměstnanci centrály, tedy administrativní pracovníci.

Dotazovaní však uvedli, že jejich oddělení je spravedlivě a dobře řízeno a že je jejich nadřízený kdykoliv vyslechne. Toto tvrzení tedy indikuje to, že zaměstnanci sice za svým nadřízeným přijdou s návrhy či poznámkami k jejich práci, nadřízený je rád vyslechne, nicméně pak mají pocit, že jejich připomínky nedopadly na úrodnou půdu. Toto může být

dáno chybou v komunikaci, kdy si dvě strany sice řeknou své názory, nicméně nedefinují přesná řešení a dané úkoly, které by měli vést ke zlepšení a zefektivnění práce.

Řešením se zde může stát jednoduchá myšlenka pravidelných porad daného oddělení na měsíční bázi. Zde by vedoucí shrnul nové úkoly, aktualizoval stav těch stávajících a zaměstnanci by měli prostor vyjádřit se a přijít se svými návrhy. Velikou výhodou těchto malých porad oddělení je především to, že se všichni zaměstnanci daného oddělení sejdou najednou a mají možnost společně si aktualizovat stav svých úkolů a projektů, protože ve většině případů se na nich podílí vícero lidí. Někdy právě toto může být kamenem úrazu, neboť každý zaměstnanec má takovýchto projektů několik a není snadné se všemi držet krok a všechny průběžně informovat o aktuálním stavu daného projektu či úkolu.

Tato myšlenka porad jednotlivých oddělení by byla prezentována vedoucím pracovníkům administrativního úseku ze strany personálního oddělení pouze jako doporučení pro zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Náklady na zavedení porad jednotlivých oddělení:

Mzdové náklady na pracovníka personálního oddělení v časovém rozsahu 1 hodiny - 172 Kč

Poměrně velké procento zaměstnanců při odpovídání na otázku ohledně komunikace a hodnocení práce jejich nadřízených odpovídala neutrálně nebo se nechtěla k tomuto tématu vyjadřovat vůbec. Může to být i proto, že mají zaměstnanci strach nebo si netroufají ohodnotit práci svého nadřízeného. Ten pak nemusí vůbec tušit, že podřízení mají k jeho způsobům vedení nějaké výhrady.

Navrhovaným řešením zde může být hodnocení vedoucích zaměstnanců v rámci každoročního hodnocení. Součástí hodnocení zaměstnance by se stal formulář, kde by zaměstnanec kromě každoročního sebehodnocení také ohodnotil práci svého nadřízeného. Tento dodatečný hodnotící formulář by byl anonymní a zaměstnanci by jej vhazovali do schránky, které by byly umístěny na recepci nebo na vrátnici závodu. Tyto schránky by pak vybíral pracovník personálního oddělení, který by zároveň formuláře vyhodnocoval. Formuláře by byly vyhodnocovány v rámci jednotlivých oddělení. Po vyhodnocení formulářů personálním oddělením by konečná data získal vedoucí pracovník, který by svolal své podřízené a vedl by hodnotící rozhovor, kde by měl každý možnost vyjádřit své nápady

a požadavky. Konečné informace, které vedoucí pracovník získá jak z vyhodnocení hodnotících formulářů, tak z následného rozhovoru se svými podřízenými, by mu pak měli sloužit jako podklad pro jeho styl vedení a komunikace se zaměstnanci.

Hodnotící formulář pro vedoucí zaměstnance by měl se ptát na následující body:

- Vedoucí poskytuje zpětnou vazbu o práci svých podřízených
- Můj výkon je po zpětné vazbě lepší
- Vedoucí je spravedlivý při hodnocení výkonu svých podřízených
- Vedoucí je spravedlivý při odměňování svých podřízených
- Vedoucí se zajímá o nápady svých podřízených a využívá je v praxi
- Vedoucí má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení našeho oddělení
- Většina lidí v našem oddělení má s vedoucím přátelské vztahy
- Vedoucí má reálná očekávání
- Vedoucí je spolehlivý a plní své sliby
- Vedoucí reaguje racionálně na chyby svých podřízených

Náklady na hodnocení vedoucích pracovníků:

Mzdové náklady na pracovníka personálních oddělení v časovém rozsahu 16 hodin – 2 752 Kč.

Posledním druhem komunikace, který by společnost měla přehodnotit je komunikace ve směru od společnosti k zaměstnanci. Tomuto nasvědčuje fakt, že při otázce na ohodnocení užitečnosti společností nabízených benefitů někteří zaměstnanci uvedli, že na tuto otázku neumí odpovědět.

