

Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku

Bc. Lubomír Šenkyřík

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lubomír Šenkýřik**
Osobní číslo: **M17394**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zabývající se oblastí motivace a spokojenosti zaměstnanců, formulujte teoretická východiska pro praktickou část.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců společnosti.
- Na základě výsledků analýzy vyhodnoťte stávající situaci a navrhněte možné oblasti zlepšení.
- Vypracujte projekt vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personálnístiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

NOE, Raymond A et al. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11e. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 744 s. ISBN 978-1-260-09855-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
Vyšší odborná škola ekonomická
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 16.4.2019

Jméno a příjmení: Bc. Lubomír Šenkyřík

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce byla zaměřena na vytvoření projektu vedoucího ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.

První část práce byla složena z teoretických poznatků zabývajících se motivací a pracovní spokojeností. Účelem praktické části byla analýza současné situace spokojenosti zaměstnanců pomocí kvantitativní techniky sběru dat formou dotazníkového šetření. Tato metoda také pomohla k vyhodnocení stanovených výzkumných hypotéz. Na základě analytické části bylo sestaveno projektové řešení, které se skládalo z několika návrhů opatření ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců, což bylo hlavním cílem. Projekt je na závěr podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Přínosem této práce je pro vybraný podnik nové pojetí možností vedoucích k efektivnějšímu personálnímu řízení.

Klíčová slova: lidské zdroje, pracovní spokojenost, motivace, dotazníkové šetření, motivační program, cafeteria systém

ABSTRACT

This master thesis was focused on project creation linked to increased well-being of the selected company's employees.

The first part of the thesis was composed of the theoretical findings, dealing with motivation and the satisfactory value of the job. The goal of the practical part was the analysis of the current level of the employees' well-being, using the quantitative data collection techniques through a questionnaire survey. This method also helped with the evaluation of research hypotheses. The solution of this project was based on the analytical part, which consisted of a number of proposed measures, that would lead to an overall increase, in the well-being of the employees, which was the main objective. Finally, the project is subjected to a cost, time and risk analysis. The benefit of this work is a new concept of possibilities, that would lead to a more effective personnel management for the chosen company.

Keywords: human resources, work satisfaction, motivation, survey, motivation program, cafeteria system

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé práce paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D., za poskytnutý čas a cenné rady, které byly ve finální fázi klíčové. Zvláštní poděkování patří paní Petře Chytilové, která mi poskytla veškerá data a informace pro analytickou část této práce. Dále bych rád poděkoval rodině a přítelkyni, kteří mi vytvořili v průběhu studia vhodné zázemí.

OBSAH

ÚVOD	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	6
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.2 LIDSKÉ ZDROJE.....	11
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	13
2.2 DŮVODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	14
2.2.1 Pracovní výkonnost.....	15
2.2.2 Loajalita.....	18
2.2.3 Absence.....	19
2.2.4 Fluktuace.....	20
2.2.5 Odhad potřeb.....	22
2.3 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	23
3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	25
3.1 POJEM MOTIVACE.....	25
3.1.1 Vnitřní motivace.....	26
3.1.2 Vnější motivace.....	27
3.2 POJEM STIMULACE.....	29
3.3 NEVHODNÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	29
3.4 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	30
3.4.1 Maslowova teorie potřeb.....	30
3.4.2 Herzbergerova teorie dvou faktorů.....	31
3.4.3 McGregorova teorie XY.....	32
4 SITUAČNÍ ANALÝZA	33
4.1 SWOT ANALÝZA.....	33
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
6 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	37
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
6.2 VÝROBNÍ PROGRAM A SLUŽBY.....	37
6.3 FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	38
6.4 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	39
6.5 SWOT ANALÝZA.....	39
6.5.1 Silné stránky.....	40
6.5.2 Slabé stránky.....	41
6.5.3 Příležitosti.....	42
6.5.4 Hrozby.....	42
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	44

7.1	ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH UKAZATELŮ.....	44
7.1.1	Analýza fluktuace a vývoj počtu zaměstnanců	44
7.1.2	Analýza vývoje absence	45
7.1.3	Analýza vývoje produktivity práce	46
7.2	SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	46
7.2.1	Porovnání konkurenčních benefitů	48
7.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	48
7.3.1	Charakteristika respondentů.....	49
7.3.2	Realizace dotazníkového šetření	49
7.3.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	49
7.4	SHRUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ	61
7.4.1	Shrnutí dotazníkového šetření.....	61
7.4.2	Verifikace výzkumných hypotéz.....	63
8	PROJEKT ZABÝVAJÍCÍ SE ZVÝŠENÍM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉHO PODNIKU.....	65
8.1	POČÁTEČNÍ STAV PROJEKTU	65
8.2	CÍLE PROJEKTU	67
8.3	PROJEKTOVÁ ČÁST ZAMĚŘENÁ NA NÁVRH DOPORUČENÍ	69
8.3.1	Vylepšení stávajícího motivačního programu.....	70
8.3.2	Zavedení motivačního programu Cafeteria.....	72
8.3.3	Talent management	76
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	79
8.5	ČASOVÁ ANALÝZA	84
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
8.6.1	Návrh opatření na eliminaci rizik.....	87
9	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Lidské zdroje představují velmi cenný zdroj umožňující dosažení firemních cílů a zajištění prosperity. Dosažení těchto faktorů je však možné pouze za předpokladu, že je řízení lidských zdrojů prováděno efektivně s ohledem na podnikovou strategii a nasloucháním potřeb zaměstnanců.

Každý zaměstnanec je individuální položkou ve firemní hierarchii. Je důležité znát jeho postoj vůči podniku, motivy, které stimulují jeho pracovní výkon a plnění povinností, ale také zájmy, které ho naplňují v mimopracovním životě. Současný profil zaměstnance je náročný na systém odměňování a motivační program. Z toho důvodu je důležité přesně znát jeho pravé motivátory a zvolit ideální kombinaci odměn s nabízenými benefity. Pouze tak podnik dosáhne celkové spokojenosti svých zaměstnanců, která už je jen dotvořena vhodným pracovním prostředím. Nezbytným faktorem pro dosažení celkové spokojenosti je také nastavení vhodného, ale hlavně spravedlivého a maximálně transparentního motivačního programu pro všechny zaměstnance. Pouze tak totiž lze vytvořit přátelskou atmosféru na pracovišti, která je také bezesporu důležitá.

Firma, pro kterou je tato práce určena si nepřála být v názvu jmenována, proto je zde dále uváděna jako „vybraný podnik“. Cílem této diplomové práce je na základě podrobných analýz týkajících se spokojenosti zaměstnanců navrhnout optimální řešení, které vybranému podniku napomůže ke zlepšení stávající situace. Celková spokojenost zaměstnanců je v této organizaci na příliš nízké úrovni a to převážně z toho důvodu, že stávající motivační program je neefektivní a zastaralý. Nereaguje na potřeby zaměstnanců, ani na konkurenční prostředí. Tomuto stavu také nahrává současná ekonomická situace, která je z pohledu zaměstnanců, respektive nezaměstnanosti, velmi příživivá.

Diplomová práce se skládá ze dvou oddílů a to teoretického, který je postaven na shrnutí definic týkajících se personální oblasti z relevantních literárních zdrojů. Druhý, praktický oddíl této práce je dále rozdělen na část analytickou a projektovou. V analytické části, která vychází z teoretického oddílu, jsou shrnuta klíčová data, napomáhající k objektivnímu vyhodnocení aktuální situace ohledně spokojenosti zaměstnanců. Na základě provedeného šetření je v projektové části pro vedení podniku předloženo několik návrhů, které si kladou za cíl převážně snížit aktuální fluktuaci zaměstnanců, restrukturalizovat motivační program a tím pádem dosáhnout zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Zaměření na spokojenost zaměstnanců je klíčovým faktorem pro zajištění rovnováhy a dlouhodobého růstu podniku. Vysoká fluktuace zaměstnanců může firmě způsobit narušení plynulosti provozu a tím pádem citelné ztráty jak ve formě zisku, tak v jeho konkurenceschopnosti. To platí právě v případě vybraného podniku, který se s vysokou mírou fluktuace potýká.

Hlavním cílem této práce je tedy návrh projektu, pomocí kterého vybraný podnik dosáhne rovnováhy ve vývoji počtu zaměstnanců, snížení celkové míry fluktuace, ale převážně zlepšení stávající situace ohledně spokojenosti zaměstnanců. V této souvislosti bude v teoretické části na základě relevantních literárních zdrojů provedena rešerše zabývající se pojmy motivace a stimulace pracovníků. Dále je definována pracovní spokojenost, stejně jako důvody k jejímu zjišťování. Na základě teoretických východisek jsou pomocí indukčního postupu formulovány 3 hypotézy:

- H1: Více než 40% respondentů je se svým zaměstnáním spíše nespokojeno
- H2: Více než 40% respondentů považuje současnou úroveň nabízené mzdy za spíše neodpovídající
- H3: Více než 30% respondentů spíše nepřemýšlí o změně zaměstnání

Verifikace těchto hypotéz bude ověřena pomocí dedukce, která spadá do teoretických (logických) metod.

Cílem praktické části bude analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců, pomocí kvantitativního sběru dat, formou dotazníkového šetření. Jedná se o empirickou metodu realizovanou mezi zaměstnanci podniku, která se zaměřuje na jejich celkovou spokojenost a jednotlivé oblasti motivace, pracovních podmínek a vztahu k organizaci. Vyhodnocení dotazníkového šetření umožňuje získání relevantní zpětné vazby, na jejímž základě je možné provést nápravná opatření. Výzkum bude proveden od začátku ledna do konce února 2019.

Součástí praktické části bude také vypracování SWOT analýzy se zaměřením na personální ukazatele. Pomocí této analýzy bude možno detailněji identifikovat vnitřní i vnější faktory ovlivňující chování zaměstnanců. Dále bude proveden souhrn personálních ukazatelů, jako je produktivita práce, míra fluktuace či vývoj absence, jež mohou zaměstnanci svým chováním přímo ovlivňovat a které významně souvisí s jejich celkovou spokojeností. Na závěr

praktické části bude v rámci projektového řešení vedení podniku předloženo několik návrhů na zlepšení aktuální situace ohledně spokojenosti zaměstnanců. Jednotlivá opatření budou konsolidována do jednoho komplexního projektu, který bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů je ve všech průmyslově vyspělých zemích nezbytným prvkem pro úspěch organizace. Bez kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců není možná existence jakékoli organizace. Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako komplex metodik a rozhodování, jejichž úkolem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích tak, aby bylo organizaci umožněno dosáhnout plánovaných krátkodobých, střednědobých, ale i dlouhodobých cílů.“ (Horváthová, 2011, s.13). Jak ve své publikaci uvádí Koubek (2015) řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace. V zásadě se jedná o nejdůležitější složku a také úlohu všech manažerů. Dále se zmiňuje o tom, že úkolem práce s lidskými zdroji je v tom nejjobecnějším pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Pro efektivní fungování firmy je nezbytné neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Kocianová (2012) poukazuje na fakt, že úroveň lidských zdrojů reprezentuje především strategický přístup v personální oblasti a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace za personální práci. Motivace a schopnosti lidí určují podle Mužíka (2014) výsledky práce a chování lidí, které dále vymezují výsledky podnikání a hospodaření firmy. Účelným řízením a vedením zaměstnanců je možné účinně ovlivňovat motivaci, schopnosti a výkon lidí i výkon organizace. V organizaci zabezpečují řízení lidských zdrojů především linioví manažeři. V některých společnostech, zpravidla těch větších je obvykle podporují specializovaní personalisté.

Šikýř (2014) ve své knize shrnuje vývoj řízení lidských zdrojů od 80-90. let 20. století. Zmiňuje, že změna v pojetí personálních činností byla vyvolána radikálními změnami podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích. Transformace musela nastat z důvodu globalizace, zostřující se konkurenci, rozvíjejícím se technologiím a měnícími se požadavky zákazníků. Toto jsou hlavní faktory, které vedly ke změně přístupu organizací k řízení a vedení svých zaměstnanců. Personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů se vyznačuje:

- **Uplatňováním strategického přístupu** - personální práce v souladu se strategií organizace směřující k dosažení strategických cílů.
- **Respektováním vnějších podmínek** - personální práce reaguje na politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, technologické, demografické, přírodní a jiné podmínky života lidí a činnosti organizace.

- **Zapojováním liniových manažerů** - personální práce již není pouze záležitostí specializovaných personálních pracovníků, ale stává se součástí práce manažerů na všech stupních řízení.

Řízení lidí v organizaci není jen o zadávání úkolů a kontrole jejich splnění jak píše Urban. (2013) Jedná se o komplexní činnost zahrnující schopnost výběru správných zaměstnanců, jasné vymezení jejich úkolů a pravomocí, je třeba se také přesvědčovat, zda jim rozumí a vědí si s nimi rady. O jejich výsledcích je včas informovat, nezbytnou součástí je také vzbuzení zájmu o jejich práci vhodným motivačním nástrojem a příhodná je také snaha řešit jejich osobní problémy či konflikty. Urban dále staví definici úspěšného řízení lidských zdrojů na třech faktorech:

- **znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob** - pro splnění tohoto faktoru je nezbytné, aby manažeři rozpoznali, vhodně využili a dále rozvíjeli klíčové vlastnosti zaměstnanců, jako jsou jejich schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace.
- **znalost manažerských postupů a nástrojů** - tento faktor se zabývá především zadáváním a delegováním úkolů, předáváním zpětné vazby, vytvářením a podporou motivace, rozvojem a koučováním zaměstnanců, přesvědčivou komunikací, tvorbou a vedením týmů.
- **pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců** - pravidla a postupy výběru osob, stanovení jejich dlouhodobějších pracovních či výkonových cílů, hodnocení výkonu, školení a trénink zaměstnanců.

1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů představuje specifický postup v rozhodování o záměrech a plánech organizace, a to v případě politiky týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů tak zůstává vytvářet koncepce k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají života lidí v podniku. Tato rozhodnutí by měla zabezpečit, aby podnik měl kvalifikované oddané a dobře motivované pracovníky, potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody.“ (Mužík a Krpálek 2017, s. 46). Koubek (2015) vyzdvihuje důležitost provázanosti strategického řízení lidských zdrojů se strategickým řízením organizace. Strategické řízení by podle něj mělo řešit následující otázky:

1. Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
4. Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Strategie organizace by měla vycházet z posouzení současného stavu organizace jak zmiňuje Šikýř (2014) Firma by měla vyhodnotit vnitřní i vnější prostředí podniku, tedy silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby, což shrnuje SWOT analýza.

1.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje je pojem, z anglického human resources (HR), kterým označujeme všechny zaměstnance v konkrétní organizaci. Nemusí to však znamenat pouze fyzické pojetí pracovníků. Jak uvádí Mužík (2014), všichni lidé pracující v určité organizaci tvoří dohromady takzvaný lidský kapitál, což můžou být dovednosti, schopnosti a znalosti těchto lidí. Lidské zdroje představují základní výrobní faktor ekonomiky i jeden ze základních podnikových zdrojů, jak ve svém slovníku zmiňuje Urban (2004)

Noe, Hollenbeck, Gerhart a M. Wright (2019) zdůrazňují důležitost lidských zdrojů v organizaci, která by neměla, vzhledem ke konkurenčnímu boji na trhu práce, své zaměstnance vnímat jen jako položku nákladů, ale spíše jako důležitý zdroj, do kterého organizace investuje prostředky a očekává hodnotnou návratnost. Ovšem někteří lidé vnímání pracovníků jako zdroj kritizují. Armstrong a Taylor (2017) argumentují tím, že termín lidské zdroje shromažďuje lidi do stejné kategorie hodnot jako materiál, peníze a technologie. Všechny tyto zdroje jsou cenné pouze v rozsahu, v jakém mohou být využity pro ekonomickou hodnotu.

Noe, Hollenbeck, Gerhart a M. Wright (2019) dále upozorňují, že vyšší náklady na pracovní sílu nemusí nutně znamenat nevýhodu v konkurenčním boji, ale pouze za předpokladu, že je pracovní síla organizace nejlepší a nejvýkonnější. Pouze tehdy totiž může produkovat své výrobky efektivněji a s nejlepší kvalitou. Se zajímavou definicí přichází ve své publikaci Plamínek (2018), který uvádí, že lidské zdroje nepředstavují lidé, ale je to potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli. V této souvislosti dělí lidské zdroje do tří skupin a to na:

- **Vlastnosti** - představují soubor lidských zdrojů, které nelze efektivně měnit běžnými manažerskými metodami. Souvisejí s naší biologickou nebo psychologickou podstatou a jsou obvykle zděděné. Člověka s určitými vlastnostmi nemůžeme měnit, ale pouze trpělivě poznávat.
- **Schopnosti** - jedná se o souhrnné označení znalostí a dovedností. Oproti vlastnostem můžeme s touto skupinou dále pracovat. Schopnosti se dají dále rozvíjet vhodným vzdělávacím programem. Vlastnosti a schopnosti nestačí sami o sobě, je třeba je dále využívat ve prospěch příslušné firmy, organizace.
- **Postoje** - tato skupina rozhoduje o tom, zda lidé budou svůj potenciál naplno využívat. Postoje souvisí s předchozími dvěma skupinami a definují se ochotou, loajalitou a pozitivní motivací člověka k výkonu. Postoje se dají dále členit na to, co si lidé myslí a čemu věří a to, co chtějí a po čem touží.

Koubek (2015) doplňuje, že pokud chce jakákoliv organizace správně fungovat, musí se jí podařit shromáždit, propojit a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Materiální a informační zdroje tvoří tzv. neživé zdroje, protože samy o sobě nejsou k ničemu. Pro jejich správné využívání a rozvoj je musí někdo oživit, uvést do pohybu. Tímto oživovatelem jsou právě lidské zdroje, které ovšem také potřebují mít nějakou pohonnou hmotu a tou jsou informační zdroje, tedy znalosti a dovednosti vybudované na základech, které tvoří schopnosti lidí.

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Spokojený zaměstnanec je klíčem k úspěšné a profitabilní organizaci. Nejen, že má chuť do své práce, ale také má zájem na dalším rozvoji firmy i sebe sama. Spokojení zaměstnanci nemají tendenci opouštět firmu, tím pádem ji nevznikají náklady na získávání a zaškolování nové pracovní síly a může tak ušetřené finanční prostředky vkládat do jiných odvětví, díky kterým se firma může dále rychleji rozvíjet.

2.1 Pracovní spokojenost

„Spokojenost s prací ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svojí prací a pracovním prostředím. Týká se postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Negativní a nepříznivé postoje k práci signalizují nespokojenost s prací. Pracovní spokojenost může být interpretována třemi způsoby:

- Spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako kritérium hodnocení s prací personální politiky organizace, neboli čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své pracovníky stará.
- O spokojenosti pracovníků se hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.
- Člověk může dosáhnout spokojenosti díky uspokojení z dosažení nízkých cílů. V tomto případě lze tedy spokojenost interpretovat jako brzdu žádoucího pracovního výkonu. Někteří lidé jsou sami o sobě, třeba z povahy své osobnosti, spokojeni se svou prací a nejsou nijak inspirováni k tomu, aby se více angažovali, pracovali pilněji nebo lépe.

Objektivní stránka je vyjádřena takovými projevy pracovního chování, jako jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti apod. Subjektivní stránku představuje spokojenost jakožto odraz práce a jejích podmínek, procházející individuálním „filtrem“ norem, hodnotové orientace, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti. Obě stránky jsou úzce propojeny.“ (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 19-20)

Mužík a Krpálek (2017) ve své publikaci spokojenost shrnují jako vnitřní psychický stav. Jako pocit jedince odrážející míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní činnosti, kterou vykonává. Stává se součástí celkového pocitu, který ovlivňuje životní spokojenost. V praxi se uplatňuje styl zvyšování zainteresovanosti pracovníka na jeho pracovním výko-

nu. Pocit pracovního uspokojení však pro organizaci nebývá primárním cílem. Jedná se o druhotný cíl, který slouží jako doprovodný efekt řídicích rozhodnutí a nezřídka se stává nástrojem další stimulace pracovníků k vyšším pracovním výkonům.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) definují základní požadavek týkající se spokojenosti s prací. Je jím vyšší plat či mzda, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení nebo zajímavé a rozmanité úkoly. Úroveň spokojenosti je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení a sociálními vztahy s kolegy. Ve své knize se dále zaměřují na vztah mezi spokojeností a angažovaností. Tím nejvýraznějším rozdílem je aspekt aktivace, který zahrnuje nadšení, zapálení, loajalitu práci a ochotu investovat více vlastní energie. Spokojenost je spojována s uspokojením, zatímco angažovanost s aktivací, nadšením. Dále prezentují vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem, kdy se odkazují na provedené výzkumy, které nezjistili žádný silný pozitivní vztah. Jeden ze závěrů výzkumu tvrdí, že spokojenost s prací nesouvisí s vyšším výkonem, ale je to naopak vysoký výkon, který vede k celkové spokojenosti. Ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být nutně spokojený.

Urban (2013) upozorňuje na fakt, že pokud jsou zaměstnanci nespokojeni, nemůže je firma účinně motivovat. Největší vliv na pokles spokojenosti či ztrátu motivace má jednání jejich přímých nadřízených. Jedná se o chování, které je zpravidla zbytečné a nijak nesouvisí s „objektivními“ podmínkami práce. Dokážou-li se však vedoucí tohoto vyvarovat, je pro ně snazší své podřízené motivovat, to často i v případě, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat.

2.2 Důvody zjišťování pracovní spokojenosti

Společnost, která se zaměřuje na budování vztahů se svými zaměstnanci se musí bezesporu koncentrovat i na zjišťování jejich spokojenosti, tedy jejich motivů a stimulace do práce. Takoví zaměstnanci jsou k firmě loajální a jejich práce je naplňuje. Zjišťováním důvodů jejich spokojenosti, případně nespokojenosti, může získat firma důležité informace, které ji pomohou lépe analyzovat příčiny zvyšování absence nebo vyšší fluktuace. Respektive zdůvodnit, který z faktorů souvisí s jejich loajalitou a zda existuje nějaká vazba mezi některým z motivů a vyšší produktivitou práce. Jsou to cenné informace, které společnost využívá pro eliminaci nepříznivých vlivů a optimalizaci pracovního prostředí.

2.2.1 Pracovní výkonnost

Urban (2013) vysvětluje vztah mezi výkonností a spokojeností zaměstnanců. Tento vztah není vždy jednoznačný, protože i nepřiliš výkonní zaměstnanci mohou být v práci spokojeni a naopak osoby vysoce výkonné, nemusí být vždy spokojené. Vyšší výkonnost však nelze dlouhodobě zajistit v případě nespokojenosti. Tu lze zvýšit pouze za předpokladu stanovení jasných cílů. Je-li dosažení těchto cílů náročnější, může se stát, že pokud se nezvýší spolu s nimi i úroveň odměňování, spokojenost zaměstnanců klesne, protože budou vnímat odměňování za nespravedlivé. Pokles jejich spokojenosti se pak pravděpodobně promítne i do jejich výkonu. „Výkon je konstrukt o mnoha dimenzích, jehož měření se mění v závislosti na rozmanitosti faktorů. Důležité je určit, zda cílem měření výkonu je posoudit výsledky nebo chování pracovníka.“ (Armstrong 2011, s 44) Pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce jak uvádí Koubek (2015), který dále zdůrazňuje, že organizace najímají zaměstnance právě proto, aby plnili určitý výkon a dosáhli tak cílů společnosti. Pojem pracovní výkon Koubek definuje jako vztah ke stupni plnění úkolů, které tvoří náplň práce určitého zaměstnance. Jedná se o výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání úkolů. K tomu aby byl pracovní výkon úspěšný je zapotřebí, aby byly přítomny všechny tyto složky a aby byly přítomny ve vhodném vzájemném poměru. Každé pracovní místo má svůj účel, který je třeba konkretizovat, jak uvádí Urban. (2013) Konkretizace probíhá stanovením jasných a srozumitelných výkonových kritérií na jejichž plnění je pracovník hodnocen. Výkonová kritéria Urban dělí na dva nástroje:

- **Výkonové ukazatele**, které slouží k hodnocení nejdůležitějších výsledků práce. Správně stanovené výkonové ukazatele místa charakterizují jeho přínos k výsledkům útvaru nebo procesu, jehož je součástí, nebo hlavní směry, v nichž lze jeho výsledky zlepšit.
- **Kvalitativní požadavky** na pracovní chování nebo postoje k práci shrnují postupy či další jednání, jak má být práce vykonávána tj. jaké postupy či další jednání je třeba při ní dodržet.