Může tomu tak být z toho důvodu, že nemají dostatečné informace o tom, jaké firma nabízí benefity a tudíž je nemohou ani čerpat. O některé benefity jako je příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na očkování proti chřipce je potřeba si osobně zažádat na personálním oddělení.

Jedním z možných řešení by bylo vydávání firemního časopisu. Vzhledem k tomu, že společnost má v České republice kolem 500 zaměstnanců, pak je velmi obtížné sdílet s nimi důležité informace a neustále je informovat o vývoji společnosti nebo interních

a organizačních záležitostech. Tomuto účelu by tak firemní časopis mohl výborně posloužit. Zaměstnanci by tak měli větší pocit integrity se společností, protože to že s nimi firma sdílí informace například o nových projektech nebo o událostech, které byly pro společnost významné, je pro ně známkou toho, že si jich zaměstnavatel váží.

Společnost neustále investuje do nových technologií a rozšiřuje své kapacity jak v České republice, tak mimo ni. O projektech, které už jsou bezpečně zaplánované, a není potřeba je držet v tajnosti, by se tak společnost mohla podělit se všemi svými zaměstnanci. Ti budou tak na svého zaměstnavatele pyšní a jejich loajalita k němu tak může být ještě silnější.

Mimo nové projekty by také společnost mohla prezentovat své sponzoringové aktivity. Společnost se velmi aktivně věnuje sponzoringu hlavně dětí z místního Dětského domova nebo jiných sociálně či fyzicky znevýhodněných dětí, jejichž rodiče jsou v hmotné tísní. Do těchto aktivit jsou často zapojováni i samotní zaměstnanci například při každoročním pořádání Mikulášské besídky pro děti v Dětském centru. Toto je tedy rozhodně událost, kterou by společnost měla prezentovat všem svým zaměstnancům.

Ve firemním časopise mohou být hlavně uvedeny veškeré firemní benefity nebo důležité termíny pro zaměstnance (termíny odevzdání různých přihlášek nebo formulářů, termíny zaměstnaneckých porad a další).

Firemní časopis by vycházel na čtvrtletní bázi. O články a aktuality v časopise by se staral zaměstnanec daného úseku, kterému každý článek náleží. Například aktuality z oblasti finančnictví by zajišťoval vedoucí financování, aktuality z hlediska vývoje by zajišťoval vedoucí pracovník RD. Pak už by bylo na každém vedoucím pracovníkovi, jestli by dílčí úkoly delegoval mezi své podřízené nebo jestli by zajišťoval vše sám. Celý projekt by zařizovala vedoucí sekretariátu společně s vedoucí personálního oddělení, které by pravidelně svolávaly porady, určovaly termíny odevzdání článků a vše sumarizovaly do výsledné podoby.

Náklady na chod firemního časopisu za období jednoho čtvrtletí:

Mzdové náklady na vedoucího projektu firemní časopis v časovém rozsahu 40 hodin
– 6 880 Kč.

Mzdové náklady na každého dalšího pracovníka spojeného s chodem časopisu 5 hodin
– 860 Kč.

Náklady na tisk 500ks časopisu v místní tiskárně 25 000 Kč.

12.2 Zaměstnanecké benefity

Cafeteria systém

Z výsledků výzkumu vyplývá, že téměř 80 % zaměstnanců shledává očkování proti chřipce a společenské události pořádané firmou jako nezajímavý a neužitečný zaměstnanecký benefit. Proto by firma měla zvážit, zda finanční prostředky, které do těchto výhod pro zaměstnance investuje by nebylo lepší alokovat někam, kde jej zaměstnanci ocení.

Společnost každoročně pořádá společenskou událost pro zaměstnance a jejich děti. Jedná se o celodenní akci, kde je několik atrakcí pro děti jako například aqua zorbing, velké skákací trampolíny nebo jízda na koních a velbloudech. V posledních dvou letech společnost najímala také cirkus, který zajišťoval celodenní program a vystoupení pro děti i dospělé. Součástí této plně hrazené události byl také catering a večení koncert známých českých skupin. Takovéto druhy atrakcí bývají většinou dost finančně náročné.

Ačkoliv je tato akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky zcela zdrava a může se jevit jako velmi příjemně strávený den se svými kolegy, mnoho zaměstnanců tuto událost podle výzkumu vnímá spíše negativně. Může to být z toho důvodu, že neúčast na této akci byla vedením vnímána s nelibostí nebo jednoduše proto, že svůj volný čas tráví zaměstnanci raději po svém a ne obklopeni spolupracovníky a nadřízenými, se kterými tráví většinu týdne.

Tabulka 13 - Náklady na benefity, které jsou pro zaměstnance nezajímavé

Náklady na společenskou akci pro zaměstnance s rodinami	
Poplatek agentuře za komplexní organizaci akce	1 500 000 Kč
Honorář za vystoupení kapely	100 000 Kč
Catering	250 000 Kč
Roční náklady na očkování proti chřipce	
Očkování proti chřipce	125 000 Kč
Celkem	1 975 000 Kč

Zdroj: Práce autora

Celkem tedy společnost investuje 1 975 000 Kč na benefity, které zaměstnanci nepovažují za důležité nebo atraktivní.

Dotazníkové šetření ukázalo, že by zaměstnanci ocenili příspěvek na sport, rekreaci, wellness a jiné zdraví prospěšné aktivity. Jako řešení se zde nabízí zavést systém benefitů takzvaným „Cafeteria systémem“.

Tento systém umožňuje zaměstnancům vybrat si z několika stovek služeb a aktivit. Poskytovatelé těchto služeb jsou smluvní partneři společnosti, která firmě tento systém zprostředkovává. Firma za zprostředkování systému nic neplatí. Těmto společnostem plyne zisk právě ze zprostředkovatelů služeb. Firma tedy pouze vkládá peníze formou bodů na účet každého zaměstnance.

Výhodou jak pro firmu, tak pro zaměstnance je zde to, že peníze, které jsou vloženy na tyto účty, nepodléhají zdanění, čili zaměstnanec má ve finále více peněz – bodů – pro svoji spotřebu. Zaměstnanci tedy ušetří až 30 % na daních a odvodech. A firma tímto způsobem odměňování ušetří také z toho důvodu, že prostředky na benefity se čerpají přímo ze zisku firmy a na rozdíl od peněžního odměňování nepodléhají odvodům.

Nevýhodou pro zaměstnance je fakt, že nabídka poskytovatelů služeb je limitována pouze na smluvní partnery společnosti, která tento benefit zprostředkovává. Protože firma má své působení v okolí Znojemska a Bučovic, tak nabídka smluvních partnerů zde není nijak široká. I tak se v této oblasti nachází poměrně slušná škála služeb a aktivit, které mohou zaměstnanci využít. Mezi ně se řadí i využití sportovních zařízení a fitness center, vstup do wellness zařízení nebo nákup zdravotních pomůcek, což jsou aktivity, které podle výsledků dotazníkového šetření zaměstnance zajímají.

Pokud se částka 1 975 000 Kč, která je momentálně využita na financování ne příliš oblíbených benefitů, rozdělí mezi 500 zaměstnanců, pak vychází, že na každého zaměstnance připadá 3 950 Kč ročně. Pokud tuto částku společnost každoročně připiše na benefity kartu zaměstnance, můžeme očekávat, že vzroste procento spokojených zaměstnanců, protože budou mít benefit, který je pro ně důležitý.

Home office

Dotazníkové šetření prokázalo, že více jak 40 % zaměstnanců by ocenilo, kdyby firma zavedla možnost práce z domu neboli home office. Tento benefit je ale vhodný pouze pro administrativní zaměstnance a managery na centrále, neboť pracovní pozice na závodě vyžadují přítomnost zaměstnanců přímo na pracovišti. Právě proto je přínosné, že 99 % zaměstnanců, kteří v dotazníkovém šetření volili tuto variantu, jsou zaměstnanci centrály.

Výhodou tohoto benefitu pro zaměstnance je především to, že jim dodává velkou míru svobody a větší prostor pro skloubení pracovního a soukromého života. Ale také vyžaduje od zaměstnanců velkou dávku zodpovědnosti a dobrý time management. Zaměstnanci musí být disciplinovaní a odevzdávat práci v daných termínech.

Výhodu home office ocení především zaměstnanci s dětmi. Pokud jejich dítě onemocní, může využít možnost home office a místo toho, aby si vybíral placené volno nebo OČR, může pracovat přímo z domu. Toto je výhoda i pro zaměstnavatele, protože nemusí řešit, kdo bude vykonávat práci zaměstnance v době jeho nepřítomnosti.