„Produktivita práce vyjadřuje také stupeň účinnosti, efektivnost konkrétní užitečné práce. Určuje se vztahem mezi materiálními hodnotami, které vedou k uspokojení odpovídajících potřeb podniku a prací vynaloženou na jejich produkci. Zvyšování produktivity práce je nejdůležitějším zdrojem hospodářského růstu. Jejím prostřednictvím kontinuálně roste ná-

rodní důchod jako materiální základna pro život občanů a celé společnosti.“ (Mužík a Krpálek, 2017, s. 34)

S touto definicí se ztotožňuje také Měrtlová (2014), která jen doplňuje, že dosahování žádoucího výkonu tradičním způsobem se vyznačuje příkazovým stylem řízení a direktivními metodami. Dále poukazuje na realitu rozdílného přístupu k opačnému pohlaví. Nejen tento fakt však hraje svou roli. Očekává se, že se každý zaměstnanec bude snažit plnit výkon na úrovni špičkových pracovníků a tak se nebere ohled nejen na pohlaví, ale ani na věk, zdravotní stav, schopnosti, zkušenosti, vliv prostředí a další faktory. Všechny tyto činitele mají u řady pracovníků významný vliv na jejich fyzické i duševní zdraví, nespokojenost s prací, což často vyústí až ve zvýšenou fluktuaci.

Řízení pracovního výkonu

Poměrně obsáhleji se pracovní výkonností a produktivitou práce zaobírá ve své knize Armstrong (2011) se kterým souhlasí i Lochmannová (2016). Oba definují řízení pracovního výkonu jako proces, jehož účelem je vytvořit společné chápání a společnou shodu v tom, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Zároveň se jedná o přístup k řízení a rozvíjení lidí, který nám umožňuje zlepšit výkon organizace, včetně jednotlivců a týmů. Důvodem zabývání se řízením pracovního výkonu je reakce na negativní stránky hodnocení zásluh a řízení podle cílů. Silnou stránkou řízení výkonnosti je, že jde o integrovaný přístup k řízení výkonu na kontinuální bázi. Armstrong dále představil jednotlivé trendy v řízení lidských zdrojů:

- Řízení pracovního výkonu je považováno za řadu vzájemně propojených procesů.
- Řízení pracovního výkonu je považováno za soustavný, neustále probíhající proces, nikoliv za hodnocení prováděné jednou za rok.
- Řízení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na rozvoj pracovníků než na odměňování podle výkonu.
- Existoval a existuje posun k přesvědčování liniových manažerů, aby akceptovali a vzali za své řízení pracovního výkonu jako přirozený proces řízení.

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem či nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání

vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka a jeho hodnocení, tedy posuzování pracovního výkonu a odměňování.“ (Koubek, 2015, s. 203)

Měrtllová (2014) shrnuje řízení pracovního výkonu do následující koncepce:

1. Řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů, ne personálního útvaru.
2. Důraz je kladen na sdílení cílů a hodnot organizace. Proto i manažeři musí tyto hodnoty respektovat.
3. Řízení pracovního výkonu není univerzálním souborem řešení, která by se mohla aplikovat v každé organizaci. Je nutné specificky a individuálně vytvořit pro každou organizaci pravidla a řešení, dále je rozpracovat na jednotlivé úseky až po jednotlivé dohody či smlouvy o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníka.
4. Řízení pracovního výkonu je potřeba aplikovat na všechny pracovníky, nejenom na manažery nebo vysoce kvalifikované specialisty.

Koubek (2015) zdůrazňuje, že nezbytným prvkem pro efektivní řízení pracovního výkonu je bezpochyby soustavná komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem v průběhu celého období, která má řízení pracovního výkonu významný podíl. Dalším důležitým bodem je včasné společné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu.

Hodnocení pracovního výkonu

„Hodnocení pracovního výkonu je možné považovat za formální posuzování, které je nástrojem manažerské moci a kontroly. Soustřeďuje se do minulosti, je časově náročné, často subjektivní a jednotlivá hodnocení existují izolovaně.“ (Lochmannová, 2016, s. 61)

Nezbytným bodem pro hodnocení pracovního výkonu je, jak uvádí Měrtllová (2014), stanovit si určitá hodnotící kritéria, z nichž základními jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění úkolů. Tyto prvky jsou důležité spíše pro chod organizace, nicméně objektivní hodnocení by mělo zahrnovat i další kritéria. Jedná se o oblast chování pracovníka jako např. dodržování instrukcí, ochota přijímat úkoly, ohlašování problémů, úsilí při plnění úkolů, dodržování pravidel, hospodárnost, řádná docházka a další hlediska.

„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů týkajících se pracovního výkonu. Výkon je pro účely hodnocení chápán v širším slova smyslu, tj. jako jednotu výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti. Jež mají vztah k vykonávané práci

a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.“ (Koubek, 2015, s. 208) Ten dále rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků:

- **Neformální hodnocení** - jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho vedoucím během vykonávání práce.
- **Formální hodnocení** - je většinou racionálnější a standardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti.

Hodnocení pracovníků je podle Koubka jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů. Klíčovým prvkem je dosadit správného člověka na správné místo, vhodně jej spojovat s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi, vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat sociální a personální rozvoj zaměstnance. Zároveň je třeba se zaměřit na přesnost a spravedlnost.

Kritika řízení pracovního výkonu

Kritiku lze podle Armstronga (2011) rozdělit zhruba do dvou skupin:

1. Je to dobrý nápad, ale nefunguje - kritici tvrdí, že manažeři často neradi praktikují řízení pracovního výkonu z důvodu pocitu vnucené byrokratické povinnosti. Traduje se, že mezi pracovníky a manažery panuje všeobecná nespokojenost se systémy klasifikace a hodnocením vůbec, neboť tento systém považují za něco, co se používá nespravedlivě a nedůsledně.
2. Je to špatný nápad a nefunguje - celý proces je kvůli složitosti a obtížím značně problematický a to hlavně z toho důvodu, že se jedna osoba snaží zhodnotit druhou. Dalším problémem je vůbec přinutit manažery, aby hodnocení prováděli dobře. V dnešní době již existuje spousta nevhodně uplatňovaných nebo špatně vytvořených systémů řízení pracovního výkonu.

2.2.2 Loajalita

Loajalita je definována jako povinnost a kázeň pracovníka vůči organizaci jak uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), dále upozorňují, že loajalita je často zaměňována s oddaností. Oddanost je však pojem jiného významu. „Chování zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení i dosažené výsledky jsou z velké části výsledkem, nakolik se organizaci daří zajistit si jejich loajalitu. Dosáhnout loajalitu zaměstnanců zpravidla trvá určitou dobu. Přijít o ni však lze velmi rychle. Prvním předpokladem, aby podnik neztrácel loajalitu za-

městnanců, je věnovat jí a jejím projevům pozornost. Nízká loajalita vůči zaměstnavateli se totiž nemusí projevovat jen jeho pomlouváním, vynášením vnitřních informací nebo zneužíváním podnikových zdrojů. Stejně závažný je pokles důvěry ve vedení podniku nebo jednotlivé manažery, nedůvěra ve strategii, kterou prosazují, a ztráta pocitu, že snaha měnit věci k lepšímu se v podniku vyplatí.“ (Urban, 2014)

Bednář (2018) dále poukazuje na fakt, že loajalitu je možné podporovat oceňováním pracovníků, avšak pouze tehdy, pokud má každý zaměstnanec pocit, že i on může být oceněn a zároveň jsou oceňováni ti pracovníci, se kterými se on sám identifikuje.

2.2.3 Absence

„Absence znamená nepřítomnost na pracovišti. Její příčiny na úrovni podniku souvisejí především s povahou vykonávané práce a pracovními podmínkami. Jsou jimi například rozmanitost pracovních úkolů, míra stresu na pracovišti, časový režim práce, styl řízení apod., dále je to velikost organizace, firemní kultura, normy pracovní skupiny, osobnostní rysy spolupracovníků, jejich věk a pohlaví a systém odměňování. Značná část pracovních absencí je zpravidla spojena s malou skupinou pracovníků. Neomluvená absence v souvislosti s pozdním příchodem, nebo předčasným odchodem z práce, je porušením pracovní kázně. V případě delší neomluvené absence se jedná o porušení pracovní kázně hrubým způsobem, což může vést k okamžitému zrušení pracovního poměru. Zvýšený výskyt absencí pod vlivem vysoké nemocnosti může být důsledkem nepříznivých pracovních podmínek, především vyšší úrovně pracovního stresu, ale také nevhodné sociální politiky a systému poskytování nemocenských dávek, především neodpovídající výše dávek ve vztahu ke mzdě.“ (Urban, 2004, s.31)

Absence by se dle mého názoru dala členit na chtěnou a nechtěnou. Nechtěná absence je v podstatě nezaviněná ze strany zaměstnance a je to většinou z důvodu, které pracovník nemůže buď vůbec anebo jen velmi minimálně ovlivnit. Oproti absenci chtěné, která je účelová a má souvislost s nespokojeností pracovníka s pracovními podmínkami. Ta se samozřejmě dá řešit několika způsoby, z nichž absence je poměrně rázným, ale neefektivním řešením. Takováto absence z pravidla vyústí v lepším případě ve změnu pracovní pozice, v tom horším může vést ke změně zaměstnavatele a tedy k ukončení pracovního poměru.

2.2.4 Fluktuace

Fluktuace je chápána jako jeden z personálních ukazatelů, který zachycuje odchod pracovních sil z podniků a institucí, který probíhá z disciplinárních nebo osobních důvodů. Fluktuace může nastat, když nejsou z podnikového hlediska plněny určité očekávané požadavky lidí na podmínky pracovního života. Fluktuace je považována za jeden z negativních jevů v personální praxi. Nicméně i přesto může obměna zaměstnanců s sebou přinést i různá pozitiva jako např. novou pracovní motivaci, nové myšlenky, nebo oživení pracovního života. (Mužík a Krpálek 2017, s. 57)

Fluktuace má několik podob:

- **Sezónní fluktuace** - situace s pravidelně odcházejícími zaměstnanci v určitém období roku jako například po rušném období prodeje. Často se to týká zaměstnanců, kteří jsou zpravidla odměňováni úkolově, protože stále hledají prostředí a trhy, kde mohou získat šanci k vydělání peněz.
- **Fluktuace za odpovědností** - někdy nastává situace, že se firma dostane do zaměstnaneckého cyklu, kdy se zaměstnanci po určité době rozhodnou danou pozici opustit, jelikož v organizaci již nemají kam postupovat.
- **Hromadný odchod** - jedná se o nejhorší scénář, kdy se velký počet zaměstnanců rozhodne podat současně výpověď. To může být zapříčiněno novým manažerem, se kterým tým nevyhází, mzdovým sporem s vedením nebo zprávami v médiích o potenciálních finančních problémech ve vašem odvětví. (Monster, © 2019)

Jakákoli z těchto forem fluktuace není pro organizaci příjemná. Firmě vznikají náklady navíc při náboru, zaškolování a rozvoji nové pracovní síly. Nicméně se dá s touto situací vypořádat hned několika způsoby:

Zlepšení náboru - je třeba zaměřit nábor na flexibilní zaměstnance, kteří dokážou uspokojovat postupně se měnící potřeby firmy.

Komunikace se zaměstnanci - nezbytně důležitý bod pro efektivní práci s lidskými zdroji. Pro zaměstnance může být nepříjemné, existuje-li kolem podniku nepříjemná tajemná atmosféra. Důležité proto je, aby byli manažeři ke svým zaměstnancům otevření, sdíleli své vize o budoucnosti a sdělovali jim, jak zapadají do celkových cílů.

Naslouchání zaměstnancům - manažeři by měli umožnit zaměstnancům prodiskutování otázek, které považují za důležité prostřednictvím jimi určených zástupců, kteří budou

kompetentní pro komunikaci s manažerským týmem. Důležité je také provádět anonymní průzkumy za účelem zjištění skutečných pocitů zaměstnanců.

Zvyšování benefitů - zaměstnanci vždy uvítají zvýšení platu, ale existuje mnoho jiných věcí, které mohou zlepšit morálku celého pracoviště. Například spojení benefitů s problémy, které organizace má.

Pochvaly - pravidelné sdělování zaměstnancům, že jsou cennými členy organizace. Důležité je však chválit stejným dílem, aby nebyli ostatní zaměstnanci vůči vybraným jedincům nepřející.

Školení a rozvoj zaměstnanců – plány pravidelného rozvoje ukazují zaměstnancům, že firma přemýšlí o jejich budoucnosti. Zajištění, aby se manažeři účastnili pravidelného setkání se členy týmu, konaného za účelem prodiskutování jejich pocitů týkajících se práce, jejich budoucnosti a celkového pracovního prostředí.

Společenské události - nejúspěšnějšími podniky často bývají ty, ve kterých existuje zdravá úroveň kamarádství mezi kolegy. Mezi nabídkou příležitosti sejít se mimo pracoviště a "vynucenou zábavou" existuje dělicí čára. Zapojení zaměstnanců do plánovacího procesu pomůže vytvořit události, kterých se budou chtít opravdu zúčastnit.

„Míra fluktuace ve firmě je normální a dokonce je pro ni prospěšná. Nesmí však překročit určitou mez, při které se vymkne kontrole.“ (Bednář, 2018, s. 24-25) Tento dále definuje tři nejčastější důvody, proč lidé z firmy odcházejí.

1. Opticky nejčastějším důvodem je odchod za penězi. Tato situace nejčastěji nastává v případě méně kvalifikovaných zaměstnanců, které ostatní firmy „zlákají“ slibovaným bonusem ve formě vyšší mzdy. Prakticky je ale tento důvod složitější. Lidé by za vyšším platem neodcházeli, pokud by pracovali v přátelském prostředí a zároveň měli pocit užitečnosti. Pokud je však jejich výplata pod hranicí minimálních potřeb, nic jiného na ně nepůsobí.
2. V případě kvalifikovaných zaměstnanců je důvodem k odchodu zpravidla nějaká kombinace vztahů a smyslu. Konkurenční personální agentury pracovníky lákají nejen na bonusy a benefity, ale také na přátelské prostředí, možnosti růstu a pozitivního uplatnění
3. U vysoce kvalifikovaných a špičkových zaměstnanců, kteří většinou nejsou podhodnoceni, respektive hladina jejich platu a benefitů je na motivační úrovni, bývá příčinou jejich odchodu „výzva“. Chtějí vyzkoušet nové lákavé věci, se kterými zá-

rovenž rostou. Získávají tak vyšší kvalifikaci, tím pádem vykonávají kvalitnější práci. Příčinou jejich odchodu tedy bývá to, že narazili na strop možností, nebo nevidí kam jít dál.

2.2.5 Odhad potřeb

K odhadům potřeb pracovníků lze použít podle Koubka (2015) několik různých metod, které lze rozdělit na:

- **Intuitivní** - tato metoda odhadu je založena na důkladných znalostech vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou, které vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří tento odhad provádějí. Do této kategorie spadají všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská, kaskádová, či metoda manažerských odhadů.

Delfská metoda

Také označována jako expertní metoda, spočívá v tom, že skupina expertů usiluje o dosažení vzájemné shody názorů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které by budoucí potřebu pracovních sil v organizaci mohly ovlivnit. Cílem této metody je tedy předpovědět budoucí vývoj potřeb pomocí propojení, integrace nezávislých názorů expertů.

Kaskádová metoda

Tato metoda má velmi blízko k delfské metodě, ovšem přináší kromě odhadu perspektivní potřeby pracovních sil také odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů.

Metoda manažerských odhadů

Má také velmi blízko k delfské metodě, ale ještě blíže ke kaskádové metodě. Jsou do ní zapojeny všichni vedoucí pracovníci dané organizace, kteří na základě svých zkušeností a znalostí odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků. Odhady mohou začít na nejvyšším stupni řízení a postupovat směrem dolů, kdy jsou postupně připomínkovány a upravovány. Stejně tak lze postupovat od nejnižší úrovně k té nejvyšší.

- **Kvantitativní** - tato metoda používá matematického či statistického metodologického aparátu, která vyžaduje množství dat. Do této metody spadá např. grafická analýza, korelace a regrese, síťové plánování, modelování a analýza vývojových trendů.

V praxi, jak představuje Měrtlová (2014), se většinou používá kombinace těchto metod. Oproti zahraničí v našich tuzemských podmínkách stále přetrvávají metody statistiky a jednoduché metody založené na indexování stávající situace, která se zároveň přizpůsobuje odhadu budoucího vývoje ve firmě.

2.3 Měření pracovní spokojenosti

„Stejně jako v případě měření a monitorování externích zákazníků by měly firmy postupně realizovat následující kroky i pro úspěšné zvládnutí procesů měření a monitorování spokojenosti svých zaměstnanců:

1. definovat, kdo je pro firmu zaměstnanec a poté i co představuje pro firmu „spokojenost zaměstnanců“
2. identifikovat znaky spokojenosti zaměstnanců/vedoucích zaměstnanců
3. navrhnout dotazníky k monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců
4. stanovit rozsah měření (tzv. vzorkování zaměstnanců)
5. vybrat vhodné metody sběru dat
6. vytvořit vhodné postupy pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti
7. využívat výsledků měření a monitorování spokojenosti zaměstnanců jako vstupů pro podnikové procesy zlepšování

Na základě již ověřených zkušeností, je možné vytipovat nejvýznamnější znaky/faktory podmiňující spokojenost zaměstnanců, které oproti individuálním znakům spokojenosti zákazníků budou mít všeobecnější charakter a musí být tedy předem určeny.

Je však důležité zdůraznit rozdíly mezi motivátory a satisfaktory. Motivace sama totiž patří mezi významné znaky spokojenosti zaměstnanců, a bylo by proto více než zavádějící uvádět její jednotlivé „dílní momenty“ ve výčtu konkrétních znaků spokojenosti zaměstnanců.

Četná dotazníková šetření, příležitostné diskuse a rozhovory, výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců v některých partnerských firmách mohou pomoci nejen identifikovat, ale následně i stanovit významnost znaků, podmiňujících spokojenost zaměstnanců.

Z původních vytipovaných cca 17 znaků spokojenosti, vyřazení motivačních faktorů a dalších úprav na základě diskusí s některými kompetentními odborníky pro oblast personální práce, byla získána následující množina základních znaků spokojenosti, kterou mohou firmy prakticky využít i ve variantní podobě, tzn. s mírnou modifikací pro různé skupiny za-

městnanců, pracujících v provozech, službách, ve specializovaných funkcích, atd. a pro skupinu vedoucích zaměstnanců na různých úrovních řízení.“ (Petříková, 2006), která dále formuje jednotlivé znaky spokojenosti zaměstnanců.

Znaky spokojenosti zaměstnanců/vedoucích zaměstnanců:

- Pracovní vztahy (mezi lidmi/týmy na pracovišti, vztah nadřízeného k podřízeným)
- Pracovní uspokojení (spokojenost s vykonávanou prací, smysluplnost, zajímavost, radost z práce, využití znalostí)
- Pracovní prostředí (technická vybavenost, prašnost, hluchost, vibrace, osvětlení pracoviště, klimatické podmínky, sociální zařízení)
- Bezpečnost práce, ochranné pomůcky
- Možnost vzdělávání (účast na vzdělávacích programech s možností zvyšování kvalifikace)
- Informovanost ve firmě (o nejbližších strategických záměrech v rozsahu dle zájmových skupin zaměstnanců, zpětná informovanost o řešení případných problémů)
- Zaměstnanecká jistota (záruka trvalého zaměstnání a jistota finančního zajištění)
- Zaměstnanecké výhody (dovolená, péče o zdraví, stravenky, vhodná pracovní doba, sportovní a kulturní vyžití, využití firemních vozidel k soukromým účelům)
- Podmínky budoucí prosperity (kariérový osobní růst, možnost postupu/kariéry ve firmě)
- Řízení firmy/společnosti (vztahy a chování řídicích pracovníků k zaměstnancům, ochota řídicích pracovníků řešit požadavky a připomínky zaměstnanců)
- Komunikace (ochota komunikace na všech úrovních řízení, odstraňování komunikačních bariér neformálním setkáním pracovníků, posezením při oslavách výročí)
- Odměňování (spokojenost s finančním ohodnocením – mzda/plat)
- Motivace (spokojenost s motivací/motivačními faktory ve firmě, např. pochvala či jiná ocenění nefinančního charakteru)
- Možnost samostatného rozhodování a samokontroly (samostatnost v práci)

3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace pracovníků, jak zmiňuje Urban (2017) je jedním z hlavních úkolů i odpovědností jejich vedoucích. Důvodem je fakt, že motivovaní pracovníci pracují usilovnější, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Tím pádem je jejich pracovní výkon vyšší a zároveň nevyžadují dohled a kontrolu. Jak upozorňuje Měrtlová (2014) špatná nebo nesprávná motivace se projevuje zvyšováním absence, fluktuace, nevhodnými přestávkami, vyrušováním, intrikami nebo osobními konflikty. To vše způsobuje odčerpávání firemních financí, zpochybňování pracovního systému a nárůstem byrokracie. Zároveň to vede ke snižování zájmu o práci, zhoršenou kvalitou práce nebo ochotou přijímat odpovědnost. Výhodiskem a úspěchem správné pracovní motivace je, že zaměstnanec musí pocítovat osobní úspěch a radost z vykonávané práce. Musí cítit, že jeho vykonávaná práce je náročná, má smysl a umožňuje mu rozvíjet osobnost. S tímto tvrzením se ztotožňuje také Koubek (2015), který zároveň dodává, že práce, která zaměstnance naplňuje a uspokojuje je sama nejlepším motivátorem.

3.1 Pojem motivace

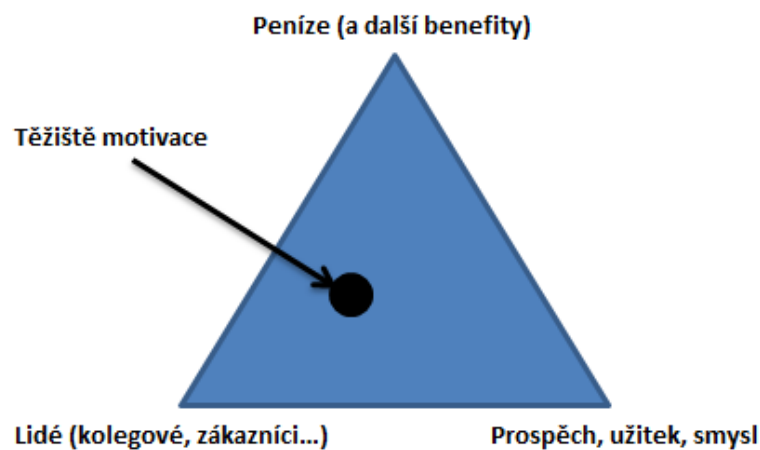
„Motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku, vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka ke splnění nějakého úkolu). V obou případech předpokládá interakci vnitřních a vnějších činitelů.“ (Nakonečný, 2014, s. 15) Pojmem motivace se zabývá ve svých dílech řada autorů s tím, že vždy bývá zpravidla stejná. Například Urban (2013) pohlíží na motivaci jako na prostředek k posílení pracovního nasazení a odpovědnosti, který zároveň zvyšuje iniciativu i ochotu vycházet vstřícně požadavkům organizace. Motivace vyjadřuje podle Šikýře (2014) ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat tak stanoveného, organizací požadovaného výkonu a realizovat strategické firemní cíle. Chování zaměstnanců vedoucí ke splnění těchto cílů ovlivňují **motiv**y, neboli vnitřní podněty působící v psychice člověka, směřující jednání a chování člověka k uspokojení určité potřeby a vnější **stimul**y, neboli vnější podněty působící na psychiku člověka, usměrňující jednání a chování člověka k dosažení očekávaného výsledku.