Nevýhodou tohoto benefitu je to, že si zaměstnanci v podstatě platí svoji vlastní kancelář. Můžou se jim tak zvednout náklady na elektřinu, popřípadě v zimě na topení. Nehledě na to, že by musel mít v domácnosti aktivní připojení k internetu. Další nevýhodou je to, že osobní komunikace s kolegy je mnohem účinnější a efektivnější než ta elektronická.

Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec centrály má svůj osobní počítač, tak náklady na zavedení home office by byly pro zaměstnavatele minimální. Pracovník IT oddělení by pouze musel nastavit zaměstnancům možnost vzdáleného přístupu.

V praxi by tedy zaměstnanec měl možnost pracovat z domu celkově 5 dní z každého měsíce po domluvě a schválení od svého nadřízeného.

Náklady na zavedení home office:

Mzdové náklady na pracovníka IT oddělení v časovém rozsahu 16 hodin – 2 752 Kč.

Sick days

Sick days neboli dny zdravotního volna jsou oboustranně výhodným nástrojem, který přináší výhody jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům. Výhoda na straně zaměstnance spočívá v poskytnutí dne či několika dnů volna na zotavenou, které je zpravidla placené, kdy zaměstnanec současně není nucen navštěvovat lékaře a žádat jej o vystavení potvrzení o pracovní neschopnosti. Výhoda na straně zaměstnavatele spočívá v dočasném fyzickém oddělení nemocného od ostatních zdravých zaměstnanců a dále zejména ve vysoké pravděpodobnosti brzkého uzdravení nemocného (oproti důsledkům „přecházení“ nemoci v plném pracovním nasazení).

Důležité je, aby byl způsob čerpání tohoto benefitu zakotven v pracovním řádu a zaměstnanci byly o způsobu jeho čerpání řádně informovány, aby v praxi nedocházelo k nedorozuměním. Podmínky pro použití tohoto benefitu tak mohou být v pracovním řádu či jiné vnitropodnikové směrnici upraveny takto:

„Zaměstnanec má nárok na čerpání 5 dnů zdravotního volna. Toto volno se počítá nad rámec 25 dnů standardní dovolené na zotavenou a je zaměstnanci kompenzováno ve stejné výši jako dovolená na zotavenou. Pokud zaměstnanec v daném roce nevyčerpá všech 5 dní zdravotního volna, zbylé dny se nepřevádí do následujícího roku. Na začátku následujícího roku tak zaměstnanec nemá více než 5 dní zdravotního volna. Zaměstnanec je povinen nahlásit čerpání zdravotního volna svému nadřízenému buď e-mailem, nebo telefonicky. V tomto případě není potřeba podepsaná propustka či jiný dokument od ošetřujícího lékaře.“

Tyto nové benefity by byly zaměstnancům komunikovány formou firemního časopisu, který je blíže specifikovaný v předchozí kapitole návrhů.

Zavedením těchto nových benefitů se zvedne procento spokojených zaměstnanců a tím by bylo možné přispět ke zmírnění fluktuace zaměstnanců ve firmě.

12.3 Mzdové ohodnocení

Ačkoliv je většina zaměstnanců se svým platovým ohodnocením spokojena, stále se ve společnosti nachází přes 40 % zaměstnanců, kteří spokojení nejsou. Toto číslo není zanedbatelné, a proto by se měla společnost ujistit, že platové ohodnocení, které nabízí, je

adekvátní vykonávané práci, pracovním podmínkách a je konkurenceschopné co se týče ostatních zaměstnavatelů výrobních firem v okolí. Porovnání v ostatními výrobními společnostmi je důležité z toho důvodu, že naprostá většina zaměstnanců, kteří jsou se svým platem nespokojeni, jsou zaměstnanci výroby.

Důvodem, proč jsou zaměstnanci se svým platovým ohodnocením nespokojeni, může být jejich pocit či přesvědčení, že jinde bude jejich platové ohodnocení vyšší. Právě proto byla porovnána průměrná hrubá mzda dělníka výroby ve společnosti s průměrnou hrubou mzdou dělníka ve výrobě u konkurenčních zaměstnavatelů výrobních firem v okolí.

Průměrná hrubá měsíční mzda operátora linky je ve společnosti 26 500 Kč. Tato částka zahrnuje všechny příplatky a benefity. Tuto částku společnost zveřejňuje při náboru nových zaměstnanců.