Plamínek (2018) zdůrazňuje rozdíl mezi motivací a manipulací. Motivace bere v úvahu potřeby a zájmy motivovaného, zatímco manipulace potřeby a zájmy pomíjí nebo přímo poškozují. Mezi těmito dvěma pojmy leží určitá etická propast, proto je důležitá tyto dva

termíny odlišovat. Dále představuje zlaté pravidlo motivace, které zní: „přizpůsobujte úkoly lidem, ne lidi úkolům“. Bednář (2018) se zabývá pojmem motivace z pohledu toho, co lidi opravdu drží v práci. V tomto ohledu vymezuje tři body, respektive jejich kombinaci:

1. Protože potřebují prostředky pro svou existenci (pro peníze)
2. Protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje (kvůli lidem)
3. Protože chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl, přinášet prospěch

Názorně to poté zobrazuje obrázek motivačního trojúhelníku.



Obrázek 1: Motivační trojúhelník (vlastní zpracování)

3.1.1 Vnitřní motivace

Měrtlová (2014) definuje vnitřní motivaci jako faktor, který si lidé sami vytvářejí a který je ovlivňuje, aby se chovali určitým způsobem, vydali se správným směrem. Urban (2017) doplňuje, že vnitřní motivací jsou potřeby, které si lidé uspokojují již při výkonu své práce. Můžou jimi být:

- Samostatnost
- Nové schopnosti
- Viditelné výsledky
- Společenský význam

S výjimkou osob, které svou práci nemají rady, lze vnitřní motivaci uplatňovat a podporovat u většiny zaměstnanců. Podpora spočívá zvláště ve střídání různých úkolů, zdůrazňování v čem je jejich práce zajímavá, vytváření nových schopností, zvyšování samostatnosti, přidáváním vyšších pravomocí, ale i častější zpětná vazba upozorňující na dosažené výsledky.

3.1.2 Vnější motivace

„Vnější motivace je to, co organizace dělá pro lidi, aby je motivovala. Mohou to být odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“ (Měrtlová, 2014, s. 94)

Odměňování pracovníků

Bednář (2018) uvádí, že se jedná o základ jakékoli motivace, kdy poukazuje na důležitost chodit do práce kvůli tomu, aby se lidé uživilí. V této souvislosti stanovuje tři hladiny výše platu:

1. Nejnižší částka, za kterou je ochoten zaměstnanec pracovat. Tato částka stačí ke splnění jeho základních potřeb. Pokud ji dostane, bude pracovat, ale zároveň pokud se naskytne lepší nabídka, zpravidla vždy odejde. Pokud nebude částka dosahovat ani jeho představám, bude sice pracovat, ale zároveň aktivně vyhledávat jiné zaměstnání. Důsledkem poté bude menší koncentrace, menší produktivita práce a vyšší riziko onemocnění a úrazů.
2. Srovnatelný plat odpovídá tomu, co dostávají lidé na stejné úrovni za stejně vykonávanou práci. Zde nejde ani tak o to, co si za tyto peníze může pořídit, ale spíše o to, jak si vede v porovnání se svými blízkými. Pokud může firma nabídnout přiměřenou úroveň a v ideálním případě i mírně vyšší, pak má finanční odměna tendenci zaměstnance stabilizovat. V takovém případě nemůže firma očekávat vyšší produktivitu práce, ale zároveň se ani nemusí bát jeho odchodu.
3. Motivační plat oceňuje nadstandardně, ale zároveň očekává také nadstandardní výkon. Zaměstnance stimuluje k tomu, aby dosahoval vyšších pracovních výkonů, protože cítí určitou zodpovědnost za odměnu, kterou dostává.

Každá organizace obvykle každému zaměstnanci předkládá společně s pracovní smlouvou také mzdový předpis. Odměňování zaměstnanců jak píše Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013) často zahrnuje i nabídku různých jednorázových či opakujících se finančních příspěvků pro určité skupiny pracovníků, či speciální cíle jako např. náborové příspěvky a celou řadu „nefinančních benefitů“. Koubek (2011) souhlasí s Hanzelkovou a zároveň dodává, že odměňování zaměstnanců je dosti komplikovaná a ne vždy zcela jasná záležitost. Velmi často způsobuje v organizaci spory. Moderní pojetí odměňování nespočívá jen v peněžních odměnách, které zaměstnanec dostává za vykonanou práci, ale zahrnuje i nepeněžní a dokonce i nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstna-

vatelem.

V této souvislosti se mluví o celkovém odměňování nebo celkové odměně. Systém odměňování není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě v kombinaci se zaměstnaneckými výhodami pracovníků. Dává si za cíl:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě
- Stabilizovat klíčové zaměstnance firmy
- Odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti
- Přispět k dosažení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce
- Být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- Zajistit, aby náklady mohly být vhodným způsobem kontrolovány

Do systému odměňování řadíme i různé zaměstnanecké výhody jak uvádí Urban (2013) jsou součástí odměny, jež většinou nemá přímou souvislost k pracovním výsledkům. Mohou přihlížet k délce zaměstnání, funkci či náročnosti pozice. Hlavními důvody proč je podniky poskytnutí je snaha udržet si klíčové zaměstnance, nabídnout jim tak možnosti osobní relaxace a seberealizace, ale i daňově zvýhodněné způsoby odměny. Tyto benefity většinou nejsou důvodem pro vyšší výkonnost, mohou však vést k jejich stabilitě. Benefity mohou mít podle Dvořákové (2012) dvě formy. Jsou to takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem. Jedná se o jakoukoliv formu příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci.

Sankce

Pozitivní motivace je v organizace provázena zpravidla motivací negativní, která je založena na sankcích, tedy na hrozbě určitého trestu. Takto začíná definicí sankcí Urban (2017, s. 25), který zároveň dodává, že sankce je ve většině případů situace, kdy zaměstnanec svou odměnu nezíská buď vůbec, nebo mu je snížena. Sankce stejně jako odměna může mít různou podobu, může tedy být hmotná i nehmotná. Nicméně pozitivní motivace je většinou účinnější, než negativní. Nicméně bez hrozby určitých sankcí se při motivaci pracovníků většinou zcela obejít nelze. Na rozdíl od odměn jsou sankce důležité především tehdy, chceme-li určitému jednání zamezit.

3.2 Pojem stimulace

Stimulace dle Lochmannové (2016) představuje vnější působení na jednání a prožívání člověka, kde se jedná o cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být cíleno na posílení perspektivy úspěchu, nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj plynoucí nepříznivé důsledky.

„Stimulace je poměrně jednoduchá. Dokud firma vyplácí zaměstnancům odměnu, dokud kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, může očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty přestane poskytovat, se práce zřejmě zastaví. Práce tedy probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.“ (Plamínek, 2010, s. 15) Ten zároveň zdůrazňuje menší výhodu oproti motivaci, kdy uvádí, že pokud není nutný samostatný výkon a nevádí nutnost stálé kontroly, může se místo motivace použít její jednodušší alternativa a tou je právě stimulace.

3.3 Nevhodné motivační nástroje

Stejně jako různé jednotlivé druhy motivací, můžou i některé motivační praktiky patřit k nevhodným motivačním nástrojům. Organizace používající tyto praktiky se většinou nezamýšlejí nad jejich vedlejšími účinky jak upozorňuje Urban (2017), který zároveň vymezuje tři nejčastější nevhodné motivační nástroje.

- **vyhlašování zaměstnance měsíce, čtvrtletí, apod.** Na této praxi není nic špatného - cílem je stejně jako u dalších motivačních nástrojů motivace zaměstnanců k podání co nejlepšího výkonu. Největším problémem u této praktiky je, že odměněn může být v tomto případě pouze jeden. Podstatně lepší modifikací této praxe je dávat odměnu každému, kdo dosáhl určité úrovně nebo kritéria výkonu.
- **Vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců**, např. tzv. talentů. Talentovaní zaměstnanci většinou žádné zvláštní označení nevyžadují. Jejich práce je motivována vnitřní motivací. Označování takovým termínem určitého zaměstnance, může demotivovat ty, kteří do této kategorie nespádají
- **Nevhodné porovnávání a soutěžení.** Jedná se zde o obdobnou chybu jako u předchozích dvou kategorií, avšak často s ještě širším dopadem. Základem je předpoklad, že velmi dobré hodnocení nemohou získat všichni zaměstnanci. I zde je tedy vhodnou alternativou porovnávat jednotlivé výsledky zaměstnanců s předem stanovenými požadavky.

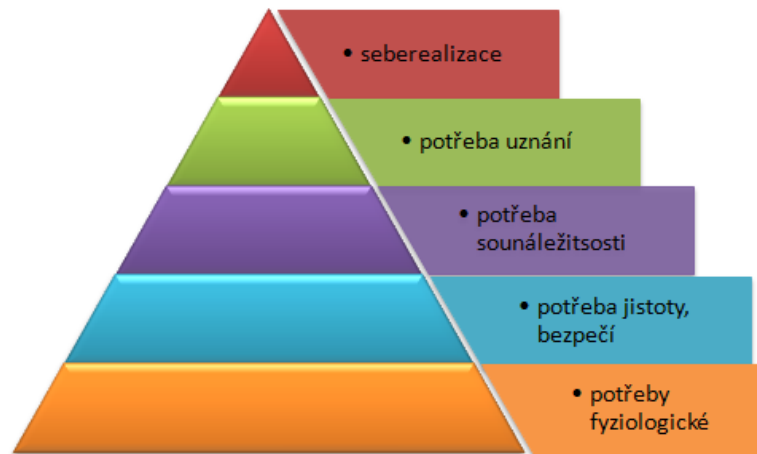
3.4 Motivační teorie

S využitím různých teorií motivace jak tvrdí Šikýř (2014) je vysvětleno jednání a chování zaměstnanců. Tyto teorie nám umožňují pochopit, jak dosáhnout vzájemného souladu mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími stimuly organizace, respektive jakými nástroji je možné stimulovat zaměstnance k výkonu sjednané práce a dosažení určité výkonnosti. V následujících podkapitolách budou představeny nejznámější motivační teorie.

3.4.1 Maslowova teorie potřeb

Armstrong a Taylor (2017) i Dvořáková (2012) definují Maslowovu teorii potřeb jako jednu z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Maslow navrhl pět hlavních kategorií potřeb, které aplikoval na lidi obecně. Vychází ze základních fyziologických potřeb, přes potřebu bezpečnosti, sociálních a psychologické potřeby až po potřebu seberealizace, která je řazena nejvýše. V okamžiku, kdy je uspokojena potřeba na nižší úrovni, přechází se na potřebu v hierarchii vyšší, tato se stává dominantní a je na ni upřena individuální pozornost. Dvořáková k této teorii zároveň dodává, že ve spoustě odborné literatury jsou často vznášeny pochybnosti a možnosti aplikování této teorie v praxi s poukazem na vysokou míru obecného pojetí. Nicméně dlouhodobé zkušenosti však ukazují, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování může vést k ovlivnění účinnosti motivačních procesů. Zároveň představuje jednotlivé kategorie v pyramidě potřeb:

1. **Existenční potřeby** - potřeby základního charakteru (hlad, žízeň, spánek, oblečení)
2. **Potřeby bezpečnosti** - potřeby bezpečnosti nejen fyzické, ale především ekonomické. Tato potřeba se zpravidla aktivuje v obdobích ekonomických a sociálních stagnací.
3. **Sociální potřeby** - realizované především vztahem a kontakty s okolím v oblasti mezilidských vztahů. Deficity jsou považovány za významný faktor vyvolávající frustraci.
4. **Psychologické potřeby** - zaujímají významný cíl pro širokou skupinu ambiciózních zaměstnanců se schopností sebeprosazování. (uznání, status, prestiž, sebeúcta)
5. **Potřeba seberealizace** - rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty. tyto potřeby jsou na vrcholu potřeb jednotlivce.



Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb (vlastní zpracování)

Měrtllová (2014) upozorňuje na fakt, že ne každý člověk má touhu realizovat všechny potřeby, pokud dojde ke zhroucení nižšího stupně potřeb, člověk nejprve obnovuje potřeby nižších stupňů a potom teprve staví vyšší stupně. To lze pozorovat při živelných pohromách, kdy se člověk nejprve snaží zabezpečit základní potřeby pro sebe a svou rodinu a potřeby vyšší ho v tuto chvíli vůbec nezajímají. Šikýř (2014) interpretuje Maslowovu teorii z pohledu zaměstnavatele. Ten musí usilovat o uspokojení potřeb zaměstnanců na nižších úrovních, aby poté mohl uspokojovat potřeby zaměstnanců na úrovních vyšších a tímto následně mohl zvyšovat motivaci zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

3.4.2 Herzbergerova teorie dvou faktorů

„Spolu s Maslowovou teorií potřeb je Herzbergerova teorie dvou skupin faktorů motivace k práci nejznámější teorií motivace k práci. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcí v procesu motivace:

1. **Faktory hygieny (dissatisfactory).** Zahrnuje do nich peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jejich negativní stav nebo absence vede k nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají pracovní nespokojenost, nemají však vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance.
2. **Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory).** Tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup, možnost rozvoje. Jsou-li motivátory pozitivně laděny a působí-li, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejú-

činnější složku motivace k práci. Rozhodující pro ně je vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti, na něž je možno dále motivačně působit. Vedle pracovní spokojenosti, kterou ovlivňují také, vedou však přímo ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, jsou tedy v systému podnětů odpovědné za výkon“ (Dvořáková, 2012, s. 228-229)

Koubek (2015) upozorňuje na fakt, že spokojenost a nespokojenost s prací nejsou přímými protiklady, ale jedná se o dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou logicky ke spokojenosti a jiné naopak k nespokojenosti. Šikýř (2014) i zde přináší na tuto teorii pohled z pozice zaměstnavatele, který musí nejprve usilovat o dosažení pozitivních pracovních podmínek, aby zaměstnanci byli spokojeni a teprve poté usilovat o zvyšování motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

3.4.3 McGregorova teorie XY

Všechny definice této teorie jsou zpravidla totožné, stejně jako u teorií předchozích, nicméně zajímavou charakteristiku této teorie přináší Lochmannová (2016), podle které McGregor předpokládal, že v organizacích existují dva velmi odlišné názory na motivaci zaměstnanců a z nich vycházející modely jejich řízení. Ve firmě se následně uplatňuje buď první, nebo druhý přístup. Pochopitelně v praktickém životě není možné nalézt totožnou formu lidského jednání, která by odpovídala výhradně jednomu či druhému modelu, nicméně i přesto je možné v chování zaměstnanců vysledovat přinejmenším tendenci k určitému typu chování, které McGregor představil. Měrtlová (2014) představuje obě teorie:

- **Teorie X** - vychází z předpokladu, že lidé neradi pracují, dokonce se jí vyhýbají. Jelikož svou práci nemají rádi musí jim být za ni nabídnuta adekvátní odměna, nebo být pohroženo sankcemi, aby práci vykonali. Tito lidé ale dávají přednost direktivnímu řízení s řadou kontrolních mechanismů.
- **Teorie Y** - všichni lidé pochopitelně nejsou stejní, přibližně 10% z nich jejich práce naplňuje a má z ní radost. Tito se raději raději řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora

Šikýř (2014) stejně jako u předchozích teorií nahlíží na tento model z pohledu zaměstnavatele, kdy tento musí přizpůsobit uplatňovaný styl řízení a používané metody stimulování zaměstnanců konkrétní situaci a to jak z hlediska podmínek a požadavků vykonávané práce, tak zejména z hlediska schopností a motivace jednotlivých zaměstnanců.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA

„Situační analýza je typ analýzy, která zhodnocuje vnější i vnitřní podmínky konkrétní organizace, které mají vliv na výkonnost organizace nebo pomáhají při rozhodování o výběru vhodné strategie. Při provádění situační analýzy je zejména důležité postupovat systematicky, protože vynechání některých faktorů může negativně ovlivnit strategické rozhodnutí - jinými slovy při špatně vyhotovené situační analýze může být uděláno špatné strategické rozhodnutí. Obvykle se zhodnocují vnitřní i vnější vlivy (např. politické, ekonomické, technologické). Zcela logicky se zaměřuje na zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí, hrozeb a podobně. Jejich výsledky by měly odpovědět organizaci na to, kde jsou její schopnosti, jaké jsou trendy na trhu a jaké je celkové podnikatelské a obchodní prostředí.“ (Situační analýza, © 2016)

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je podle Lesákové (2014) poměrně jednoduchá metoda na zpracování přehledu o strategické situaci podniku, která kompletuje silné a slabé stránky, jež tvoří vnitřní prostředí a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí organizace. Vždy se sestavuje jen pro jedno odvětví. SWOT analýza představuje koncepční východisko pro systematickou analýzu. Zaměřuje se na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá výsledky předcházejících analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními příležitostmi a hrozbami, které skrývá externí prostředí.

Hanzelková, Keřkovský a Kostrůň (2013) představují zaměření SWOT analýzy v personální oblasti, kdy upozorňují, že nemusí být tato analýza využívána výhradně při analýzách na strategické úrovni řízení. Dále zdůrazňují, že je její využití širší ve smyslu taktického a operativního řízení. Důležité však je, aby vždy byla relevantní, tedy v případě personální strategie v ní musí být zahrnuto pouze to, co je důležité z personální oblasti.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidské zdroje představují velmi důležitý článek každé organizace. Obzvláště v dnešních ekonomických podmínkách, kdy v podstatě neexistuje nedobrovolná nezaměstnanost musí společnosti o své zaměstnance náležitě pečovat. Pouze spokojený zaměstnanec může totiž do organizace vnést tolik důležitou přidanou hodnotu, která z dlouhodobého hlediska zajistí firmě produktivitu a značné konkurenční výhody.

Efektivní řízení lidských zdrojů představuje komplexní péči a vedení všech zaměstnanců organizace. Počáteční fází je samotné přijímání zaměstnanců, u kterého je třeba již v zárodku selektovat vhodné potenciální zaměstnance a předejít tak nadbytečné práci a nákladům v podobě opětovného přijímání a zaškolování nových pracovníků. Nezbytnou a jednou

z nejdůležitějších etap řízení lidských zdrojů je zaškolení na vybranou pozici, vhodná stimulace a motivace ke splnění stanovených firemních cílů a implementace pracovníka do firemní infrastruktury. To vše je důležité k tomu, aby byl zaměstnanec na své pozici ve firmě spokojený, aby se dále rozvíjel a zdokonaloval, ale především aby omezil absenci a nejideálněji vymýtil myšlenky na případný odchod ze zaměstnání.

Pracovní spokojenosti lze dosáhnout několika způsoby. Tím neoptimálnějším, ale ojedinělým způsobem je uspokojení s náplní práce samotné. Zaměstnanců tohoto typu v reálu není mnoho, proto je třeba je motivovat vhodnými vnějšími motivačními nástroji. Existuje několik druhů zaměstnanců dle uspokojení jejich potřeb a na organizaci je identifikace jednotlivých typů a nastavení vhodných motivačních prvků pro každou z nich. Ne vždy je vhodné aplikovat prosté navýšení mzdy. Motivace by měla být z pohledu organizace dlouhodobým a zároveň rentabilním stimulačním řešením a v případě navýšení mzdy se jedná pouze o krátkodobé zacelení. Existuje celá řada vhodnějších nástrojů včetně různých firemních benefitů.

K nejlepší identifikaci jednotlivých motivačních prvků slouží manažerům různé kvantitativní, nebo kvalitativní nástroje sloužící pro sběr, analýzu a zavedení těchto prvků. Na základě vyhodnocení anonymních dotazníků, rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci nebo i z prostého pozorování je možné stanovit nejvhodnější motivační program. Pravidelnou aktualizací těchto dat poté pravidelně vyhodnocovat do jaké míry je nastavený motivační program účinný, popřípadě jej na základě zjištěných poznatků upravit, dále s ním pracovat a zdokonalovat jej. Pochopitelně není v silách organizace, aby byli spokojeni všichni její

zaměstnanci. Lze však použitím správných postupů a hlavně díky snaze ze strany organizace dosahovat dlouhodobé pracovní spokojenosti, omezit celkovou fluktuaci na minimum a stát se vyhledávaným zaměstnavatelem.

Teoretická část, vypracovaná na základě poznatků získaných z odpovídajících literárních zdrojů, tvoří základ pro vypracování části praktické.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost byla založena 15. ledna 1998 v Hulíně. Původním záměrem podnikatelské činnosti byla produkce náhradních dílů a strojů pro výrobu obalů do firmy Sodeme S.A. S postupným růstem zákazníků firma v roce 2002 zakoupila novou výrobní halu a pomalu se transformovala do strojírenského průmyslu. V současné době firma zaměstnává přes 80 zaměstnanců a zabývá se převážně kovoobráběním. Hlavní náplní výrobní činnosti je zakázková výroba strojních dílců dle předem zadaných specifikací od zákazníka, k čemuž jí napomáhá udělení certifikátů ISO 9001 a ISO 14001. Společnost nemá vlastní výrobek, podílí se převážně na kooperačních pracích. Zaměřuje se nejen na tuzemské zákazníky, ale nadstandardní vztahy má i se zahraničními odběrateli a to i přesto, že je tvoří firmy s různorodým zaměřením. Je to dáno převážně dlouholetou tradicí, kvalitou a spolehlivostí výrobních procesů, které firma nabízí. (Interní dokumenty společnosti, 2016)

6.1 Organizační struktura

Firma byla založena jako obchodní kapitálová společnost, přesněji společnost s ručením omezeným, jejíž nejvyšší orgán představuje valná hromada. V čele stojí dva jednatele, kteří jsou zároveň propojeni rodinnými vazbami. Společnost je jednou z mnoha firem, patřící stejnému majiteli, který svou podnikatelskou činnost zaměřuje do homogenních oblastí, pouze s odlišnou specializací. Grafické znázornění organizační struktury podniku je součástí přílohy P II této diplomové práce. Vybraná firma je rozdělena do dvou středisek. Prvním z nich je správa, v organizační struktuře označována jako 7100 a druhým střediskem je výroba 7200, která je na rozdíl od správy širší. Obě střediska se dále člení do jednotlivých oddělení.

6.2 Výrobní program a služby

Společnost má k dispozici rozsáhlou výrobní halu s moderním vybavením, dále halu pro tepelnou úpravu kovů a také sklad hutního materiálu včetně možnosti jeho dělení řezáním či plamenem. Firma se snaží co nejvíce vyhovět přáním zákazníka. Veškeré zakázky jsou unikátní, zpracovávají se na základě výkresové dokumentace. Do výrobního programu této společnosti patří také výroba ozubených a šnekových kol, šneků, soukolí a převodových skříní s následnou montáží včetně záběhu a měření. Firma nabízí:

- **Výroba komponentů** – společnost nabízí výrobu dílců na nových CNC strojích, nákup všech potřebných součástí pro montážní celky, jako jsou ložiska, ozubená

kola a motory, měření špičkovými přístroji, konečná montáž a nátěr, testování na speciálním zařízení, ochranné balení.