Na základě inzercí volných pracovních míst na Úřadu práce ve Znojmě byly zjištěny níže uvedená platová ohodnocení v konkurenčních výrobních firmách.

Tabulka 14 - Porovnání mezd zaměstnavatelů v okrese na pozici dělníka ve výrobě

Zaměstnavatel	Průměrná hrubá mzda (včetně příplatků)
TAMURA – EUROPE LIMITED	22 000 Kč
LAUFEN CZ s.r.o.	28 500 Kč
NOVASERVIS s.r.o.	18 500 Kč
EGSTON SYSTEM ELECTRONIC s.r.o.	17 000 Kč
Haas Profile s.r.o.	20 000 Kč

Zdroj: Práce autora

Podle tabulky výše je zřejmé, že hrubá mzda společnosti je v porovnání s konkurenčními zaměstnavateli nadprůměrná. Jedinou výjimkou je zde firma LAUFEN CZ s.r.o. jejíž průměrná mzda je o 2 000 Kč vyšší. Tento fakt je dán především pracovním prostředím firmy Laufen. Jedná se o keramickou firmu, kde zaměstnanci vyrábí sanitární vybavení domácnosti, jako jsou vany nebo toalety. Práce je velice fyzicky náročná, protože formy na výrobu těchto produktů váží několik desítek kilo. Pracovní prostředí je velmi prašné

a zaměstnanci jsou vystavováni velmi vysokým teplotám. Z tohoto důvodu firma Laufen nabízí vyšší mzdové ohodnocení, aby přilákala a udržela si zaměstnance.

V dotazníkovém šetření uvedlo 21 % zaměstnanců, že uvažuje o odchodu ze společnosti. Ty aspekty práce, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni, mohou být jedním z důvodů pro jejich odchod ze společnosti. Protože výsledky dotazníkového šetření uvádí, že zaměstnanci nejsou spokojeni převážně se zaměstnaneckými benefity a platovým ohodnocením, je předpokládáno, že úprava těchto konkrétních bodů může některé zaměstnance přesvědčit, aby ve společnosti setrvali. Výše uvedené porovnání mezd může společnost zveřejnit ve firemním časopise, aby měli zaměstnanci možnost si ověřit, že jejich mzdové ohodnocení si stojí na trhu práce v okolí Znojemska více než obstojně.

Z toho důvodu, že procento lidí uvažujících o odchodu ze společnosti jsou převážně zaměstnanci výroby, pro které je důležitější výše mzdy než zaměstnanecké benefity, by bylo dobré, kdyby společnost zvážila kombinaci navýšení mezd pro zaměstnance ve výrobě a zavedení Cafeteria systému pro zaměstnance administrativního úseku.

Částku 1 975 000 Kč, kterou by společnost ušetřila za zrušení dětského dne a příspěvku na očkování proti chřipce, by tak rozdělila v následujícím poměru. Protože 80 % zaměstnanců pracuje ve výrobě, stejné procento z celkové částky by šlo na zvýšení mezd zaměstnancům výroby. Zbýlých 20 % by bylo investováno do benefitního programu formou Cafeteria systému pro zaměstnance centrály, kteří by změnu zaměstnaneckých výhod uvítali.

Po rozdělení částky 1 580 000 Kč mezi 400 zaměstnanců výroby, pak společnost na jednoho zaměstnance zaplatí na odvodech 1 002 Kč a na jednoho zaměstnance pak případně navýšení mzdy o 2 948 Kč. Odvody se pojištění ve výši 34 % procent, které zaměstnavatel hradí za každého zaměstnance.

Zbytek částky, konkrétně 395 000 Kč, pak bude připsán na benefitní karty 100 zaměstnancům administrativního úseku. Každý zaměstnanec THP dostane 3 950 Kč formou benefit bodů.

Toto rozdělení tak odpovídá faktu, že zaměstnanci výroby by raději upřednostnili zvýšení mzdového ohodnocení, kdežto zaměstnanci v administrativě by spíše uvítali úpravu zaměstnaneckých benefitů,

Tabulka 15 - Přehled příspěvků na benefity pro zaměstnance THP a navýšení mezd zaměstnancům výrobního úseku

Celková suma	1 975 000 Kč
Částka na zvýšení mezd zaměstnancům ve výrobě	1 580 000 Kč
Částka na benefitní program	395 000 Kč
Navýšení mzdy na jednoho zaměstnance výroby (po odečtení nákladů zaměstnavatele)	2 948 Kč
Příspěvek na benefitní kartu na jednoho zaměstnavatele THP	3 950 Kč

Zdroj: Práce autora

Pokud tedy společnost využije finanční prostředky ze zrušení firemního dne dětí a příspěvku na očkování proti chřipce, může pak tyto prostředky investovat do výše uvedených oblastí. Protože pro zaměstnance výroby je důležitější, kolik peněz jim konkrétně přijde na účet než to, jakou má firma škálu zaměstnaneckých výhod, pak by k jejich spokojenosti navýšení mezd určitě přispělo nemalou mírou. Pokud jim společnost zároveň pomocí firemního časopisu dobře odprezentuje fakt, že jejich mzda byla navýšena i přes to, že jsou platy ve společnosti nadprůměrné, pak by procento spokojených zaměstnanců jistě vzrostlo a zároveň by tak došlo k poklesu procenta zaměstnanců, kteří uvažují o odchodu z firmy.

13 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současnou míru spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XYZ a na základě zjištěných poznatků navrhnout řešení, která povedou k odstranění nedostatků, ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a sníží míru fluktuace ve společnosti. V této oblasti byla zpracována teoretická východiska práce a následně byl popsán a zhodnocen současný stav.

Dalším krokem bylo zpracování dotazníkového šetření. Toto šetření odhalilo některé body, které by bylo potřeba vylepšit, ale na druhou stranu taky ukázalo, že většina zaměstnanců je se svým zaměstnavatelem spokojená a naprostá většina z nich prokázala loajalitu a doporučila by jej jako dobrého zaměstnavatele. Také co se týče komunikace si společnost stojí velmi dobře. Nabízí se sice určitá vylepšení v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, ale ve finále je komunikace ve společnosti na dobré úrovni. Tam, kde zaměstnanci nejsou příliš spokojeni je oblast zaměstnaneckých výhod. Zde se jim zdají některé současné benefity nedůležité a preferovali by jejich změnu. Zaměstnavatel by tak měl zvážit, zda by nebylo dobré některé benefity zrušit a z finančních prostředků, které tímto ušetří zafinancovat benefity, které by zaměstnanci ocenili.

V závěru práce bylo formulováno několik návrhů na vylepšení situace ve firmě z pohledu zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím tak i následnému zmírnění fluktuace.

Obecně lze říci, že ve společnosti není potřeba žádných výrazných změn, protože zjištěné nedostatky nijak neohrožují chod společnosti. Ovšem všechna navrhovaná zlepšení mohou přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což by společnost neměla opomíjet.

14 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Tina, STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. Fluktuace nemusí být problém. In: *Vlastnicesta.cz*. [online]. ©2018 [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/fluktuace-nemusi-byt-problem/>

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh, 2012. *The 7 hidden reasons employees leave*. New York: Amacom. ISBN 0814417582.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3

DONNELLY, James H., jr., James L. GIBSON and John M. IVANCEVICH, 1995. *Fundamentals of Management*. 9th ed. Chicago: Irwin. ISBN: 02-561-2540-6

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

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků: Testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

ICT Pro s.r.o., [online]. Brno. © 2011-2019 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/>

KAESLER, Clemens a Frauke, KAESLER-PROBSTOVÁ, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KASPER, Helmut a Wolfgang, MAYRHOFER, 2005. *Personální management, Řízení organizace*. Praha: LINDE. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. ISBN 978-80-7261-168-3.

Moderní řízení, 2004. *Hospodářské noviny*. Praha: Economia, a.s., ISSN 0026-8720

NAKONEČNÝ, Milan, 1997. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 2004. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-0592-2.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin, ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. ISBN 978-80-7408-083-8

SPOLEČNOST XYZ, 2017. *Výroční zpráva 2017* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/file/1762/vyrocní-zpráva-za-rok-2017.pdf>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. ISBN 978-80-905247-4-3

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, v.v.i., 2007. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online]. 1. vyd. Praha: VÚPSV, v.v.i. [cit. 2019-01-05]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

WILTON, Nick, 2016. *An Introduction to Human Resource Management*. 3rd ed. London:
SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4739-1571-8