- **Kooperace** – výroba jednotlivých dílců.
- **Speciální a jednoúčelové stroje** – výrobky jsou dodávány včetně všech požadovaných atestů, protokolů o měření, atd. tak, aby o přijetí zákazníkem byly přizpůsobeny k okamžitému použití.
- **Měření dílců na souřadnicovém měřicím stroji.**
- **Ustavovací a upínací přípravky** – výroba na základě výkresu výrobku a daného obráběcího stroje, zpracování kompletní výkresovou dokumentací, výroba upínacích přípravků pro veškeré obráběcí operace (frézování, broušení, soustružení, vrtnání atd.).
- **Tepelné a povrchové úpravy hutního materiálu** – například cementace a kalení v ochranné atmosféře, cementování v plynu, žihání ve vozových pecích.
- **Hutní materiál a jeho dělení** – dodávky širokého sortimentu hutního materiálu s možností jeho dělení i dalšího zpracování.
- **Výroba autobusových zastávek, fotbalových střídaček a podobných konstrukcí** – kompletní výroba dle požadavků a návrhů zákazníka, použití různých materiálů a různých barevných odstínů, dopravu na místo určení. (Webové stránky firmy, © 2015)

6.3 Finanční situace společnosti

Finanční situace společnosti je dlouhodobě stabilní. Majitel vybraného podniku má ve svém portfoliu více firem, které si díky svému podnikatelskému zaměření mohou vzájemně „vypomáhat“ různými druhy kooperačních prací. Toto tvrzení jen potvrzuje fakt, že výrazný podíl tržeb z celkového součtu představují zakázky firmy TOSHULIN, a.s., která je jednou z klíčových společností stejného majitele. Za poslední tři roky se tento podíl pohybuje v průměru kolem 25%. Je však třeba zmínit, že díky nadstandardním mezipodnikovým vztahům je ziskovost těchto obchodů minimální. I přesto však vybraný podnik vykazuje dlouhodobě zvyšující se zisk. Tržby z domácího trhu se každoročně pohybují kolem 40%. Většina zakázek tedy končí na zahraničních trzích. V následující tabulce je uveden vývoj celkového obrátu a z něj následně vyčíslení čistého zisku společnosti za poslední čtyři roky. Zisk je uveden v milionech Kč po zdanění.

Tabulka 1: Finanční situace podniku (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017	2018
Celkový obrat v tis. Kč	96.878	116.949	149.305	141.001
Čistý zisk v tis. Kč	2.885	4.630	5.748	7.206

6.4 Charakteristika podnikatelského prostředí

Oblast kovoobrábění je v České republice poměrně oblíbeným a rozšířeným odvětvím. Pyšní se dlouholetou tradicí s postupným rozvojem. Na našem území v tomto směru podnikají stovky firem, ale i přesto se nedá říci, že by byl trh vyloženě přesycen. Z globálního pohledu směřuje většina zakázek kovoobráběčských společností na zahraniční trhy, což je vzhledem k tomu, že v České republice není dostatek větších firem zabývajících se finální produkcí logické.

S ohledem na lokalitu vybraného podniku zastupují přímou konkurenci společnosti z východní části republiky. Mezi nejvýraznější konkurenty patří společnost ZPS-Mechanika, a. s. z Malenovic, dále jsou to Mesit Machining, s. r. o. v Uherském Hradišti, ZEKO, s. r. o. z Míškovic ze Zlína poté GENICZECH-M, s. r. o. a MEVI-CZ s. r. o. a z Bystřice pod Hostýnem firma WASHINA engineering, s. r. o. Konkurenci však představuje mnoho dalších firem a to i ze zahraničí. Vzhledem k diverzifikaci výrobního programu si pochopitelně firmy nekonkurují v celé jeho šíři, ale v přehledu jsou zohledněny firmy, které soupeří alespoň v dílčích výrobních oblastech. Konkurenční prostředí vybraného podniku je však třeba rozlišit z hlediska obchodního, ale i z pohledu fluktuace zaměstnanců. Konkurence nabízející výhodnější motivační program a benefity je rozebrána v kapitole zabývající se touto problematikou.

6.5 SWOT analýza

Tato kapitola je zaměřena na SWOT analýzu, která nám pomůže identifikovat silné a slabé stránky, které v současnosti vybraný podnik má, ale také příležitosti a hrozby, kterým musí nebo bude muset čelit. Tato analýza je komplexním nástrojem a i přesto, že se zpravidla používá pro rozbor prostředí a jednotlivých stránek podniku jako celku, v této části diplomové práce bude zaměřena na personální oblast, respektive na spokojenost zaměstnanců. Silné stránky podniku tedy budou představovat důvody, které drží zaměstnance v práci a které musí podnik dále rozvíjet. Slabé stránky jsou nevýhodou proti konkurenci a podnik by se měl zaměřit na jejich omezení. Příležitosti jsou definovány jako určitý potenciál pro zlepšení vztahů se zaměstnanci. Hrozby zde představují obrovské riziko, které stejně jako

v případě slabých stránek je třeba omezit, ale ideálně zcela eliminovat. Výstupem SWOT analýzy je podklad pro strategické plánování podniku, respektive personálního plánování. Pomůže firmě identifikovat rizikové oblasti, na které je třeba se zaměřit a klíčové faktory pro jejich další rozvoj.

Tabulka 2: SWOT analýza podniku (vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Rodinná atmosféra	Finanční ohodnocení
	Moderní technologie	Špatná komunikace
	Pravidelná mzda	Vysoké odborné nároky
	Jistota zaměstnání	Neefektivní zaškolování
		Vlastní výrobek
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Talent management	Konkurence
	Zahraniční pracovní síla	Nedostatek pracovní síly
		Změna legislativy

6.5.1 Silné stránky

- **Rodinná atmosféra** - Vybraný podnik se, co do velikosti dle počtu zaměstnanců, řadí mezi malé až střední podniky. V současné době zaměstnává kolem 80 zaměstnanců, kteří se navzájem znají a na pracovištích si při společné komunikaci s vedením i managementem firmy tykají. Ne vždy to však může být výhodou, zejména pro vedoucí v nepříjemných situacích, např. při propouštění zaměstnanců.
- **Moderní technologie** - Společnost se může pyšnit kvalitním vybavením a nejmodernějšími technologiemi, což jí činí značnou konkurenční výhodu. Pracovníci tak mají k dispozici to nejlepší, co momentálně kovoobráběčský průmysl nabízí. Nicméně prozatím upřednostňuje investice do strojů před investicemi do svých zaměstnanců.
- **Pravidelná mzda** - Finanční politika podniku je nastavena na uspokojování závazků nejen svým věřitelům, ale především zaměstnancům, kterým je vyplácena pravidelná mzda.
- **Jistota zaměstnání** - Jedním ze stěžejních faktorů z této oblasti je zázemí silného „holdingu“. V případě finančních potíží, tak může majitel vykrýt tyto nedostatky ze

zdrojů jiné firmy v jeho vlastnictví. Zaměstnanci tak mají jistotu, že o své pozice nepřijdou.

6.5.2 Slabé stránky

- **Finanční ohodnocení** - Jednou z velkých konkurenčních nevýhod vybraného podniku je příliš nízká mzda. V současné době je jen o pár tisíc vyšší než mzda minimální. Podnik má v tomto ohledu značné mezery oproti svým konkurentům. Je to jeden z nejběžnějších důvodů při odchodu zaměstnanců. Obzvláště v dnešních ekonomických podmínkách, kdy pro pracovníky změna zaměstnání nepředstavuje problém, to podnik značně znevýhodňuje a měl by se na tuto oblast zaměřit. Také při obsazování volných míst je pro vedoucí pracovníky obtížné najít vhodné kandidáty s požadovanou odbornou znalostí, neboť specialisté se při stávajících mzdových podmínkách hledají velmi těžce.
- **Špatná komunikace** - I přes rodinnou atmosféru zmíněnou mezi silnými stránkami se podnik vyznačuje špatnou vnitropodnikovou komunikací nejen mezi vedením, managementem a zaměstnanci podniku, ale i v rámci jednotlivých úseků. Problémem je delegování pravomocí v případě nepřítomnosti klíčového zaměstnance, ale pracovní komunikace všeobecně je na velmi špatné úrovni.
- **Vysoké odborné nároky** - Při obsazování klíčových pozic, zejména těch specializovaných, které vyžadují určité odborné znalosti a zkušenosti je problém tyto pozice obsadit kompetentními lidmi. Problémem je nejen samotné nalezení vhodného zaměstnance, ale i přehnané požadavky ze strany vedení firmy na tyto pozice. Potíží jsou především nejen přehnané požadavky, ale také neadekvátní nabízená mzda a v posledních letech také fakt, že mladí lidé nemají zájem o studium na technických oborech.
- **Neefektivní zaškolování** - Nalezení vhodného pracovníka představuje pro firmu malé vítězství. Nicméně i přesto je systém zaškolování na určité pozice zastaralý a neefektivní. V podstatě každý projde prvotní základní fází, ale dále se již nezdokonaluje, neboť na to nemá firma kapacity. To znamená, že si nebuduje odborníky v oborech, ale spíše řadové strojaře.
- **Vlastní výrobek** - Značnou nevýhodou pro firmu je absence vlastní výroby, respektive výrobku, kde by mohla využít sériové produkce. Tím by mohly klesnout nároky na jednotlivé výrobní pozice a také náklady na snížení specializace výroby.

6.5.3 Příležitosti

- **Talent management** - Vybraný podnik by se mohl více zaměřit na výchovu talentovaných zaměstnanců. Po identifikaci schopného jedince, který má určité kvality a prokazuje snahu na sobě dále pracovat, by se mu měla věnovat náležitá péče. Pokud se takovému jedinci dostane potřebných znalostí, praktických zkušeností a prostředků, mohl by podnik z takovýchto lidí dále těžit. Vzrostla by nejen odbornost, ale i produktivita práce a podniku by v případě udržení těchto lidí klesly náklady na další obsazování volných míst. To samozřejmě platí v případě všeobecné lepší péče o své zaměstnance.
- **Zahraniční pracovní síla** - V současné době je všeobecně na trhu práce nedostatek pracovní síly, o to horší je situace v případě té kvalifikované pracovní síly. V takovém případě by se společnost mohla zaměřit na nábor zahraničních pracovníků, kteří jsou mnohdy ochotni pracovat i za mnohem menší finanční ohodnocení než tuzemští zaměstnanci. Většinou však jde opět o pracovníky bez potřebné kvalifikace. V takovém případě by do nich podnik musel investovat další prostředky a čas na jejich zaškolení, které by se jí ale mohly vrátit v podobě úspory za menší nabízenou mzdou.

6.5.4 Hrozby

- **Konkurence** - Konkurenční prostředí je určitou výzvou, ale zároveň nebezpečím ve všech obchodních i neobchodních sférách. Zdravá konkurence je však pro veřejnost příznivá, neboť neexistuje monopol a tím pádem dochází ke snižování cen. Nicméně firmě to přináší důvod k obezřetnosti a neustálé reakci na konkurenční kroky, proto je vždy konkurence hrozbou a podnik se musí snažit být vždy o krok napřed.
- **Nedostatek pracovní síly** - Situace korespondující s aktuálním ekonomickým děním. Trh práce zažívá nejideálnější období za poslední dekádu. Každý, kdo má touhu pracovat si bez větších potíží najde práci. V podstatě neexistuje nedobrovolná nezaměstnanost. Z toho pramení, že si pracovník, který není v práci spokojený, byť i z malicherných důvodů, bez problému najde práci. Je to pro všechny společnosti mající problémy s udržením svých zaměstnanců i za jiných okolností obrovské riziko.

- **Změna legislativy** - Zásahy a regulace státu mohou být v určitých případech velkým rizikem. Například zvýšení minimální mzdy povede ke zvýšení nákladů na zaměstnance. To samé platí i v případě zvýšení pojistného nebo daní. Ne vždy však musí práce státního aparátu znamenat pro firmy hrozby. Mohou nastat i opačné případy, kdy stát spíše zaměstnavatele podporuje. Nicméně pravděpodobnější jsou zásahy státu, které zaměstnavateli způsobí spíše další náklady.

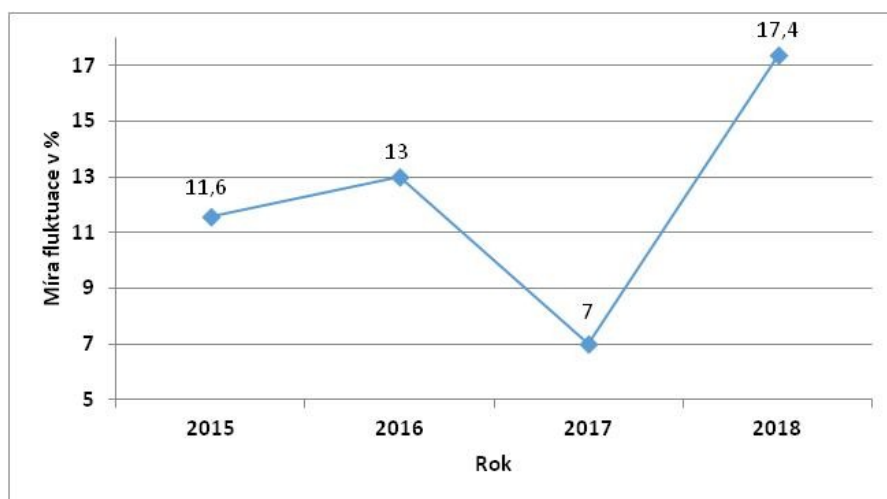
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Následující kapitola se zabývá jednotlivými personálními ukazateli, které jsou přímo ovlivněny chováním zaměstnanců. Je zde zahrnuta míra odchodů ze zaměstnání, tedy míra fluktuace, vývoj pracovní kázně prostřednictvím vývoje absencí a samotná produktivita práce přepočtena plněním pracovního plánu v průměru na jednotlivce. Dále je zde definován stávající systém odměňování zaměstnanců, který má na spokojenosti výrazný podíl a na závěr je vyhodnoceno provedené dotazníkové šetření, které slouží jako základ pro nápravná opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

7.1 Analýza zaměstnaneckých ukazatelů

Použité ukazatele slouží podniku k vyhodnocení jednotlivých stránek týkajících se personální oblasti. Veškerá takto získaná data zabývající se právě personalistikou jsou pro firmu velmi ceněná, ta na jejich základě může analyzovat aktuální situaci, naplánovat nápravné kroky, ale především kontrolovat jejich plnění.

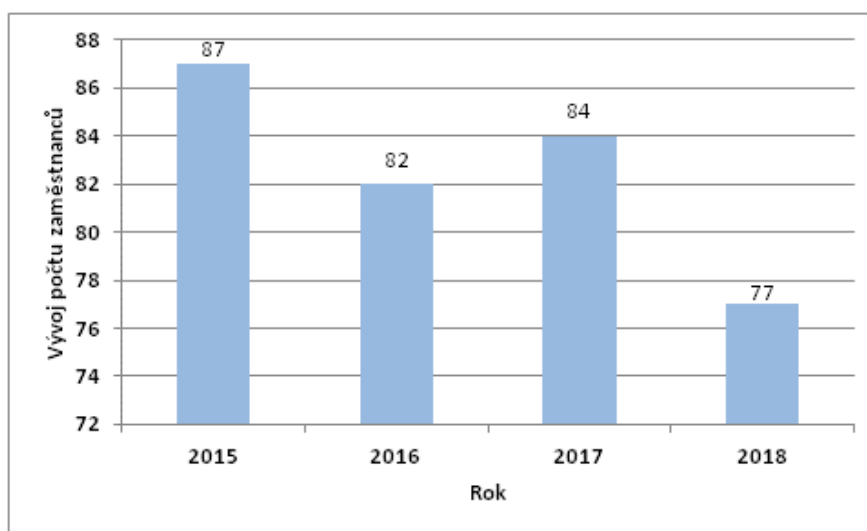
7.1.1 Analýza fluktuace a vývoj počtu zaměstnanců



Graf 1: Míra fluktuace podniku (vlastní zpracování)

Míra fluktuace je hlavním ukazatelem, který vyjadřuje míru odchodů ze zaměstnání v průběhu daného roku. Výpočtem je poměr celkového počtu zaměstnanců, kteří opustili zaměstnání v daném roce k celkovému počtu zaměstnanců tohoto roku. V podnikatelském prostředí nemůže nastat situace s nulovou mírou fluktuace. Vždy existuje nějaká přirozená míra v závislosti na druhu vykonávané činnosti. Přirozená míra v případě vybraného podniku se pohybuje kolem 5-10%. Z uvedeného grafu je vidět, že je míra fluktuace vybrané-

ho podniku poměrně nestabilní, obzvláště za poslední tři roky. Poslední sledované období, tedy rok 2018 vykazuje více než dvojnásobnou míru fluktuace oproti roku předešlému. Vyšší fluktuace nemusí vždy znamenat problém, pokud si firma dlouhodobě udržuje své klíčové zaměstnance. To ovšem nemusí být případ vybraného podniku, pro který to v současné chvíli představuje značnou komplikaci a měl by se touto situací v průběhu letošního roku více zabývat. Tento stav je pouze vyústěním celkové nespokojenosti zaměstnanců a zároveň pozitivním vývojem tuzemské ekonomiky, kdy pro nespokojené zaměstnance není problém změna zaměstnání.



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Výše uvedený graf pouze koresponduje s předešlou analýzou míry fluktuace. Situace ve vybraném podniku není, co se týče vývoje počtu zaměstnanců, příznivá. Společnosti se nejen nedaří si zaměstnance udržet, ale také je velkým problémem si nové získat. V rozmezí čtyř let od roku 2015 až do roku 2018 klesl počet zaměstnanců o 11%, což může být vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců komplikací z hlediska zajištění plynulosti výroby. Z toho důvodu se podnik rozhodl přistoupit k motivačnímu benefitu pro nové uchazeče, kterým je náborový příspěvek ve výši 20.000 Kč.

7.1.2 Analýza vývoje absence

Ukazatel absence je vypočítán ze statistiky vedené na celkový počet dní, které zaměstnanci vybraného podniku strávili na nemocenské dovolené. Z níže uvedené tabulky je vidět, že se počet dní pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance pohybuje od 2 do 6 dnů za rok. Vyšší hodnota je dána dlouhodobější pracovní neschopností, kterou měli v roce 2016 dva zaměstnanci chybějící v práci déle než 100 dní a v roce 2018 se tento problém týkal

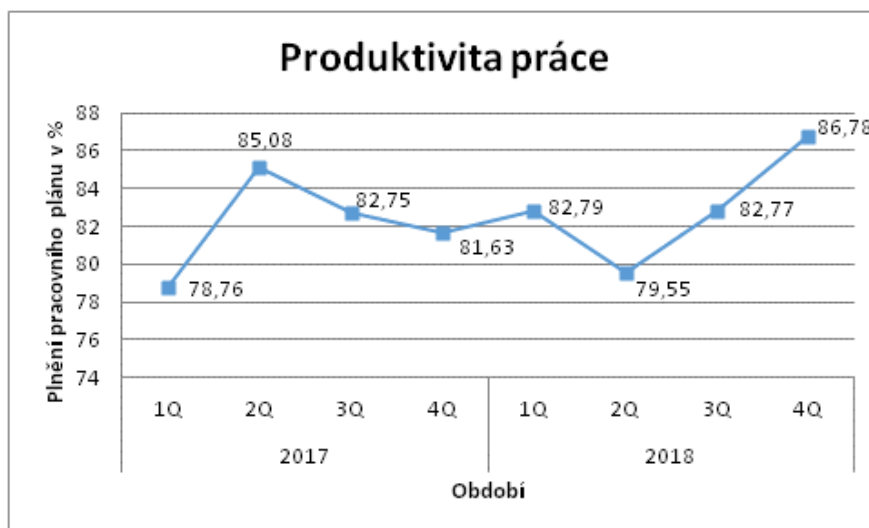
jednoho pracovníka. Za standardní se tedy z pohledu absence dá považovat rok 2015 a rok 2017, kdy se dny na nemocenské pohybovaly v průměru od 2,6 do 2,8 na jednoho zaměstnance.

Tabulka 3: Vývoj absence (vlastní zpracování)

Ukazatel absence	2015	2016	2017	2018
Počet dní/zaměstnanec	2,8	5,6	2,6	3,9

7.1.3 Analýza vývoje produktivity práce

Produktivita práce je přepočítána v průměru na jednoho zaměstnance. Ne vždy se musí odvíjet od spokojenosti zaměstnanců, nicméně má na ni významný vliv. Spokojený zaměstnanec si na rozdíl od nespokojeného plní pracovní povinnosti i nad rámec standardních úkolů. V následujícím grafu je produktivita práce znázorněna jako procentuální plnění pracovního plánu v jednotlivých čtvrtletích daného roku. V analýze jsou zahrnuty poslední 2 kalendářní roky. Zejména poslední je ve znamení zvyšující se produktivity, převážně v období od druhého čtvrtletí do konce roku 2018, kdy plnění pracovního plánu vzrostlo v průměru na jednoho zaměstnance o 7%. Tento ukazatel může souviset s předchozí analýzou vývoje počtu zaměstnanců. Celkový počet totiž klesá, avšak podniku se očividně daří si udržet klíčové zaměstnance, kteří pracovní plán plní bez větších potíží.



Graf 3: Plnění pracovního plánu v % (vlastní zpracování)

7.2 Systém odměňování zaměstnanců

Nejzásadnějším rozdílem v odměňování oproti konkurenci je, pomineme-li druhy a počet nabízených benefitů, výše nabízené mzdy. Ta je oproti ostatním konkurenčním firmám v naprosté většině případů nižší, což je také jedním z hlavních důvodů nespokojenosti

a odchodu zaměstnanců. Podnik nabízí v současné době základní plat v rozmezí od **18.000** do **20.500** Kč hrubého v závislosti na pracovní pozici. K tomuto platu náleží každému zaměstnanci příplatky, jejichž výčet je:

- Příplatek za práci přesčas (všední den) 25% průměrného výdělku
- Příplatek za práci přesčas so, ne 10% průměrného výdělku (za každou hodinu)
- Příplatek za odpolední směnu 10Kč za práci v odp. směně
- Příplatek ve ztíženém prostředí 6,30Kč za práci ve ztíženém prostředí
- Příplatek za práce ve svátek 100% průměrného výdělku

Podnik svým zaměstnancům dále poskytuje další finanční i nefinanční benefity. Největší finanční odměnou je jednorázový příspěvek zaměstnanci, který měl svatbu, a to **10.000** Kč. Stejnou částku, tedy **10.000** Kč, dostane každý, kdo v podniku dovrší 60-ti let nebo odejde do důchodu. Druhou nejvyšší finanční odměnou je jednorázový příspěvek při narození dítěte, který činí **5.000** Kč. Následuje výkonnostní odměna z fondu vedoucího, která se pohybuje od **0-35%** ze základu mzdy v závislosti na dosažených hospodářských výsledcích a plnění pracovního plánu. Podnik dále poskytuje příspěvek **250** Kč na čištění pracovních oděvů. Při odběru stravy zajišťované podnikem poskytuje každému zaměstnanci dotaci **31** Kč. Ostatním zaměstnancům z odpolední nebo sobotní směny poskytuje **31** Kč na stravenky v nominální hodnotě 60 Kč. Nefinančními benefity jsou dotované **teplé nápoje** z automatu, **sifon** na pracovišti v neomezeném množství a **vánoční kapr s věcným darem** na Vánoce.

Stávající nastavení benefitů není ideální hlavně z toho důvodu, že firma vyplácí svým zaměstnancům příplatky ve výši, která v zásadě odpovídá minimální hodnotě vyplývající přímo ze zákoníku práce. Další finanční přilepšení ve formě jednorázových příplatků také není nastaveno ideálně s ohledem na pravděpodobnost jejich získání. Jedná se o větší částky, nicméně dosažení je podmíněno velmi vzácným situacím. Zaměstnanec na ně může dosáhnout v ideálním případě pouze jednou za život, pomineme-li okamžik narození dítěte, které se může opakovat vícekrát. Ostatní benefity jsou brány spíše jako nepsaná povinnost, než efektivní motivátory.

7.2.1 Porovnání konkurenčních benefitů

Výše uvedené motivační benefity jsou pouhým základem z toho, co by mohla dále firma svým zaměstnancům poskytovat. K porovnání nabízených benefitů s konkurenčními firmami dokonale poslouží výzkum, který vybraný podnik provedl v roce 2018. Základem bylo srovnání dat z inzerátů na volná pracovní místa 50-ti konkurenčních firem z blízkého okolí a přilehlých okresů. Z výzkumu vyplynulo že:

- 92% společností nabízí vyšší základní mzdu než vybraná společnost
- 77% společností nabízí částku vyšší i po započtení nenárokové složky mzdy ve výši 35% k základu mzdy
- 75% společností poskytuje alespoň o 1 benefit navíc
- 58% společností poskytuje 2 a více benefitů
- Mezi nejčastější benefity, které konkurence nabízí navíc, patří: 5 týdnů dovolené (59% společností), penzijní a životní připojištění (48% společností), 13. plat (33% společností), zvýhodněné firemní volání (9% společností)

7.3 Dotazníkové šetření

Vhodným nástrojem pro zjištění aktuálních pocitů zaměstnanců, je použití dotazníkového šetření, na základě kterého můžeme vyhodnotit jejich aktuální spokojenost s pracovním prostředím a vykonávanou pozicí všeobecně. Tento výzkum zprostředkovává přímý kontakt mezi zaměstnancem a zadavatelem, což je ve většině případů zaměstnavatel. Nicméně v tomto případě je zadavatelem autor této diplomové práce.

Jedná se o kvantitativní techniku sběru dat, která poskytuje velmi cenný zdroj informací. Na základě tohoto výzkumu může firma identifikovat rizikové oblasti, které způsobují pracovní nespokojenost, nebo výkyvy v pracovním výkonu, ale také oblasti, ve kterých firma dosahuje uspokojivých výsledků. Dotazníkové šetření by nemělo být příliš obsáhlé, ale spíše přiměřeně dlouhé a v zásadě anonymní, aby byla zajištěna pravdivost a objektivita zjištěných výstupů.

Dotazníkové šetření je finální fází komplexní analýzy zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Vzhledem k dosavadně získaným údajům, jako je míra fluktuace, nebo produktivita práce je patrné, že stávající situace ohledně spokojenosti zaměstnanců není z pohledu zaměstnavatele ideální. Na základě tohoto šetření je tedy v poslední části této práce vypraco-

ván projekt vedoucí ke zlepšení stávající situace poskytovaného motivačního programu a tím pádem také spokojenosti zaměstnanců, což je jedním z cílů této diplomové práce.

7.3.1 Charakteristika respondentů

Struktura dotazníkového šetření je sestavena tak, aby směřovala k co největšímu počtu zaměstnanců. Otázky jsou sestaveny bez ohledu na vykonávanou pozici jednotlivých zaměstnanců v podniku. Všichni respondenti předem znali důvod i účel průzkumu. Vzhledem k velikosti firmy se ho zúčastnili zaměstnanci v obou sférách, tedy výrobní i manažerské. Dotazník nebyl záměrně předložen jednatelům společnosti, dále zaměstnancům na mateřské dovolené nebo v dočasné pracovní neschopnosti a také brigádníkům.

7.3.2 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníky byly vzhledem k malému počtu zaměstnanců rozdány v tištěné formě napříč celou organizační strukturou. Šetření bylo ve spolupráci s kompetentními pracovníky zabývající se personalistikou zahájeno začátkem ledna 2019 a ukončeno koncem února 2019, kdy byly dotazníky postupně rozdávány všem respondentům. Byly sestaveny tak, aby jednotlivým pracovníkům nezabral více než 10 minut, dále byl kladen důraz na to, aby zůstaly plně anonymní z důvodu zajištění relevantní zpětné vazby.

Po selekci nevhodných respondentů byl rozdán zbývajícím 70 zaměstnancům podniku, z nichž 59 jej v pořádku odevzdalo. Návratnost je tedy 84%.

7.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

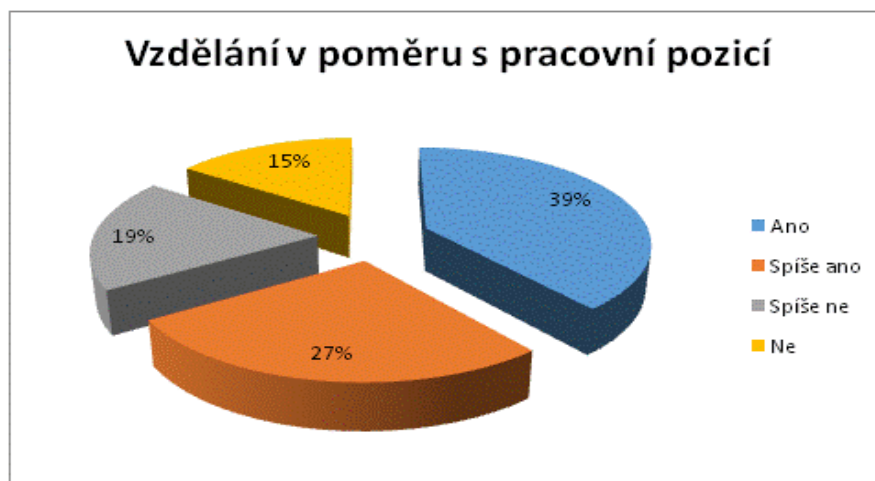
Dotazník, jež je přílohou P I této diplomové práce obsahuje 20 otázek, které jsou rozděleny do čtyř částí a to: *Pracovní spokojenost, odměňování a benefity, vztah k organizaci a na závěr osobní údaje*. Naprostá většina otázek je uzavřená, kde se mohli respondenti rozhodnout na čtyřstupňové škále mezi: *ano, spíše ano, spíše ne, ne*. U otázek č. 9. a 12. si mohli zvolit jednu z předem daných možností a otázka č. 13. byla sestavena jako pořadová. Veškeré v pořádku vyplněné a odevzdané dotazníky byly předány k vyhodnocení formou sečtení četností jednotlivých odpovědí. Následně byly všechny odpovědi zpracovány do grafické podoby. Vyhodnocení dílčích otázek je obsahem další části této podkapitoly. Na závěr je na základě provedeného vyhodnocení ověřena verifikace předem stanovených výzkumných hypotéz.

Otázka č. 1: spadající do kategorie hodnotící pracovní spokojenost dala možnost respondentům k přímému vyjádření k samotné spokojenosti s vykonávanou prací. Tato je nezbytná pro rozhodování zaměstnance o setrvání v zaměstnání. Již při prvotním pohledu na níže uvedený graf je možné identifikovat problém. Kladně se k této otázce vyjádřilo pouze 14% spokojených a 20% spíše spokojených respondentů. Dohromady zaujalo pozitivní stanovisko 34% ze všech dotázaných. Nicméně zbývající respondenti většinou zvolili negativní hodnocení a tedy buď „spíše spokojen“ nebo „nespokojen“, kdy dohromady tvoří tyto dvě kategorie 66%, z čehož 22% je jednoznačně nespokojeno. Tento součet tvoří více než polovinu ze všech odevzdaných odpovědí, což je v rámci komplexního vyhodnocení pro podnik rizikové číslo a měla by proto přijít nápravná opatření.



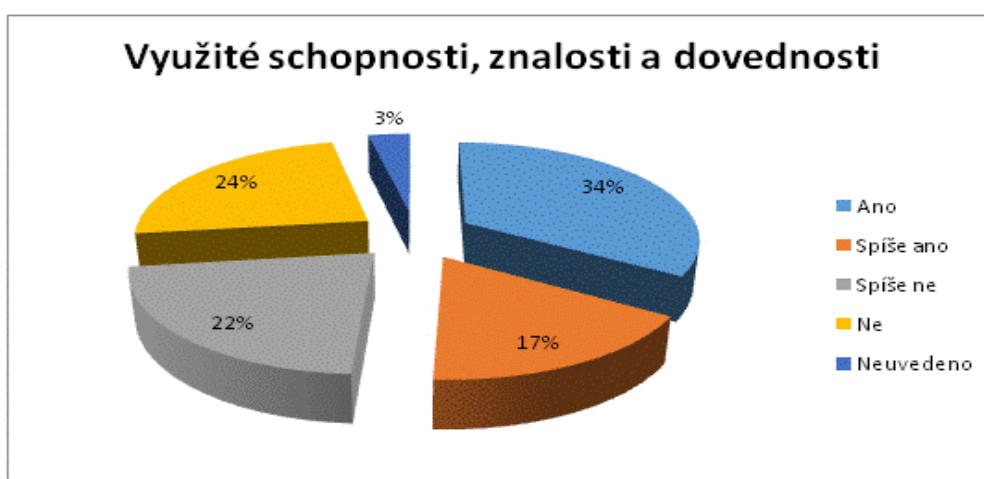
Graf 4: Pracovní spokojenost (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: se týká vzdělání jednotlivých pracovníků, respektive zda vykonávají pozici, která jejich vzdělání odpovídá. Většina respondentů na tuto otázku odpověděla kladně. Hned 39% uvedlo odpověď „ano“. Druhá nejpočetnější odpověď byla „spíše ano“, tu si zvolilo 27% respondentů. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců vykonává pozici, která odpovídá jejich dosaženému vzdělání buď přímo anebo se náplň práce alespoň částečně jejich vzdělání dotýká. Dalších 11 respondentů, čili 19% ze všech odevzdaných dotazníků se domnívá, že jejich pozice spíše neodpovídá vystudovanému oboru. Zbývajících 15% je přesvědčeno o tom, že jejich dosažené vzdělání je mimo obor, ve kterém pracují.



Graf 5: Vzdělání odpovídající vykonávané pozici (vlastní zpracování)

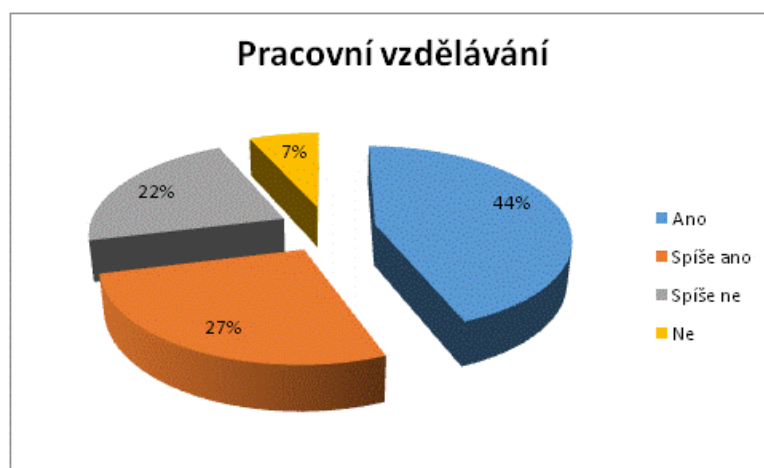
Otázka č. 3: v podstatě částečně navazuje na předešlou otázku, kdy jsou zaměstnanci dotazováni, zda v rámci náplně práce plně využívají všechny schopnosti, dovednosti a znalosti. Tato otázka je založena spíše na subjektivním pocitu každého jednotlivce a může se zde projevit do jaké míry si je zaměstnanec vědom svých kvalit a případného nevyužitého potenciálu. Na plno svůj potenciál využívá 34% pracovníků, kteří se šetření zúčastnili, 17% se domnívá, že své kvality spíše využívají. Ovšem 22% respondentů uvedlo, že mají jisté rezervy a 24% je přesvědčeno o tom, že k tomu, aby svou pozici vykonávali, nepotřebují využívat všechny jejich dovednosti a znalosti. Zbývající 3% u této otázky nezvolilo žádnou z možností.



Graf 6: Využívání všech schopností, znalostí a dovedností (vlastní zpracování)

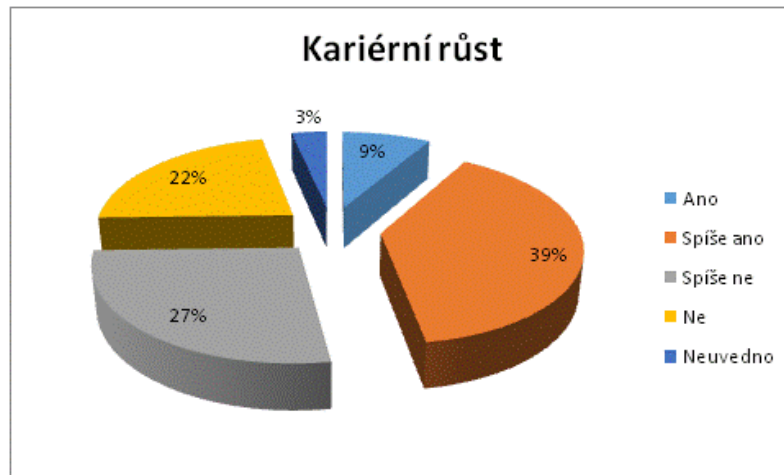
Otázka č. 4: se dotýká dalšího firemního vzdělávání, respektive zda je v rámci podniku možno využívat prohlubování dovedností a zlepšování pracovních postupů. Tato otázka se zaměřuje na tuto oblast záměrně, neboť práce se stávajícími zaměstnanci orientovaná na zvyšování jejich kvalit je důležitým faktorem pro další rozvoj podniku. U této otázky téměř

polovina všech respondentů, tedy 44%, uvedla kladnou odpověď. Nicméně tento fakt je irelevantní, zejména pokud si podnik své zaměstnance, kteří prošli určitým stupněm vzdělání, nedokáže udržet. V takovém případě v podstatě pěstuje kvalitní pracovní sílu pro konkurenční firmy. Vzdělávání spíše kladně vnímá dalších 27% zaměstnanců. Sumarizací těchto dvou výsledků může být stanovena teze, že je další firemní vzdělávání na relativně kvalitní úrovni a že většině zaměstnanců se tedy dostává snaha ze strany podniku o jejich zvyšování kvalifikace. Zbývajících 29% je přesvědčeno o tom, že vzdělávání se jich buď přímo nedotýká anebo se tomuto kroku ze strany firmy záměrně vyhýbá.



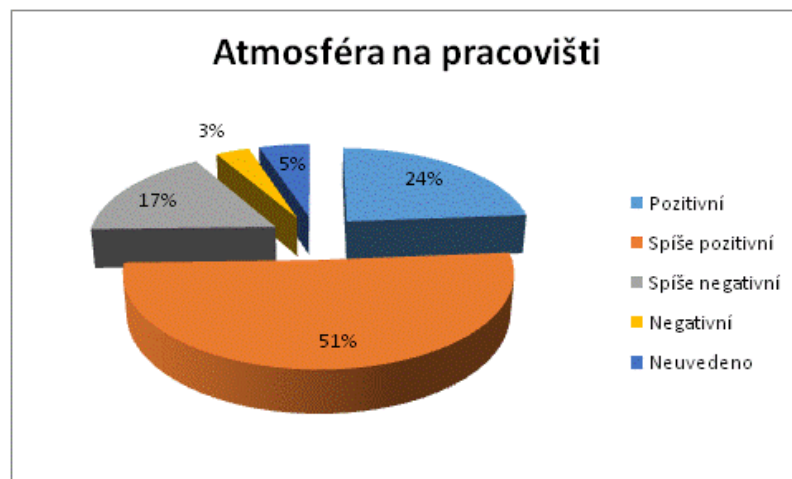
Graf 7: Pracovní vzdělávání (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: se zaměřuje na subjektivní pocit každého respondenta v souvislosti s možností kariérního postupu. Tato otázka již není tak jednoznačná jako vyhodnocení otázek předěšlých. Největší zastoupení má však odpověď spíše kladná, tedy možnost „spíše ano“ pro kterou se rozhodlo hned 39% dotázaných. Nicméně je tato otázka většinou respondentů vnímána vesměs negativně, kdy 27% vybralo „spíše ne“ a 22% je dokonce přesvědčeno o tom, že kariérní růst je v podniku nereálný, nebo těžce dosažitelný. To může být v konečném důsledku jeden z faktorů vedoucí k celkové nespokojenosti pracovníků. I přes tento fakt uvedlo 9% respondentů, že budování kariéry je v podniku možné, ale naopak 3% dotázaných se k této otázce vůbec nevyjádřilo.



Graf 8: Možnost kariérního růstu (vlastní zpracování)

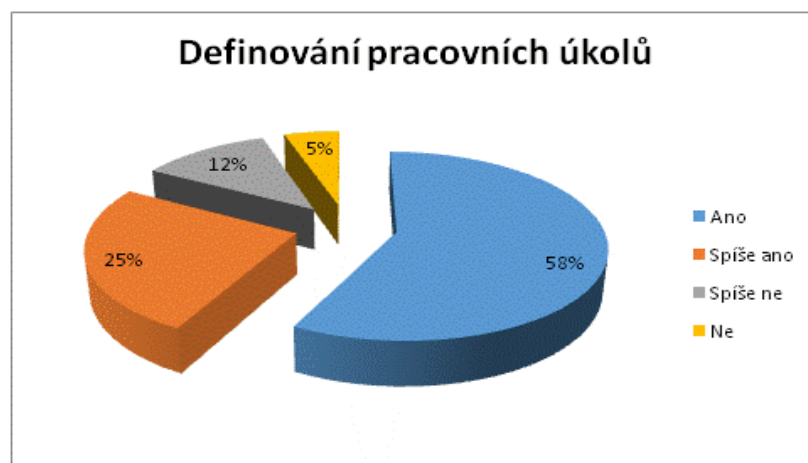
Otázka č. 6: je zaměřena na vnímání atmosféry na pracovišti, která je pro bezproblémový výkon povolání bezesporu důležitá. Mírná nadpoloviční většina, tedy 51% vnímá atmosféru na pracovišti spíše pozitivně a dalších 24% je dokonce s pracovním klimatem jednoznačně spokojeno. Ovšem pro podnik je důležitější zejména údaj od zaměstnanců, kteří se současnou atmosférou nejsou buď vůbec spokojeni 3%, nebo spíše nespokojeni 17%. Přičteme-li k tomuto poměru 5% dotazníků, ve kterých nebylo ať už z jakéhokoli subjektivního důvodu na tuto otázku odpovězeno, dostaneme nezanedbatelných 25%, což je číslo, kterému by mělo vedení podniku věnovat pozornost.



Graf 9: Vnímání atmosféry na pracovišti (vlastní zpracování)

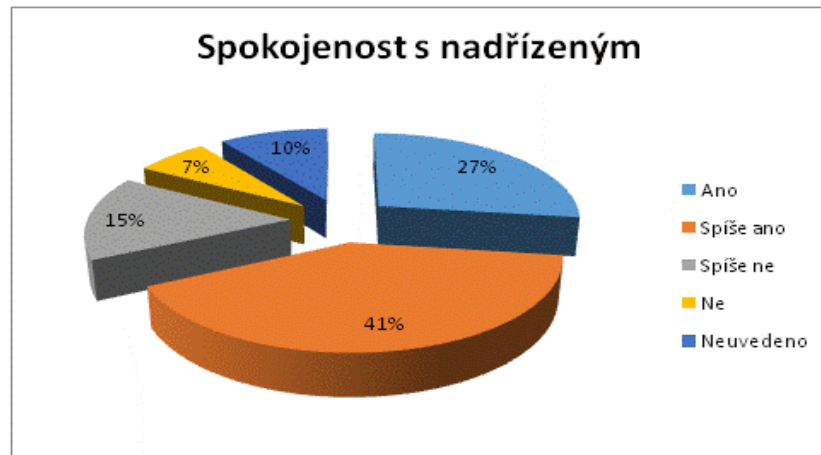
Otázka č. 7: se týká toho, zda mají zaměstnanci jasně dány pracovní úkoly. S vyhodnocením této otázky může být vedení podniku relativně spokojeno, neboť hned 58% respondentů zvolilo jednoznačnou odpověď „ano“. O tom, že jsou úkoly relativně jasně definované je přesvědčeno 25% dotázaných. Pouhých 5% zaměstnanců se domnívá, že vedoucím vyžadované pracovní úkoly nejsou jasně dány a 12% zvolilo možnost „spíše ne“, tudíž se zadá-

váním úkolů také nejsou spokojeni. Při sečtení těchto dvou negativních odpovědí dostaneme v kvantitativním pojetí 10 respondentů, kteří v zásadě jsou v klíčových oblastech týkajících se pracovních podmínek a celkové spokojenosti negativně laděni ve všech otázkách tohoto typu.



Graf 10: Jasně definování pracovních úkolů (vlastní zpracování)

Otázka č. 8: se zaměřuje na spokojenost s přímým nadřízeným každého zaměstnance. V tomto bodě mohl každý respondent relativně nenásilně a hlavně anonymně upozornit na problémy, které má se svým vedoucím. Vyhodnocení této otázky dopadlo pro vedoucí víceméně pozitivně, nicméně i v tomto případě se najdou zaměstnanci, kteří spokojeni nejsou. Pochopitelně se může jednat o jednotlivce, kteří mají přehnané nároky na své vedoucí a v případě jakéhokoli menšího konfliktu již může dojít k negativnímu hodnocení. V tomto případě se však nejedná pouze o jednotlivce, ale při sečtení obou kategorií negativních odpovědí, tedy „spíše ne“ a „ne“ se dostaneme na 22% ze všech odevzdaných dotazníků. Přihlédneme-li k nezanedbatelným 10%, kteří na tuto otázku neodpověděli jsme již na jedné třetině ze všech respondentů. Otázkou je, do jaké míry je tento výstup objektivní vzhledem k neznámým důvodům neuvedení žádné odpovědi. Nicméně i přesto není 22% vyloženež málo. Druhou stránkou tohoto hodnocení je pozitivní odpověď u 27% respondentů, kteří zvolili jednoznačnou možnost „ano“. Přičteme-li k tomuto poměru dalších 41% dotazníků, ve kterých byla uvedena relativní spokojenost, dostaneme 68%. Z komplexního pojetí této zpětné vazby je u nadpoloviční většiny jejich nadřízený vnímán kladně, ovšem zbývající část tvoří pádný důvod se na tento ukazatel zaměřit.



Graf 11: Celková spokojenost s nadřízeným (vlastní zpracování)

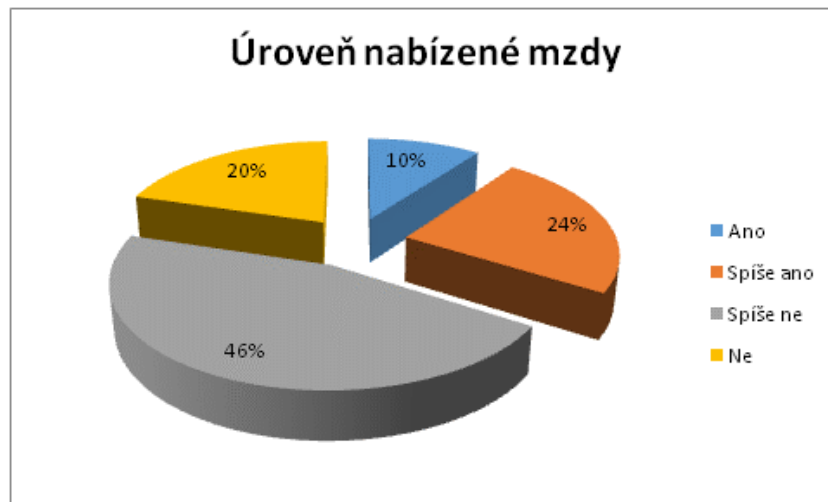
Otázka č. 9: dává do rukou respondentům možnost zvolit si změnu u jedné z nabízených variant. Tato otázka je zaměřena na změnu u stávajících pracovních podmínek. Nabízené možnosti se týkaly vedení firmy, pracovní doby, pracovních podmínek, nabízené mzdy nebo nabízených benefitů. Drtivá většina všech odpovědí, teda 32 by změnila nabízenou mzdu, dalších 16 by se zaměřilo na stávající benefity. Pouhých 5 respondentů není spokojeno s vedením firmy, 4 by rádi změnilo pracovní dobu a 2 se nelíbí současné pracovní podmínky. Tento graf jasně poukazuje na fakt, že je stávající nabízená mzda na velmi nízké úrovni a v podstatě to samé platí i u slabé nabídky nabízených benefitů.



Graf 12: Změna stávajících pracovních podmínek (vlastní zpracování)

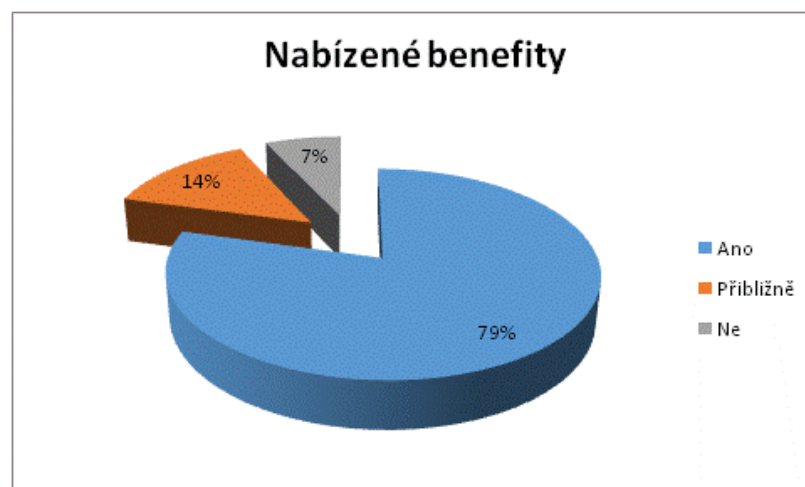
Otázka č. 10: již spadá do části zabývající se odměňováním a benefity. Při dotazu, zda odpovídá nabízená mzda vykonávané pozici, odpovědělo 46% respondentů, tedy většina, že je úroveň platu spíše neodpovídající a v podstatě tedy tato odpověď koresponduje s předchozí otázkou. Ve 20% odevzdaných dotazníků byla označena jednoznačná odpověď „ne“. Pouze 10% je se mzdou spokojeno a 24% spíše spokojeno, nicméně i přes tento poměr je

naprostá většina zaměstnanců s nabízenou mzdou nespokojeno. Tento výstup pouze zdůrazňuje aktuální problém v podniku a v podstatě i jeden z nejzásadnějších faktorů nespokojenosti zaměstnanců, čímž je výše stávající mzdy. Podnik by proto měl v této oblasti provést nápravné opatření.



Graf 13: Úroveň nabízené mzdy (vlastní zpracování)

Otázka č. 11: tentokrát cílí na poskytované firemní benefity a tedy, zda se všechny dostaly do podvědomí respondentů. Naprostá většina dotazovaných, přesněji 79% poskytované benefity zná, dalších 14% alespoň má rámcovou představu a pouze 7% nemá o benefitech vůbec žádné informace. Většina zaměstnanců tedy odměňování tohoto typu zná, což může být způsobeno i tím, že podnik v současné době neposkytuje benefity ve větší šíři. Jedná se pouze o pár nadstandardních forem „odměňování“. Při přihlédnutí k vyhodnocení otázky č. 13, kde hned 16 respondentů by ve firmě změnilo právě poskytování benefitů, by se měl podnik i v tomto směru alespoň částečně reorganizovat.



Graf 14: Znalost nabízených benefitů (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: se zabývá tím, co je v současné době největším motivátorem k pracovnímu výkonu, kdy mohli respondenti označit pouze jednu z nabízených možností. Největším impulsem k pracovnímu výkonu je nabízená mzda, kterou si zvolila většina z 59 respondentů a to 35. Tento údaj je zajímavý především z toho důvodu, že je většina zaměstnanců s nabízenou mzdou nespokojena a její výši by změnila, pokud by měli tu možnost. Podnik tedy mimo hmotnou odměnu nemá pro zaměstnance žádnou další větší přidanou hodnotu ve smyslu motivace k práci. Z této odpovědi tedy může být stanovena teze, že většina pracovníků i přes jejich nespokojenost s nabízenou mzdou chodí do práce převážně kvůli hmotné odměně. Přes naprostou většinu si 10 respondentů uvědomuje důležitost jejich práce, která jim slouží jako dostatečný motivátor. Pouhé uspokojení z vykonávané práce je samo o sobě klíčové, poměrně vzácné a pro podnik představuje největší vítězství, neboť dosáhne-li takového stavu u většiny zaměstnanců, má zajištěn jejich dlouhodobější pocit spokojenosti. Ideální je však kombinace právě s efektivním systémem odměňování. Umožnění dalšího firemního vzdělávání motivuje 6 respondentů, kteří to považují za prostředek dalšího rozvoje sebe sama a tudíž možnost rozšíření pracovní kvalifikace, které může vést ke kariérnímu růstu. Pouze 2 respondenty k pracovnímu výkonu stimuluje pochvala od vedoucího a 4 si jako odpověď zvolilo možnost „jiné“, pod kterou můžeme přiřadit například pracovní prostředí, mezilidské vztahy na pracovišti, práci v místě bydliště nebo cokoli dalšího. K této otázce se z neznámých důvodů odmítli vyjádřit 2 dotazovaní.



Graf 15: Největší stávající pracovní motivátor (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: se zaměřuje na jednotlivé možnosti, které by ovlivnily celkovou spokojenost zaměstnanců. Respondenti v této otázce mohli každé z variant přiřadit číslo od 1 do 7 podle jejího vlivu na celkovou spokojenost zaměstnance a seřadit je tak od nejvíce důle-

žitého po nejméně důležitý. V následující tabulce je uvedena absolutní četnost všech odpovědí, kdy již na první pohled je patrné, že největší vliv na spokojenost zaměstnanců by mělo navýšení mzdy, případně zavedení 13. platu. Pořadí všech možností bylo stanoveno na základě výpočtu průměrné známky a je zobrazena v tabulce 5 této podkapitoly.

Tabulka 4: Absolutní četnosti jednotlivých variant (vlastní zpracování)

Důležitost	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Navýšení mzdy/13. plat	47	12	0	0	0	0	0
Příspěvky na pojištění	0	0	0	1	22	26	10
Příspěvky na mimopracovní aktivity	0	15	21	12	10	1	0
Vzdělávací kurzy	0	2	5	11	16	7	18
Kariérní růst	7	14	13	22	3	0	0
Týden dovolené navíc	5	16	20	13	4	1	0
Zvýhodněný mobilní tarif	0	0	0	0	4	24	31

Následující tabulka složená z výpočtu průměru u jednotlivých odpovědí jen potvrzuje fakt, který byl patrný již na první pohled na tabulku předchozí a to, že nejlépe hodnocená je možnost navýšení mzdy. Dále by zaměstnanci ke zvýšení jejich spokojenosti uvítali dovolenou navíc. Těsně za touto variantou se umístil kariérní růst následovaný příspěvky na mimopracovní aktivity. Vzdělávací kurzy jsou poměrně důležité pouze u jednotlivců, v celkovém pořadí však zaujímají až 5. místo. Předposlední varianta vedoucí ke spokojenosti je možnost příspěvků na pojištění a nejméně chtěným faktorem se stal zvýhodněný mobilní tarif v rámci firemního volání.

Tabulka 5: Celkové pořadí jednotlivých variant (vlastní zpracování)

Pořadí	Možnost	Průměr
1.	Navýšení mzdy/13. plat	1,20
2.	Týden dovolené navíc	2,97
3.	Kariérní růst	3,00
4.	Příspěvky na mimopracovní aktivity	3,34
5.	Vzdělávací kurzy	5,27
6.	Příspěvky na pojištění	5,76
7.	Zvýhodněný mobilní tarif	6,46

Otázka č. 14-16: tyto otázky spadají do předposlední oblasti dotazníku, zabývající se vztahem k organizaci. Graficky jsou všechny tři zobrazeny v následující tabulce, kde je opět u každé varianty uvedena jejich absolutní četnost. Při vyhodnocení první otázky, která se respondentů dotazuje, zda jsou hrdi na to, že pracují ve vybraném podniku je odpověď spíše negativní. Hned 29 respondentů zvolilo variantu „spíše ne“ a 9 z celkového počtu

dotázaných je dokonce jednoznačně přesvědčeno, že na svého zaměstnavatele hrdí nejsou. Spíše spokojených je 15 zaměstnanců a hrdost nad svým zaměstnavatelem vyjádřilo pouze 6 respondentů.

Druhá otázka z této oblasti se týká myšlenky na odchod z firmy. I zde je výsledek pro podnik spíše negativní. Většina respondentů zvolilo možnost „spíše ano“, což ještě nemusí nutně znamenat odchod těchto pracovníků. Opačná situace je však u 18 z nich, kteří jsou dle vybrané odpovědi již přesvědčeni o tom, že zaměstnání změní. Zbývajících 21 zaměstnanců o změně buď nepřemýšlí vůbec anebo se spíš přiklání k tomu, že v zaměstnání setrvají.

Poslední otázka z této oblasti se týká doporučení zaměstnání v podniku známým. I zde je výsledek šetření pro firmu frustrující. Pozitivně se vyjádřilo pouze 18 respondentů. Negativní stanovisko zaujímá hned 39 z celkového počtu dotázaných a 2 neuvedli žádnou odpověď.

Tabulka 6: Vyhodnocení vztahu k organizaci (vlastní zpracování)

Vztah k organizaci:	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Neuvedeno
Jste hrdý na to, že pracujete ve firmě	6	15	29	9	0
Přemýšlíte o změně zaměstnání	18	20	12	9	0
Doporučil/a byste Vaším známým zaměstnání ve firmě	7	11	24	15	2

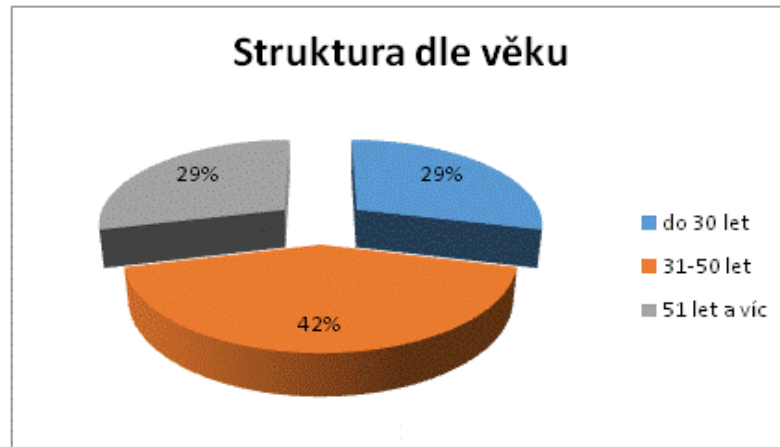
Otázka č. 17: již spadá do poslední oblasti dotazníku a to jsou osobní údaje. První otázka z této kategorie se zabývá strukturou zaměstnanců dle pohlaví. Vzhledem k technickému zaměření výrobní činnosti podniku je předvídatelné, že jsou ženy zastoupeny v naprosté menšině. Z 59 odevzdaných dotazníků je pouze 9 od žen, což je 15% ze všech respondentů. Zbývajících 85% náleží mužskému zastoupení. Jedná se především o výrobní a režijní dělníky.

Tabulka 7: Struktura zaměstnanců dle pohlaví (vlastní zpracování)

	Celkem	vyjádření v %
muži	50	85
ženy	9	15

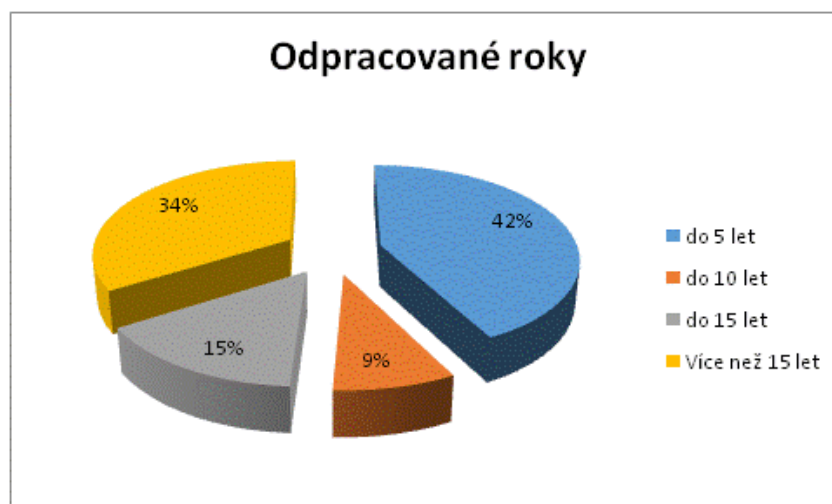
Otázka č. 18: segmentuje zaměstnance podle dosaženého věku. Z následujícího grafu je patrné, že největší zastoupení má v podniku věková kategorie od 31 do 50 let. V tomto

věku již můžeme u většiny lidí pozorovat určitou vyzrállost, kdy si uvědomují své priority a také se snaží dosáhnout stabilizace jak v životě, tak v zaměstnání. Z celkového počtu respondentů se to týká 25 z nich. Po 17 respondentech zvolilo obě zbývající kategorie.



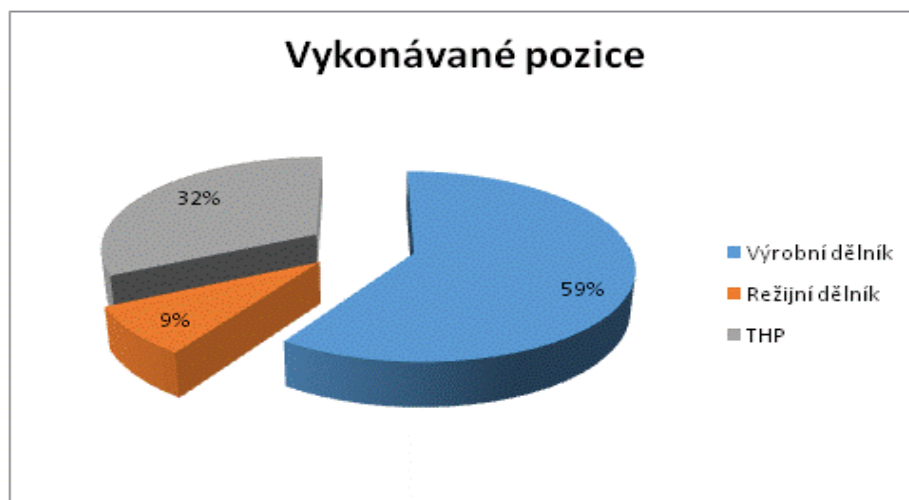
Graf 16: Struktura zaměstnanců dle věku (vlastní zpracování)

Otázka č. 19: se zabývá určitou loajalitou k firmě, respektive dosavadní délkou zaměstnání. Největší skupinu zaměstnanců tvoří ti, kteří jsou v podniku do 5 let. Z celkového počtu odevzdaných dotazníků, tvoří tuto skupinu v kvantitativním pojetí 25 z nich. Což může být způsobeno převážně velkou fluktuací zaměstnanců. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracující, kteří jsou v podniku přes 15 let. Tuto skupinu mohou oproti prvně zmíněné tvořit buď naprosto loajální pracovníci, případně ti co považují změnu zaměstnání za určité riziko, či přítěž v životě anebo ti, kteří již dosahují určitého věku, ve kterém se nevyplácí si nové zaměstnání hledat. Tato skupina je tvořena 20 respondenty. Zaměstnanci působící ve firmě od 10 do 15 let zaujmají předposlední místo. Tuto skupinu tvoří 15% z celkového počtu respondentů a nejméně z nich tedy 9% zvolilo variantu do 10 let.



Graf 17: Délka zaměstnání (vlastní zpracování)

Otázka č. 20: poslední otázka se týká konkrétního pracovního zaměření, které je rozděleno pouze do tří segmentů a to na dvě dělnické kategorie a pracovníky spadající do THP, tedy technicko-hospodářských zaměstnanců. Přes polovinu respondentů, konkrétně 59% pracuje přímo ve výrobě, což je vzhledem ke struktuře celkového počtu zaměstnanců logické. V kvantitativním pojetí je tento procentuální podíl vyjádřen 35 dotazníky. Druhou nejpočetnější kategorií jsou zaměstnanci pracující jako THP, kteří jsou zastoupeni ze 32%. Režijních dělníků je v podniku celkem 7 a 5 z nich v pořádku odevzdalo svůj dotazník, což představuje 9% podíl.



Graf 18: Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice (vlastní zpracování)

7.4 Shrnutí dotazníkového šetření a verifikace výzkumných hypotéz

7.4.1 Shrnutí dotazníkového šetření

V rámci provedeného kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření je na základě výsledků provedena analýza stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců. Z celkového počtu 70 vybraných respondentů vyplněný dotazník v pořádku odevzdalo 59 z nich. Návratnost je tedy uspokojivých 84%, která může zajistit relevantní a poměrně objektivní zhodnocení stávající situace.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že dominantní zastoupení mají v podniku muži, což není vzhledem k zaměření podnikatelské činnosti ničím neobvyklým. Průměrný věk dosahuje i na základě dat vedených personálními pracovníky kolem 40 let. Největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně jak 5 let, což jen potvrzuje tendenci vyšší míry fluktuace. Podnik má zároveň organizační strukturu postavenou na menším počtu režijních dělníků s dominantním zastoupením dělníků výrobních.

Průzkum nám zároveň odkryl jednotlivé prvky z oblasti spokojenosti zaměstnanců, které nejsou z pohledu podniku vůbec příznivé. Naprostá většina respondentů z 66% zaujímá negativní stanovisko při vyjádření k aktuální pracovní spokojenosti. Zbývajících 34% je se zaměstnáním spokojeno nebo spíše spokojeno, nicméně by podnik neměl ani tento statistický údaj brát na lehkou váhu. Může totiž dojít k situaci, kdy i spokojený zaměstnanec přistoupí ke změně povolání. Tímto impulsem může být prosté navýšení mzdy, respektive nabídka konkurenční firmy. Z pohledu většiny dnešních zaměstnanců je totiž největším důvodem a smyslem práce právě odměna, kterou za čas věnovaný podniku dostanou.

Z průzkumu týkajícího se nabízené mzdy vyplývá, že největším motivátorem k pracovnímu výkonu je právě hmotná odměna, čímž byla zároveň potvrzena výše zmíněná premisa. Tuto odpověď zvolilo hned 59% z celkového počtu dotázaných, ale zároveň se 66% shoduje na tom, že úroveň nabízené mzdy v současné době neodpovídá jejich vykonávané práci. Vyhodnocením otázky, která se týkala faktorů s největším vlivem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, byla jen potvrzena predikce, že největší vliv by mělo navýšení mzdy, případně zavedení 13. platu. Naopak za možnost s nejmenším vlivem byl zvolen mobilní tarif v rámci firemního volání. Vyhodnocení této otázky bude zároveň sloužit jako základ pro složení ideálních a dlouhodobě efektivních nápravných prostředků.

K atmosféře na pracovišti, která je také bezesporu důležitá se kladně vyjádřila opět většina respondentů. To samé platí i v případě obsazování konkrétních pozic, pro které je důležité odborné vzdělání. I zde je u většiny zaměstnanců jejich kvalifikace odpovídající vykonávané pozici. Zaměstnanci jsou také většinou spokojeni se svým přímým nadřízeným a i svěřené pracovní úkoly jsou jim jasně definovány. Ovšem možnost kariérního růstu v rámci podniku vnímá hned 49% respondentů spíše negativně.

Zhodnocení oblasti vztahu k organizaci nedopadlo pro podnik příznivě. Hrdost nad svým zaměstnavatelem vyjádřilo pouze 36% respondentů. Podstatně kritičtější je statistika u otázky, zda zaměstnanci přemýšlí o změně zaměstnání. Hned 64% z nich totiž o změně působiště přemýšlí a 66% dotázaných by svým známým dokonce zaměstnání v podniku nedoporučilo. Podnik by tedy měl v co nejkratší době provést nápravná opatření v zájmu zachování provozní integrity a konkurenceschopnosti.

Vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření je základem pro projektovou část, která se zaměřuje na zlepšení stávající situace z pohledu spokojenosti zaměstnanců. Ne všechny oblasti jsou vnímány negativně, jako např. spokojenost s nadřízeným, nebo pracovní atmosfé-

ra. Právě tyto faktory slouží jako základ pro zvýšení a stabilizaci celkové spokojenosti, která bude dosažena vylepšením motivačního programu podniku a dalšími podpůrnými opatřeními.

7.4.2 Verifikace výzkumných hypotéz

Tato část je zaměřena na verifikaci hypotéz stanovených na základě teoretických poznatků pomocí induktivního postupu. V této souvislosti jsou definovány následující 3 hypotézy:

- H1: Více než 40% respondentů je se svým zaměstnáním spíše nespokojeno
- H2: Více než 40% respondentů považuje současnou úroveň nabízené mzdy za spíše neodpovídající
- H3: Více než 30% respondentů spíše nepřemýšlí o změně zaměstnání

Verifikace je provedena na základě vyhodnocení relevantních otázek dotazníkového šetření, vztahujících se ke konkrétním hypotézám se zaměřením na pracovní spokojenost, úroveň současné mzdy a změnou zaměstnavatele.

H1: Více než 40% respondentů je se svým zaměstnáním spíše nespokojeno

Tuto hypotézu můžeme posoudit na základě otázky č. 1 z dotazníkového šetření, která se týká přímo vyhodnocení pracovní spokojenosti. V zásadě se jedná o základ posouzení stávajícího stavu zaměstnaneckých pocitů s vykonávanou prací. Tento ukazatel slouží k identifikaci, zda je v podniku třeba nápravných opatření.

*Tabulka 8: Rozdělení četností pro H1
(vlastní zpracování)*

Hodnota statistického znaku	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojen	8	14%
Spíše spokojen	12	20%
Spíše nespokojen	26	44%
Nespokojen	13	22%
Celkem	59	100%

Na základě relativních četností můžeme tuto hypotézu potvrdit, neboť k odpovědi „spíše nespokojen“ se vyjádřilo 44% ze všech respondentů, což je pouze logickým odrazem reálné situace ve vybraném podniku. Celkovou nespokojenost totiž už jen dotváří 22% zaměstnanců, kteří jsou jednoznačně nespokojeni. Tento fakt je předpokladem pro potvrzení výzkumné hypotézy H1.

H2: Více než 40% respondentů považuje současnou úroveň nabízené mzdy za spíše neodpovídající

Nabízená mzda je bezesporu jedním z nejdůležitějších prostředků k udržení a motivaci zaměstnanců. Z toho důvodu tvoří tato otázka základ pro výzkumnou hypotézu H2, která na dotaz, zda nabízená mzda odpovídá vykonávané práci, u více než 40% respondentů uvádí, že spíše ne. Základ pro posouzení této hypotézy je vyhodnocení otázky č. 10 z dotazníkového šetření.

*Tabulka 9: Rozdělení četností pro H2
(vlastní zpracování)*

Hodnota statistického znaku	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	6	10%
Spíše ano	14	24%
Spíše ne	27	46%
Ne	12	20%
Celkem	59	100%

Výše relativních četností u odpovědi „spíše ne“, nám opět, stejně jako v předchozím případě, vytváří předpoklad pro potvrzení i této hypotézy H2, kdy se k této možnosti vyjádřilo 46% respondentů.

H3: Více než 30% respondentů spíše nepřemýšlí o změně zaměstnání

Tato hypotéza cílí na loajalitu a celkovou spokojenost zaměstnanců, kdy na otázku, zda respondenti přemýšlí o změně zaměstnání uvádí, že 30% respondentů spíše ne. Podkladem pro posouzení této hypotézy je otázka č. 15 z dotazníkového výzkumu.

*Tabulka 10: Rozdělení četností pro H3
(vlastní zpracování)*

Hodnota statistického znaku	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	18	31%
Spíše ano	20	34%
Spíše ne	12	20%
Ne	9	15%
Celkem	59	100%

Na základě výše relativních četností u odpovědi „spíše ne“, kdy tuto možnost zvolilo 20% respondentů, nemůžeme tuto výzkumnou hypotézu H3 potvrdit, z toho důvodu je zamítnuta.

8 PROJEKT ZABÝVAJÍCÍ SE ZVÝŠENÍM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉHO PODNIKU

Tato kapitola se zabývá projektovým řešením, které může podniku dopomoci se zlepšením aktuálního vnímání spokojenosti zaměstnanců. Projekt vychází z teoretické části, ale převážně z analytické rešerše, jež je součástí kapitoly 7 a která pouze formuluje stávající podniková data. Na rozdíl od prvních dvou okruhů se tedy tato projektová část plně zaměřuje na tvůrčí schopnosti autora. Základem je návrh konkrétních opatření, která mohou pomoci zlepšit celkové vnímání podniku z vnitřního i vnějšího prostředí.

Východiskem projektu je charakteristika jeho aktuálního počátečního stavu. V další fázi jsou definovány jednotlivé cíle projektového řešení, které následně navazují na konkrétní návrhy jednotlivých opatření vedoucí ke splnění těchto cílů. Každý z těchto návrhů je podroben nákladové, časové a rizikové analýze, které poskytují komplexní zhodnocení a jsou zároveň klíčové pro rozhodování o aplikaci daného návrhu. Zakončením je shrnutí projektové části, kde je nastíněno čeho se projekt týká, jaký má účel a zároveň jaká jsou do něj vložena očekávání ze strany vnímání majitele podniku.

8.1 Počáteční stav projektu

Podnikové vedení v současné době vnímá aktuální situaci ohledně spokojenosti zaměstnanců. Rozhodně se nedá říci, že by bagatelizovalo současnou fluktuaci zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost, nicméně žádná nápravná opatření ze strany vedení doposud neproběhla, pomineme-li zavedení motivačního prvku k snadnějšímu přijímání nových pracovníků a tím je jednorázový náborový příspěvek ve výši 20.000 Kč. Toto opatření je však z pohledu dlouhodobějšího časového horizontu neúčinné v případě neudržení klíčových pracovníků. Firma by tak spíš svou pozornost měla v současné době vzhledem k fluktuaci i aktuálním ekonomickým ukazatelům zaměřit na stávající zaměstnance. Nesmírně důležité je také reagovat na konkurenční prostředí z pohledu odměňování pracovníků, neboť právě to je jedním z nejdůležitějších faktorů při jejich rozhodování o změně zaměstnání.

Určitá neochota pro změnu ze strany vedení mohla být doposud způsobena upřednostňováním ostatních firem v portfoliu majitele, což však může být subjektivním pocitem autora. Nicméně na základě nezúčastněného pozorování a rozhovorů s několika zaměstnanci pohybujícími se v bezprostřední blízkosti majitele může být tato premisa potvrzena. V sou-

časné době se však pozornost ze strany vedení soustředí právě na vybraný podnik a na situaci kolem zaměstnanců v něm, neboť se tato nevyvíjí zcela příznivě.

Projekt tedy vychází z nelichotivé statistiky fluktuace zaměstnanců, která má zvyšující se tendenci a vývoje celkového počtu zaměstnanců, který se také za poslední čtyři roky snížil o 11%. Nabídka současných benefitů i systém odměňování je nedostačující a již delší dobu neaktualizovaná s ohledem na inflaci, ekonomické ukazatele, ale hlavně při konfrontaci s konkurencí.

V rámci nabízených benefitů společnost poskytuje pouze uspokojení základních potřeb zaměstnanců ve formě zajištění pitného režimu, tedy sifonu na pracovišti v neomezeném množství, dotovaných teplých nápojů z automatu a o vánočních svátcích obdrží každý zaměstnanec kapra a věcný dárek. Dále dotaci na stravenky v nominální hodnotě 31 Kč, nicméně ty náleží pouze pracovníkům na odpolední či sobotní směně a v neposlední řadě příspěvek 250 Kč měsíčně na čištění pracovních oděvů. Tento výčet není rozhodně tím, co by mělo potenciální, ale hlavně stávající zaměstnance uspokojit. Systém odměňování je také postaven tak, aby pracovníkům nenáleželo v zásadě nic nad rámec toho, co nařizuje zákoník práce, vyjma příplatků za odpolední směnu a výkonnostní odměnu. Standardní je jak výše dovolené, příplatků za práci přesčas, o víkendech či svátcích. Největší potíží je však výše nabízené základní mzdy, která je v kombinaci se stávajícími benefity a s ohledem na pracovní pozice nedostačující. V opačném případě je konkurencí nabízená mzda kompenzována odpovídajícími benefity. Nejde však opomenout na finanční odměny, které podnik nabízí při dosažení důchodového věku, narození dítěte nebo při svatbě. Částky za splnění dané situace jsou sice vyšší, a však jejich dosažení je už i s ohledem na název v lepším případě jednorázové, v tom horším dosažitelné buď těžce, nebo vůbec.

Vedení podniku je seznámeno se záměrem vypracování diplomové práce zabývající se právě oblastí zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Projekt tedy zároveň vnímá jako příležitost k inspiraci v rámci nápravných opatření, která budou podniku předložena. Při zahajování spolupráce nebyly ze strany majitele vytyčeny žádné speciální požadavky a pro finální kalkulaci ani žádný rozpočtový strop. Projektová část tedy bude pracovat s neomezeným rozpočtem, avšak v rozumné míře v závislosti na velikosti společnosti a celkovém obratu. Návrh bude posléze předložen majiteli podniku a ten jej buď přijme, restrukturalizuje, nebo zamítne.

8.2 Cíle projektu

Aby měl projekt smysl a bylo ho možno určitým způsobem posoudit, musí být na jeho konci definovány určité cíle. Tyto musí být sestaveny tak, aby byly dosažitelné a vycházely z aktuální situace. V případě této práce, respektive vybraného podniku je tedy účel projektu postaven na základech, které vychází z provedeného průzkumu mezi zaměstnanci podniku. Cíl je z komplexního hlediska zaměřen na zlepšení vnitřního prostředí firmy, převážně z pohledu zaměstnanců. Dílčími cíli projektu poté jsou:

- Zefektivnění motivačního programu a odměňování - na základě provedené analýzy v kapitole 7.2, která se soustředí na stávající motivační program, včetně porovnání s tím konkurenčním, je stanoven první z dílčích cílů se zaměřením na nabízené benefity, včetně současného systému odměňování zaměstnanců. Z aktuálních výsledků jasně vyplývá, že je současný systém zastaralý a zároveň neefektivní z pohledu dlouhodobé spokojenosti a motivace pracovníků. Z tohoto důvodu je na místě zaměřit pozornost právě na tuto oblast.

Pro podnik je důležité držet krok jak s aktuálními motivačními trendy, tak s nabídkou konkurence, která představuje výraznou hrozbu v podobě ztráty zaměstnanců. Pracovní síla představuje jeden z klíčových faktorů úspěšnosti podniku. Ta se musí snažit o zajištění jejich spokojenosti, loajality a plnění pracovních povinností právě prostřednictvím vhodného systému motivačních faktorů. Motivační program by měl být nastaven tak, aby splňoval požadavky zaměstnanců v závislosti na jejich věku, sociálních a společenských potřebách, ale hlavně by měly mít nabízené benefity smysl. Ne vždy samozřejmě může podnik plnohodnotně uspokojit potřeby všech zaměstnanců, nicméně by se měl snažit o uspokojení většiny.

Dalším prostorem pro zdokonalování je bezesporu oblast odměňování, která je také nastavena na nevyhovující úroveň a s nulovým efektem v souvislosti s motivací zaměstnanců. Cílem je tedy snaha o aktualizaci a zefektivnění systému odměňování a také poskytovaných prémie, jež jsou součástí tohoto systému. Účelem by tedy mělo být vhodné nastavení kombinací finančních odměn a nabízených benefitů. V případě zaostávání v jedné oblasti je třeba nahradit tento nedostatek z oblasti druhé.

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců - tento dílčí cíl v podstatě navazuje na cíl předchozí a je vnímán z všeobecnějšího hlediska z pohledu spokojenosti zaměstnanců. Dosažení tohoto cíle je možné pouze za předpokladu splnění předchozího i dalších

cílů, které souvisí se zvyšováním spokojenosti zaměstnanců. Tyto jednotlivé cíle dotvoří komplexní pojetí spokojenosti zaměstnanců.

Celkové spokojenosti podnik dosáhne pouze za předpokladu naslouchání a vnímání potřeb svých zaměstnanců. Snahou o jejich splnění a dalším vylepšováním tak firma dosáhne toho, o co by se měla snažit každá společnost hned po uspokojení zákazníka.

- Dlouhodobá stabilizace zaměstnanců - je klíčovým faktorem pro dlouhodobý podnikový růst a prosperitu. Jde převážně o udržování zaměstnanců, kteří jsou pro výrobní i manažerské procesy klíčoví. S nadsázkou je možné říci, že dílčím cílem tohoto cíle je identifikace takovýchto zaměstnanců a jejich další rozvoj v podobě zvyšování kvalifikace a vzdělání. Jeho splněním je možné docílit toho, že se sníží celková fluktuace, která je také součástí definovaných dílčích cílů. Naopak dosažení tohoto cíle je možné pouze za předpokladu splnění předchozího, který se zabývá zvýšením celkové spokojenosti zaměstnanců.
- Zvýšení pracovního výkonu - tento cíl je stanoven na základě analýzy produktivity práce, která je obsahem kapitoly 7.1 Ta je přepočítána v průměru na jednoho zaměstnance, respektive je zde graficky zobrazeno procentuální plnění pracovního plánu na jednoho zaměstnance v daném období. Nutno je však zdůraznit, že se do celkové statistiky nezohledňuje absence zaměstnanců. V případě, že některý z nich na pracovišti chybí delší dobu, je produktivita práce značně oslabena. Pochopitelně tedy je v rámci tohoto dílčího cíle jedním z důležitých opatření také maximální snížení nenucené absence pracovníků.

I tento cíl stejně jako ty předchozí souvisí s celkovou spokojeností zaměstnanců. Spokojený pracovník totiž nejen plní zadané úkoly, ale také vykonává činnost nad rámec svých běžných povinností.

- Snížení fluktuace zaměstnanců - vychází z nelichotivé statistiky současné fluktuace zaměstnanců. Z dlouhodobého pohledu se neustále zvyšuje a nad úroveň přirozené míry fluktuace tento ukazatel pro podnik představuje značné riziko. Firma se musí snažit o udržení svých klíčových zaměstnanců, jak již tu bylo několikrát zmíněno. V současné době není ze strany podniku prostor pro chyby v personálním řízení. Aktuální ekonomická situace nahrává právě odcházejícím zaměstnancům, kteří si v dnešní době bez větších problémů najdou jiné zaměstnání zjednodušeně řečeno ze dne na den.

Dalším dílčím cílem je proto snaha o návrat k přirozené míře fluktuace a její udržení. Klíčová je péče o dlouhodobější, zkušené a stěžejní zaměstnance. Tito představují pro podnik tolik důležitou přidanou hodnotu i v rámci konkurenční výhody, neboť je kvalifikovaná pracovní síla v dnešních podmínkách velmi ceněná. V zásadě se dá říci, že tento dílčí cíl opět koresponduje s předchozími. Splnění je tak možné pouze za podmínek dosažení celkové spokojenosti, neboť spokojený zaměstnanec nemá důvod ke změně zaměstnání.

- Zlepšení aktuálního podvědomí o firmě - v podstatě se v nadsázce jedná o jeden z nejdůležitějších cílů podnikového řízení. Firma by se totiž měla snažit o dlouhodobou stabilizaci z pohledu procesu a kvality výroby, spokojenosti svých zaměstnanců a zákazníků a vytvořit si tak zázemí pro vznik silné a prosperující společnosti. Tento dílčí cíl klade důraz na zvýšení aktuálního vnímání podniku z pohledu uchazečů o zaměstnání a v podstatě i konkurence. Splněním by se měl zlepšit nábor nových pracovníků a zvýšit aktuální firemní pověst. Jeden z nejlepších reklamních prostředků je ve formě doporučení důvěryhodných osob. V praktickém pojetí z pohledu přijímání nových zaměstnanců to znamená, že si firma získá větší důvěru v případě, že je zaměstnání uchazeči doporučeno jedním ze stávajících zaměstnanců a to je smyslem tohoto úkolu. Dosažení je však možné opět v případě splnění předchozích cílů, převážně toho, který se zabývá zvýšením celkové spokojenosti zaměstnanců.

8.3 Projektová část zaměřená na návrh doporučení

V této kapitole je detailně charakterizováno každé z navrhovaných řešení. Všechna doporučení kladou důraz na realizovatelnost a smysluplnost s ohledem na aktuální vnitřní situaci podniku. Prvním doporučujícím prvkem je na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a dalších výzkumných otázek návrh změny, respektive vylepšení aktuálního motivačního programu. V rámci tohoto opatření je dalším bodem zavedení nového moderního motivačního systému a také se jeden z návrhů zaměřuje na tzv. talent management, který podniku může dopomoci k identifikaci talentovaných zaměstnanců, kteří mají snahu o zdokonalování sebe sama a jejich dalšímu rozvoji v podobě zvyšování kvalifikace a vzdělávání.

Pochopitelně nelze zavést všechny navrhované možnosti z důvodu většího zvýšení nákladů zejména u první oblasti „vylepšení stávajícího motivačního programu“, kde jsou navrho-

vány až tři změny. Z této oblasti tedy podnik může přistoupit k jednomu z návrhů, popřípadě ke kombinaci více návrhů dohromady.

8.3.1 Vylepšení stávajícího motivačního programu

K dosažení celkové spokojenosti je nutné nejen zavedení nových motivačních prvků, ale také aktualizace a určitá reforma stávajícího motivačního programu, který není příliš inovativní. V této souvislosti jsou navrženy tři možná doporučení v oblasti stimulace k celkové pracovní spokojenosti.

Navýšení základu mzdy

Hmotná odměna v podobě vyplácené mzdy je jedním z největších motivátorů v pracovním procesu. V zásadě se jedná o prvek, který je smyslem snažení každého pracovníka. Nabízená mzda je prvním ukazatelem, který zajímá každého potenciálního uchazeče o zaměstnání. Její výše by měla odpovídat aktuální ekonomické situaci, vykonávané pozici, potažmo kvalifikaci daného pracovníka a konkurenčnímu prostředí.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že nabízená základní mzda ve vybraném podniku je na takové úrovni, že ji snadno převyší většina konkurenčních nabídek a to i po započtení nenárokových složek mzdy. Změna výše platu je nejjednodušší variantou v rámci zvyšování spokojenosti zaměstnanců, které však představuje pouze krátkozraké řešení. Nicméně tento krok pro podnik znamená také největší přímé náklady.

Kritická je situace zejména u výrobních dělníků, kteří vykazují největší fluktuaci, proto se právě jich bude týkat změna výše základu mzdy. Náborová kampaň je již v současné době podpořena náborovým příspěvkem ve výši 20.000 Kč. Důležité je tedy si zaměstnance udržet odpovídajícím platem, ideálně v kombinaci s vhodnými benefity. Zvýšení základu mzdy by se však netýkalo plošně všech zaměstnanců z vybraného segmentu. Podnik musí správnými metodami vyselektovat ty pracovníky, kteří si ji zaslouží. Tito by museli splňovat následující kritéria:

1. Smlouva na dobu neurčitou
2. Zaměstnanec v podniku déle jak 1 rok
3. Plnění pracovního plánu ve sledovaném roce v průměru alespoň 95%

Daná kritéria jsou sestavena na základě personálních statistik tak, aby byla reálně dosažitelná. Při zachování vstupní základní mzdy ve výši 18.000 Kč bude po splnění těchto kritérií tato mzda navýšena plošně všem zaměstnancům splňující stanovené podmínky o 1.500

Kč

k hrubé mzdě, aby zaměstnanci vzniklo navýšení čistého příjmu alespoň o 1.000 Kč. Detailní vyčíslení nákladů je obsahem kapitoly 8.4, která se zabývá nákladovou analýzou.

Týden dovolené navíc

Tento benefit byl do návrhů zahrnut z důvodů vyhodnocení jedné z otázek dotazníkového šetření, týkající se faktorů zlepšení spokojenosti zaměstnanců, ze kterého vyplynulo, že o navýšení dovolené mělo zájem nejvíce respondentů hned po možnosti navýšení stávající mzdy, respektive zavedení 13. platu. Tento benefit je hojně využíván také konkurenčními firmami.

Zájem na navýšení celkového počtu dnů nároku na dovolenou měli také poslanci KSČM, kteří začátkem letošního roku navrhovali navýšení povinného fondu dnů dovolené z původních čtyř na pět týdnů. Tento návrh se nicméně prozatím nepodařilo schválit. Firmy proto využívají tento benefit jako nadstandardní prvek nad rámec povinných čtyř týdnů dovolené, které vyplývají z nařízení zákoníku práce. I zde pochopitelně vznikají podniku náklady navíc, které souvisí s úhradou mzdy pracovníku, který nahrazuje zaměstnance na dovolené.

V tomto případě by na benefit ve formě týdne dovolené navíc nemohli dosáhnout všichni zaměstnanci. V zásadě by muselo dojít ke splnění podobných kritérií stanovených v předchozím návrhu a tedy:

1. Smlouva na dobu neurčitou
2. Zaměstnanec v podniku déle jak 2 roky
3. Dlouhodobé plnění pracovního plánu/povinností
4. Absence zaměstnance ve sledovaném období maximálně 10 pracovních dní ročně

Na tento benefit by mohli po splnění výše uvedených kritérií dosáhnout plošně všichni zaměstnanci vybraného podniku. I přesto, že je kritická situace převážně u výrobních dělníků, se tito nesmí výrazně upřednostňovat na úkor ostatních zaměstnanců, kteří musejí mít v zájmu zachování spokojenosti pocit určitého progresu v rámci zdokonalení systému motivace.

Zavedení prémie za pracovní výkon

Tento návrh se týká zlepšení podmínek poskytování finančních odměn. Je zde zahrnut z toho důvodu, že současný systém odměňování je nastaven neefektivně a v zásadě zvý-

hodňuje pouze zaměstnance v důchodovém věku, nebo mladou pracovní sílu, která se chystá založit plnohodnotnou rodinu. To je samozřejmě ze strany podniku v pořádku, nicméně zde chybí motivační faktor pro jednotlivce, kteří jsou svobodní, rozvedení, nebo perspektivní mladí absolventi průmyslových škol.

Tato finanční odměna by prioritně měla stimulovat chuť dosáhnout stanoveného pracovního plánu, jehož plnění se v současné době v průměru na jednoho zaměstnance pohybuje kolem 87%. Výkonnostní odměna by tedy nebyla stanovena měsíčně, nýbrž kvartálně za plnění pracovního plánu v průměru na jednoho zaměstnance za dané období alespoň 100%. Zaměstnancům splňující toto kritérium by náležel jednorázový finanční bonus ve výši 5.000 Kč. Předložený návrh je určen opět jen pro výrobní dělníky, kteří jsou motivováni převážně na základě výše mzdy a odměn a měl by tedy aktuální ukazatel produktivity práce vylepšit.

8.3.2 Zavedení motivačního programu Cafeteria

Druhým dílčím cílem je zaměření na nový inovativní motivační program. I přes naplnění všech návrhů u prvního cíle totiž nemusí dojít k celkové spokojenosti všech zaměstnanců, byť se výrazně zvýší. Současný profil zaměstnance je náročný na skloubení pracovního a soukromého života. K dosažení celkového uspokojení z vykonávané práce je možné pouze při ideální kombinaci vhodného pracovního prostředí, finančního odměňování, ale převážně vhodným nastavením motivačního programu, díky kterému může zaměstnanec ušetřit nemalé částky za mimopracovní aktivity, které ho uspokojují v soukromém životě. Ideální je také personalizace, která umožňuje zaměstnanci využívat pouze ty benefity, které si on sám zvolí. Má tak větší kontrolu nad tím, co ho uspokojí a již tento proces je sám o sobě uspokojující.

Ideální a moderní variantou je proto zavedení motivačního systému Cafeteria, který funguje v našich podmínkách již několik let. Jedná se mezi zaměstnanci i zaměstnavateli o oblíbený produkt v rámci poskytování zaměstnaneckých benefitů. Funguje na bázi individuální volby zaměstnance mezi jednotlivými možnostmi výhod, které je možné využít u smluvních partnerů zprostředkovatelské firmy. Vybraný podnik si tedy vybere společnost, která bude dodavatelem služeb a výhod pro celý systém. Tato má předem stanovené partnery u kterých je možné všechny výhody využít. Podnik pouze zvolí složení nabízených benefitů na základě zjištěných potřeb svých zaměstnanců. Sestavení je možné průběžně aktuali-

zovat v závislosti na změnách v poptávce. Každý zaměstnanec s nárokem na využití systému musí splňovat následující podmínky:

1. Smlouva na dobu neurčitou
2. Zaměstnanec v podniku alespoň 1 rok

System je tedy nastaven na splnění základních požadavků kladených na zaměstnance. Výše finančních příspěvků dle počtu odpracovaných let, včetně počtu zaměstnanců spadajících do jednotlivých segmentů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 11: Výše hodnoty poukázky k odpracovaným rokům (vlastní zpracování)

Výše příspěvku	Počet odpracovaných let	Počet zaměstnanců
2.000 ,-	1	11
3.000 ,-	3	9
4.000 ,-	5	12
5.500 ,-	8	14
6.000 ,-	10 a více	29

Z tabulky je tedy jasně vidět kolik zaměstnanců má nárok na určitou výši příspěvku. V celkovém součtu zaměstnanců chybí 7 pracovníků, kteří jsou ve firmě méně než rok. V rámci projektu jsou podniku doporučeni dva přední dodavatelé služeb cafeterie a tím jsou společnosti:

- Edenred
- Sodexo

Obě společnosti představují srovnatelnou kvalitu v poskytování služeb v rámci motivačního programu. Disponují širokou sítí partnerů, která zaměstnancům napříč celou republikou poskytuje dostatečný prostor pro výběr nejvhodnějšího z nich. V další části jsou detailně charakterizovány a porovnány.

Společnost Edenred

Firma Edenred působí na trhu již 25 let, díky čemuž má bohaté zkušenosti z oblasti poskytování benefitů. Působí na 45 mezinárodních trzích, kde obsluhuje přes 42 mil. uživatelů. V České republice disponuje sítí 57 000 partnerských provozoven, z čehož 32 000 představují partnerské provozovny na Ticket Restaurant. Služby u nás využívá 23 000 zaměstnavatelů, kteří díky tomu uspokojují potřeby více než 600 000 svých zaměstnanců. (Edenred, © 2016)

Společnost poskytuje svým zákazníkům možnost volby mezi následujícími produkty, které jsou sestaveny tak, aby uspokojily co největší počet klientů a vymezují se do dvou oblastí:

1. Stravování

- a. Ticket Restaurant - papírové stravenky, které je možno využít pro stravování v partnerských restauracích.
- b. Ticket Restaurant Card - elektronická stravenková karta, která funguje stejně jako bezkontaktní platební karta, pouze je od ní místo peněz odečítána hodnota dobitých stravenek.

2. Volnočasové aktivity

- a. Edenred Benefits poukázky - opět se jedná stejně jako v případě poukázek Ticket Restaurant o papírovou formu, kterou je možné využít od sportu, přes kulturu až po víkend na horách
- b. Edenred Benefits Card - ze které se místo peněz odečítají přednabitě benefity - ať už za sport, kulturu, cestování nebo třeba zdravotní péči. Kartou lze platit v kamenných obchodech i online na internetu. Nabízí dvě podoby a to
 - i. *Personalizovaná* - karta je psaná na konkrétního majitele s platností 3 roky, lze ji opakovaně dobíjet a platnost takto dobitých prostředků je 24 měsíců.
 - ii. *Nepersonalizovaná* - karta není psaná na konkrétního majitele, má platnost 1 rok a nelze ji opakovaně dobíjet. Nahrané finanční prostředky mají zároveň platnost 12 měsíců.

Společnost Sodexo

Sodexo je světová jednička v motivačních řešeních. Pracuje s více než 375 000 společnostmi v 32 zemích světa a motivuje tak ke spokojenosti přes 25 milionů lidí. Nabízí celou řadu motivačních řešení od zaměstnaneckých benefitů, stravenek, dárkových poukázek, systému Cafeteria až po řešení pro externí partnery, jejich hlavním úkolem je podpořit a odměnit výkonnost. (Sodexo, © 2016)

Stejně jako firma Edenred se i společnost Sodexo zaměřuje na oblast stravování a volnočasových aktivit, kde nabízí tyto produkty:

1. Stravování

- a. Gastro Pass - papírové stravenky, které je možno využít pro stravování v partnerských restauracích.

- b. Gastro Pass Card - přináší stejné výhody jako papírová stravenka Gastro Pass zároveň s výhodami elektronické platební karty.
- c. Multi Pass Card - představuje nejideálnější variantu, neboť umožňuje skloubení stravování a volnočasových aktivit. Zaměstnanec tak není nijak limitován.

2. Volnočasové aktivity

- a. Volnočasové poukázky - jedná se o papírovou formu poukázky, která se v závislosti na druhu aktivit ještě dále člení na:
 - i. *Flexi Pass* - vyvážení práce a volného času. Lze využít více než 12 000 aktivit po celé ČR. Poukázka v nominální hodnotě 50 Kč, 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč, 1000 Kč.
 - ii. *Relax Pass* - převážně na sport a kulturní zážitky. Síť partnerů čítá přes 5000 různých aktivit po celé ČR. Poukázka v nominální hodnotě 50 Kč, 100 Kč, 200 Kč.
 - iii. *Vital Pass* - podpora zdraví. Lze ji využít u 4000 partnerů. Poukázka v nominální hodnotě 50 Kč, 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč.
 - iv. *Smart Pass* - podpora vzdělávání. Poukázku v nominální hodnotě 500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč lze využít u 700 partnerů.
 - v. *Holiday Pass* - podpora aktivního odpočinku, rekreace a cestování. Lze uplatnit u 2000 cestovních kanceláří, lázeňských a ubytovacích zařízení po celé ČR. Poukázka v nominální hodnotě 500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč, 5000 Kč. Daňové zvýhodnění u této poukázky lze uplatnit do výše 20 000 Kč na rok.
- b. Flexi Pass Card - moderní platební karta, která umožňuje využívat veškeré přednabitě benefity
- c. Multi Pass Card - představuje nejideálnější variantu, jak již bylo charakterizováno v kategorii stravování, neboť umožňuje sladění obou těchto kategorií do jedné karty.
- d. Active Pass - permanentka umožňující využít jeden vstup na jakémkoliv partnerské místo v rámci celé České republiky. Vybrat si lze mezi sportovní aktivitou, wellness či zábavou, Active pass nabízí využití z více než 270 druhů aktivit na více než 1150 partnerských místech.

Obě společnosti nabízejí rovnocenné služby. Využití Cafeteria systému je výhodné jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele z důvodu daňového zvýhodnění. V rámci projektu bude podniku předložen návrh na využití elektronických karet namísto papírových poukázek z důvodu snazšího vedení agendy, většího přehledu o využívání systému a pohodlnějšího použití. Po předložení projektu vedení firmy si bude každý zaměstnanec moci zvolit, zda chce využívat výhod z oblasti stravování, nebo volnočasových aktivit a dle toho mu bude poskytnuta konkrétní karta s výhodami. Z toho důvodu přicházejí v úvahu pouze karty:

- Ticket Restaurant Card (Edenred)
- Edenred Benefits Card (Edenred)
- Gastro Pass Card (Sodexo)
- Flexi Pass Card (Sodexo)
- Multi Pass Card (Sodexo)

Nejvýhodněji se jeví varianta od firmy Sodexo, která nabízí flexibilní kartu Multi Pass Card. V následující tabulce je uveden počet míst každé společnosti, kde je možné využívat jejich služby. Z tohoto porovnání lépe vychází se svými produkty společnost Sodexo, stejně jako i dříve avizovaný produkt Multi Pass Card, který je i díky možnosti skloubení stravování s volnočasovými aktivitami možné využívat na nejvíce místech nejen v rámci okresu a kraje, ale i celé České republiky. V kapitole 8.4 je provedena nákladová analýza včetně vyčíslení úspor pro zaměstnavatele a výhod pro zaměstnance u jednotlivých navržených karet.

Tabulka 12: Počty provozoven jednotlivých karet (vlastní zpracování)

	Provozovny okres	Provozovny kraj	Provozovny ČR
Ticket Restaurant Card	71	653	15 316
Edenred Benefits Card	55	322	6420
Gastro Pass Card	110	622	16864
Flexi Pass Card	57	350	7506
Multi Pass Card	167	972	24370

8.3.3 Talent management

Doporučení zaměřit se na talent management je zde zahrnuto z toho důvodu, že z dotazníkového šetření je motivace ve formě kariérního růstu velmi žádaná. Budování kariéry je pro mnoho zaměstnanců klíčové, avšak pro postup ve firemní hierarchii je třeba také něco

učinit navíc. Snaha o zdokonalování sebe sama dalším vzděláváním a zvyšováním kvalifikace a s tím související plnění pracovních povinností je cestou k povýšení.

Talent management je proces, který podniku umožní identifikovat zaměstnance s potenciálem dalšího růstu, zaměřit se na ně v procesu vzdělávání a vybudovat si z nich tak klíčovou pracovní sílu. Nejideálnější je zaměřit se na čerstvé absolventy, kteří jsou ještě v rámci pracovního procesu nevyprofilovaní. Projektovým řešením je v tomto případě zvýšení informovanosti ve školách se zaměřením na technické obory. To zahrnuje alespoň jedenkrát ročně návštěvu jednotlivých škol a informovat budoucí absolventy o možnosti jejich dalšího profesního směru. V tomto ohledu je navrženo několik klíčových bodů a dalších postupů:

1. Vytvoření nové pracovní pozice pro specializovaného personalistu
2. Výtisk a průběžná aktualizace informačních letáčků
3. Alespoň 1x ročně návštěva technicky zaměřených škol
4. Vedení agendy a zaměření na zaměstnance s potenciálem dalšího růstu
5. Vzdělávání a zvyšování kvalifikace těchto zaměstnanců
6. Konkrétní nabídka vyšší pozice v rámci podniku schopným zaměstnancům

Všechny tyto body jsou klíčové pro zvýšení zájmu a pracovního nasazení u zaměstnanců, kteří na sobě chtějí dále pracovat a mají chuť se někam posunout v rámci podnikové organizační struktury. Důležité však je, aby celý proces byl pro zaměstnance transparentní, neboť se v nich musí vzbudit snaha o ztotožnění se zaměstnanci, kteří již kariérního růstu dosáhli. Účinnost tohoto kroku by bylo v rámci testování zrealizováno na středních školách prozatím jen v okrese Kroměříž po dobu 1 roku. Na konci tohoto testovacího období by byly zhodnoceny výsledky poměru úspěšně přijatých absolventů k počtu těch, kteří ve firmě zůstali po zkušební době. V případě úspěchu tohoto projektu by se mohla informovanost rozšířit až do všech škol v rámci Zlínského kraje. Okres Kroměříž nabízí z tohoto pohledu pouze jedinou vhodnou školu a tou je Centrum odborné přípravy technické v Kroměříži. Tato škola připravuje budoucí zaměstnance pro všechny okolní průmyslově zaměřené firmy. Pro vybraný podnik by přicházely v úvahu pouze 2 výuční obory 1 obor s maturitou:

- Obráběč kovů - 3 roky studia zakončené výučním listem
- Strojní mechanik - 3 roky studia zakončené výučním listem
- Mechanik seřizovač - 4 roky studia zakončené maturitní zkouškou

Všechny tyto obory jsou pro zaměření vybraného podniku nejvyužitelnější, převážně obor mechanik seřizovač poskytuje studentům vzdělání v oboru programování, frézování a soustružení, které je v podniku hlavní náplní práce. Následující tabulka ukazuje vývoj počtu absolventů na této škole za poslední 2 roky.

Tabulka 13: Počet studentů (vlastní zpracování)

SŠ-COPT Kroměříž		
Rok	2017	2018
Počet přijatých studentů	76	74
Počet úspěšných absolventů	70	67

Tabulka představuje souhrnný přehled o budoucích potenciálních zaměstnancích ze všech tří oborů za poslední 2 roky. Každý rok úspěšně absoluuje minimálně 90% z celkového počtu přijatých studentů. Z pohledu úspěšnosti tohoto projektu by bylo přijetí alespoň 10 nových zaměstnanců z řad budoucích absolventů. Součástí projektu je vytištění informačních letáček rozdáváných u prezentace podniku každému studentovi a také zajištění tisku velkého informačního banneru s nabídkou pracovních pozic ve formátu A0, který by byl umístěn na vhodném dostatečně frekventovaném místě ve škole. Při příležitosti prezentace podniku ve školách je na místě možná dlouhodobá budoucí spolupráce ve smyslu organizování exkurzí škol přímo do firmy, dále zajišťování odborné praxe, nebo poskytnutí stipendia nadaným studentům majícím zájem o práci ve vybraném podniku. Zejména poslední navrhovaný bod týkající se stipendia je v současné době mezi personalisty oblíbeným nástrojem k získání nové pracovní síly. Podnik by v takovém případě finančně podporoval již při studiích své budoucí zaměstnance, kteří by měli s firmou uzavřenu adekvátní smlouvu s dodatkem nástupu do zaměstnání na konci studia.

V rámci návrhu týkajícího se talent managementu je dalším krokem přijetí nového personalisty, který se bude zabývat výhradně přijímáním nových pracovníků a zajišťováním jejich dalšího rozvoje. Náplň jeho práce je v zásadě shrnuta v bodech uvedených výše. Tento specialista by měl mít relevantní vzdělání a splňovat určitá kritéria a vlastnosti nezbytná pro efektivní personální řízení. Musí být zaměstnancům neustále k dispozici, naslouchat jejich potřebám a zájmům a realizovat v co největší míře jejich racionální požadavky. Vést a pravidelně aktualizovat jejich agendu, nabízet školení pro zvýšení kvalifikace a identifikovat zaměstnance s potenciálem dalšího růstu, kterým zajistit a nabídnout vyšší pozice adekvátně k jejich schopnostem. V zásadě by také plnil funkci prostředníka mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

8.4 Nákladová analýza

Tato kapitola je věnována detailním rozbořem všech nákladových položek v rámci každého doporučení.

Vylepšení stávajícího motivačního programu

Navýšení mezd

Plošné navýšení mezd navrhované v kapitole 8.3 by se týkalo všech 53 výrobních i režijních dělníků v současné době pracujících ve vybraném podniku. V následující tabulce je vyčíslení všech nákladů z pohledu zaměstnavatele, přepočítané na jednoho zaměstnance i na všechny zaměstnance, kterých se návrh týká.

Tabulka 14: Náklady po navýšení mezd (vlastní zpracování)

	Náklady na 1 zaměstnance	Náklady na všechny zaměstnance
Hrubá mzda	1.500,-	79.500,-
Zdravotní pojištění	375,-	19.875,-
Sociální pojištění	135,-	7.155,-
Celkem	2.010,-	106.530,-

Náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance jsou při navýšení hrubé mzdy o 1.500 Kč 2.010 Kč. Toto navýšení zaměstnanci způsobí rozdíl v čisté mzdě pohybující se kolem 1.000 Kč. Zvýšení mzdy by se týkalo všech výrobních dělníků, kteří by splňovali kritéria uvedené v kapitole 8.3. Ve sloupci nákladů na všechny zaměstnance jsou uvedeny částky při hypotetickém splnění podmínek u všech 53 výrobních dělníků. Celkové náklady by pro vybraný podnik v takovém případě byly 106.530 Kč.

Týden dovolené navíc

Vyčíslení nákladů tohoto opatření v zásadě znamená pouze kalkulaci mzdy pracovníka, který bude vykonávat práci místo zaměstnance na dovolené. Výpočet bude vycházet z průměrné jednicové mzdy a 8 hodinové pracovní doby.

Tabulka 15: Náklady na dovolenou navíc (vlastní zpracování)

	náklady na 1 zaměstnance	náklady na všechny zaměstnance
Náklady za 1 den navíc	880,-	60.720,-
Náklady za 5 dní navíc	4.400,-	303.600,-

Průměrná hodinová mzda je ve vybraném podniku 110 Kč/hodinu. Náklady na 1 den dovolené navíc je tedy počítán touto mzdou, která se vynásobí 8 hodinovou pracovní dobou.

Náklady na jednoho zaměstnance po týdenním navýšení dovolené činí 4.400 Kč. Po splnění výše stanovených kritérií, které definují nárok na tento benefit, náleží poskytnutí týdne dovolené navíc 69 zaměstnancům. Celkové náklady na všechny tyto zaměstnance vyjdou zaměstnavatele na 303.600 Kč.

Prémie za pracovní výkon

Náklady vyčíslené v následující tabulce se vztahují jak na jednoho dělníka za kvartál a celý rok, tak na všechny výrobní dělníky ve stejném období. Tento benefit je v rámci projektu přidán z důvodu většího vyvážení poskytovaných finančních bonusů a v případě aktivace bezesporu zaručí i plnění plánu práce, k čemuž by měl i prioritně sloužit.

Tabulka 16: Náklady na výkonnostní odměnu (vlastní zpracování)

	Náklady na 1Q	Náklady za rok
Jeden výrobní dělník	5.000,-	20.000,-
Všichni výrobní dělníci	230.000,-	920.000,-

Jak je vidět z uvedené tabulky, náklady zaměstnavatele v případě zavedení tohoto bonusu na jednoho zaměstnance činí 20.000 Kč za rok, za předpokladu splnění výše uvedených kritérií a tedy plnění pracovního plánu ve sledovaném období alespoň 100%.

Následující tabulka obsahuje souhrn všech nákladů při zavedení veškerých navrhovaných opatření. Pochopitelně se jedná o vyčíslení maximálních nákladů při hypotetickém splnění všech kritérií u všech zaměstnanců, což je samozřejmě málo pravděpodobné.

Tabulka 17: Celkové náklady na všechna opatření (vlastní zpracování)

Doporučení	Náklady na 1 zaměstnance (rok)	Náklady na všechny zaměstnance (rok)
Navýšení mzdy	24.120,-	1.278.360,-
Týden dovolené navíc	4.400,-	303.600,-
Výkonnostní odměna	20.000,-	920.000,-
Celkem	48.520,-	2.501.960,-

Náklady jsou vyčísleny za jeden rok jak na jednoho zaměstnance, tak na všechny zaměstnance vybraného podniku. Jak je vidět z výše uvedené tabulky jsou náklady na jednoho zaměstnance při zavedení všech tří návrhů 48.520 Kč za rok. Souhrn ročních nákladů na všechny zaměstnance je 2.501.960 Kč, což není i vzhledem k hospodářskému výsledku podniku malá částka, ale jak již bylo dříve uvedeno je to maximální možná hodnota nákladů za všechny zaměstnance, kteří by museli splnit všechna stanovená kritéria.

Zavedení motivačního programu Cafeteria

Náklady za zavedení tohoto motivačního programu jsou uvedeny v následující tabulce, kde jsou vztaženy na celkový počet zaměstnanců dle segmentace do kategorií na základě počtu odpracovaných let a také celkové náklady za realizaci a zavedení systému.

Tabulka 18: Náklady na Cafeterii (vlastní zpracování)

Výše příspěvku	Náklady na zaměstnance
2000,-	22.000,-
3000,-	27.000,-
4000,-	48.000,-
5500,-	77.000,-
6000,-	174.000,-
Celkem	348.000,-
Implementace systému	20.000,-
Poplatek za benefienty (rok)	27.000,-
Vydání karty	6.000,-
Doručení karty (ČP)	170,-
Celkem	53.170,-
Celkové náklady	401.170,-

Celkové náklady podniku na zavedení tohoto systému činí 348.000 Kč za všech 75 zaměstnanců dosahujících nároku na tento motivační program. Dalšími nezbytným nákladem je jednorázový poplatek za implementaci systému, který je 20.000 Kč. Roční náklady za všechny zaměstnance využívající program dosahují 27.000 Kč, čili 30 Kč za každého benefienta měsíčně. Jednorázový poplatek za vydání karty je 80 Kč na jednu kartu a cena za doručení karet prostřednictvím České pošty je 170 Kč. Náklady celkem za realizaci projektu jsou 53.170 Kč a celkové náklady pro podnik tedy činí 401.170 Kč. Projekt navrhuje zkušební lhůtu 2 let, za kterou bude analyzována funkčnost a účelovost programu a vyladění případných problémů. Výhodnost Cafeteria systému dokumentují následující dvě tabulky, kde je uvedena úspora pro zaměstnance i zaměstnavatele oproti prostému navýšení mzdy.

Tabulka 19: Úspora pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Do mzdy	Do Cafeterie
Odměna	6.000,-	6.000,-
Původní čistá mzda	14.460,-	-
Čistá mzda po navýšení	18.600,-	-
Čistý příjem celkem	4.140,-	6.000,-

Tabulka 20: Úspora pro zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Zaměstnavatel	Do mzdy	Do Cafeterie
Odměna	6.000,-	6.000,-
Pojistné zaměstnavatele	2.040,-	-
Daň z příjmu zaměstnavatele na 1 zaměstnance	-	1.140,-
Náklady na 1 zaměstnance	8.040,-	7.140,-
Náklady na všechny zaměstnance celkem	603.000,-	535.500,-

Zaměstnanec zavedením tohoto systému při odměně v rámci Cafeterie ve výši 6.000 Kč ušetří 1.860 Kč oproti prostému navýšení hrubé mzdy o stejnou částku. Výpočet byl sestaven navýšením odměny k základní hrubé mzdě, tedy 18.000 Kč. Pro zaměstnavatele je systém taktéž výhodný, neboť zavedením Cafeterie oproti zvýšení hrubé mzdy ušetří 900 Kč na jednoho zaměstnance. Celková výše úspor na všechny zaměstnance využívající systém činí 67.500 Kč.

Talent management

V rámci projektového řešení je navrhováno přijetí jednoho specialisty z oblasti personálního řízení na pozici věnující se převážně talent managementu, který má za úkol příjem, motivaci a vzdělávání perspektivních zaměstnanců. V rámci tohoto kroku obsahuje níže uvedená tabulka náklady na tohoto zaměstnance za měsíc a poté za celý kalendářní rok a také souhrn celkových nákladů za jednotlivá období.

Tabulka 21: Náklady na personalistu (vlastní zpracování)

Nový personalista	Za měsíc (zkušební doba)	Za měsíc (doba neurčitá)	Za rok (doba neurčitá)
Hrubá mzda	24.000,-	27.000,-	324.000,-
Zdravotní pojištění	2.160,-	2.430,-	29.160,-
Sociální pojištění	6.000,-	6.750,-	81.000,-
Celkové náklady na zaměstnance	32.160,-	36.180,-	434.160,-

Nový zaměstnanec bude po dobu 3 měsíců, tedy ve zkušební lhůtě pobírat hrubou mzdu ve výši 24.000 Kč, což stanoví celkové náklady zaměstnavatele na 32.160 Kč za měsíc. Při zajištění adekvátního platu ve výši alespoň 20.000 Kč čistého je novému personalistovi po

zkušební době nabídnuta hrubá mzda ve výši 27.000 Kč. Celkové náklady zaměstnavatele na novou pracovní sílu jsou 36.180 Kč měsíčně a 434.160 Kč za rok.

V rámci tohoto návrhu je dalším úkolem zajištění reklamních letáčků a jednoho reklamního banneru do školy COPT v Kroměříži. Banner ve formátu A0 bude sloužit ke sdělení aktuálních informací o podniku a ideálně také nabízet konkrétní pracovní pozici vhodnou pro absolventy školy. Náklady s tímto spojené jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 22: Náklady na prezentační materiály (vlastní zpracování)

Prezentační materiály	Tisk (stránka)	Zarámování	Celkem
Reklamní banner 1 ks	160,-	949,-	1.109,-
Informační letáčky 200 ks	7,-	-	140,-

Tisk reklamního banneru ve formátu A0 stojí 160 Kč, jeho následné zarámování do Clip rámu s plexi sklem vychází na 949 Kč. Tento rám bude umístěn na zdi školy COPT v Kroměříži. Informační letáčky ve formátu A5 se základními informacemi o firmě a nabídkou pracovních pozic je nutné pravidelně aktualizovat, nicméně s předpokládanou návštěvou škol 1x za rok postačí výtisk 200 ks těchto materiálu ročně. Cena výtisku je 140 Kč, celkové náklady spojené s tímto projektem jsou kalkulovány na 1.249 Kč.

Součástí tohoto návrhu je také nabídka stipendia nadaným studentům školy. V tomto případě by se mohlo k tomuto kroku přistoupit až po roční zkušební době v závislosti na úspěšnosti projektu. V případě úspěšné náborové kampaně by podnik nabídl stipendium nejnadanějšímu studentovi z každého ze 3 relevantních oborů. Daňově uznatelným nákladem je pro podnik motivační příspěvek poskytnutý studentům do výše 5.000 Kč měsíčně. Z toho důvodu jsou vyčleněny náklady na toto opatření ve výši 1.500 Kč měsíčně za každého ze 3 studentů.

Tabulka 23: Náklady na poskytnutí stipendia (vlastní zpracování)

Stipendium	Výše stipendia za měsíc	Výše stipendia za rok
Náklady na 1 studenta	1.500,-	18.000,-
Náklady na 3 studenty	4.500,-	54.000,-

Náklady na toto opatření jsou pro zaměstnavatele shrnuty ve výše uvedené tabulce. Celkové náklady na finanční podporu jednoho studenta činí 18.000 Kč ročně. Při plné podpoře všech 3 studentů z každého oboru by podnik vynakládal 54.000 Kč za rok. Z této formy

motivačního příspěvku nevyplývá pro zaměstnavatele povinnost platby pojistného, proto i student bude disponovat celou poskytnutou částkou.

8.5 Časová analýza

Časová analýza projektu je zaměřena na projekt jako celek, tedy všechny 3 doporučené návrhy v jednom. Pomůže nám v lepší časové orientaci implementace projektu. Jednotlivým činnostem je přiřazeno odpovídající písmeno dle důležitosti a časové posloupnosti.

Tabulka 24: Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

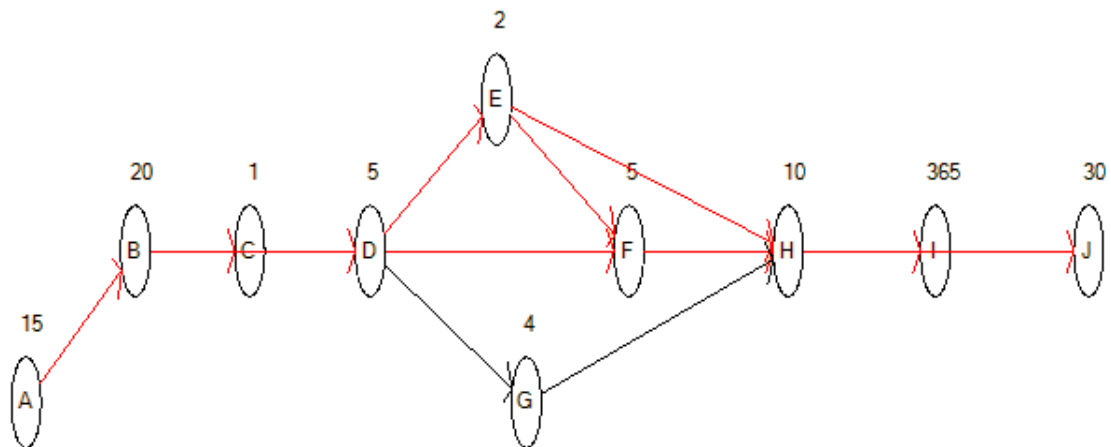
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců	15 dní	-
B	Vypracování projektu	20 dní	A
C	Představení projektu managementu společnosti	1 den	B
D	Úprava projektu na základě priorit Jednatele	5 dní	B,C
E	Seznámení vedoucích pracovníků se zavedením jednotlivých opatření	2 dny	D
F	Příprava pro zavedení konkrétních variant zaměstnaneckých výhod	5 dní	D,E
G	Seznámení ostatních zaměstnanců s novými motivačními prvky	4 dny	D
H	Realizace jednotlivých projektových řešení	10 dní	E,F,G
I	Testovací fáze	365 dní	H
J	Vyhodnocení a úprava projektových řešení	30 dní	H,I

Výše uvedená tabulka ukazuje jednotlivé činnosti včetně časového harmonogramu potřebného k provedení každé z nich. Každá činnost také obsahuje její předcházející akci. Tato tabulka poslouží jako výstup v programu QM for Windows pomocí kterého je vypracován pomocný časový harmonogram pro výpočet celkové doby trvání projektu, včetně grafického zobrazení kritické cesty.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	453					
A	15	0	15	0	15	0
B	20	15	35	15	35	0
C	1	35	36	35	36	0
D	5	36	41	36	41	0
E	2	41	43	41	43	0
F	5	43	48	43	48	0
G	4	41	45	44	48	3
H	10	48	58	48	58	0
I	365	58	423	58	423	0
J	30	423	453	423	453	0

Obrázek 3: Znárodnění délky projektu a kritické cesty (výstup z programu QM)

Z programového výpočtu