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hodnocení výkonu zaměstnanců.....	33
Tabulka 2 - Jednotlivé kroky hodnocení	34
Tabulka 3 - Finanční ukazatele.....	40
Tabulka 4 - Počet zaměstnanců	41
Tabulka 5 - Otázka č. 1 Pohlaví	46
Tabulka 6 – Otázka č. 2 Oddělení	46
Tabulka 7 - Otázka č. 3 Věk	47
Tabulka 8 - Otázka č. 4 Vzdělání	47
Tabulka 9 - Otázka č. 5 Jak dlouho ve společnosti pracujete?	48
Tabulka 10 – Otázka č. 10 Které z uvedených benefitů byste chtěl/a, aby firma nabízela?	70
Tabulka 11 – Otázka č. 12 Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?	72
Tabulka 12 – Otázka č. 13 Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?	73
Tabulka 13 - Náklady na benefity, které jsou pro zaměstnance nezajímavé.....	78
Tabulka 14 - Porovnání mezd zaměstnavatelů v okrese na pozici dělníka ve výrobě	82
Tabulka 15 - Přehled příspěvků na benefity pro zaměstnance THP a navýšení mezd zaměstnancům výrobního úseku.....	84

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Činnosti řízení lidských zdrojů podle Armstronga	12
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb.....	16
Obrázek 3 - Subjektivní determinanty výkonového chování	18
Obrázek 4 - Složky celkové odměny.....	27

Seznam grafů

Graf 1 – Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Pracovní podmínky.....	49
Graf 2 - Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Délka a organizace pracovní doby	49

Graf 3 - Otázka 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? - Jistota zaměstnání	50
Graf 4 – Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Vztahy s přímým nadřízeným	51
Graf 5 - Otázka č. Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? - Možnost povýšení.....	52
Graf 6 – Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Zaměstnanecké výhody	52
Graf 7 - Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce? – Platové ohodnocení	53
Graf 8 – Otázka č. 6 Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce?.....	54
Graf 9 - Otázka č. 7 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? – Myslím, že naše oddělení je dobře a spravedlivě řízeno	55
Graf 10 - Otázka č. 7 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními - V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit	56
Graf 11 - Otázka č. 7 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? - Můj nadřízený vytváří prostor, abych se mohl kdykoliv ke své práci vyjádřit.....	56
Graf 12 - Otázka č. 7 - Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? – Atmosféra na pracovišti je plná napětí a konfliktů	57
Graf 13 - Otázka č. 7 - Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními? – Atmosféra na pracovišti je přátelská	57
Graf 14 – Otázka č. 7 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?.....	58
Graf 15 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Jistota zaměstnání.....	59
Graf 16 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Vztahy na pracovišti.....	59
Graf 17 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Platové ohodnocení	60
Graf 18 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Kariérní růst.....	61
Graf 19 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Zaměstnanecké výhody	62

Graf 20 - Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu - Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	62
Graf 21 – Otázka č. 8 Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro vás následující aspekty práce, které Vám motivují k vyššímu výkonu.	63
Graf 22 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Dovolená nad rámec 4 týdnů	64
Graf 23 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Penzijní připojištění.....	65
Graf 24 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Možnost stravování na pracovišti a příspěvek na stravu	65
Graf 25 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Třináctý plat, osobní ohodnocení, nadvýroba a jiné peněžité odměny	66
Graf 26 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Flexibilní pracovní doba	67
Graf 27 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Možnost zakoupení firemních výrobků za zvýhodněnou cenu	67
Graf 28 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? – Příspěvek na očkování proti chřipce	68
Graf 29 - Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? - Firemní společenské a kulturní akce	68
Graf 30 – Otázka č. 9 Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody? ..	69
Graf 31 – Otázka č. 11 Do jaké míry se ztotožňujete s níže uvedenými tvrzeními?.....	72

15 Přílohy

Dotazník

Milí kolegové,

dovolte mi, abych Vás požádala o spolupráci při zpracování mé diplomové práce na téma Hodnocení spokojenosti zaměstnanců, a to vyplněním krátkého dotazníkového šetření. Samotné vyplnění dotazníku zabere pouze pár minut Vašeho času. Odpovědi jsou zcela anonymní a stačí je vyplnit zakroužkováním. Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď. Vyplněné dotazníky můžete odevzdat na vrátnici nebo na recepci centrály v obálce s mým jménem.

Děkuji všem zúčastněným za spolupráci a za především za váš čas.

Alice Rehbergerová

1. Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž

2. Oddělení

- a. Administrativa
- b. Výroba
- c. Sklady
- d. Laboratoř
- e. Údržba

3. Věk

- a. Do 20 let
- b. 21 – 30 let
- c. 31 – 40 let
- d. 41 – 50 let
- e. 51 – 60 let
- f. Více než 61 let

4. Vzdělání

- a. Základní

- b. Středoškolské zakončené výučním listem
- c. Středoškolské zakončené maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské bakalářské
- f. Vysokoškolské magisterské

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a. Méně než rok
- b. 1 – 3 roky
- c. 4 – 7 let
- d. 8 – 11 let
- e. 12 – 15 let
- f. 15 – 20 let
- g. Více než 20 let

6. Jak jste spokojený/á s níže uvedenými aspekty Vaší práce?

Ohodnoťte je prosím dle stupnice níže.

1 – spokojen/a

2 – spíše spokojen/a

3 – nedokážu/neumím ohodnotit

4 – spíše nespokojen/a

5 – nespokojen/a

- a. Pracovní podmínky (čistota, světlo, teplo, hluk)

1 2 3 4 5

- b. Délka a organizace pracovní doby (přestávky, příchody, odchody)

1 2 3 4 5

- c. Jistota zaměstnání

1 2 3 4 5

- d. Možnosti povýšení

1 2 3 4 5

- e. Zaměstnanecké výhody

1 2 3 4 5

f. Vztahy s přímým nadřízeným

1 2 3 4 5

g. Platové ohodnocení

1 2 3 4 5

7. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?

1 – zcela souhlasím

2 – souhlasím

3 – nedokážu/neumím ohodnotit

4 – nesouhlasím

5 – zcela nesouhlasím

a. Myslím, že naše oddělení je dobře a spravedlivě řízeno.

1 2 3 4 5

b. V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.

1 2 3 4 5

c. Můj nadřízený vytváří prostor, aby se mohl kdokoli ke své práci vyjádřit.

1 2 3 4 5

d. Atmosféra na pracovišti je přátelská.

1 2 3 4 5

e. Atmosféra na pracovišti je plná napětí a konfliktů.

1 2 3 4 5

8. Dle níže uvedené stupnice prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující aspekty práce, které Vás motivují k vyššímu výkonu.

1 – velmi důležité

2 – spíše důležité

3 – nedokážu/neumím ohodnotit

4 – spíše nedůležité

5 – zcela nedůležité

a. Jistota zaměstnání

1 2 3 4 5

b. Vztahy na pracovišti

1 2 3 4 5

c. Platové ohodnocení

1 2 3 4 5

d. Kariérní růst

1 2 3 4 5

e. Zaměstnanecké výhody

1 2 3 4 5

f. Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky

1 2 3 4 5

9. Za jak důležité považujete níže uvedené zaměstnanecké výhody?

1 – velmi důležité

2 – spíše důležité

3 – nedokážu/neumím ohodnotit

4 – spíše nedůležité

5 – zcela nedůležité

a. Dovolena navíc (nad rámec 4 týdnů)

1 2 3 4 5

b. Penzijní pojištění

1 2 3 4 5

c. Možnost stravování přímo na pracovišti a příspěvek na stravu

1 2 3 4 5

d. Třináctý plat, osobní ohodnocení, nadvýroba a jiné odměny

1 2 3 4 5

e. Firemní společenské a kulturní akce

1 2 3 4 5

f. Příspěvek na očkování proti chřipce

1 2 3 4 5

g. Možnost zakoupení firemních výrobků za zvýhodněnou cenu

1 2 3 4 5

h. Flexibilní pracovní doba (pokud to má pracovní pozice umožňuje)

1 2 3 4 5

10. Které z uvedených benefitů byste chtěli, aby firma nabízela?

Vyberte jednu nebo více možností

- a. Stravenky a možnost stravování mimo pracoviště.
- b. Životní pojištění
- c. Možnost práce z domu (home office)
- d. Příspěvek na sport, rekreaci nebo wellness a zdraví
- e. Zdravotní dovolená
- f. Studijní volno
- g. Firemní školka

11. Do jaké míry se ztotožňujete s níže uvedenými tvrzeními?

1 – s níže uvedeným tvrzením se zcela ztotožňuji

2 – s níže uvedeným tvrzením se do určité míry ztotožňuji

3 – nedokážu/neumím ohodnotit

4 – s níže uvedeným tvrzením se ztotožňuji do velmi nízké míry

5 – s níže uvedeným tvrzením se zcela neztotožňuji

a. Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel.

1 2 3 4 5

b. Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.

1 2 3 4 5

12. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne

13. Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne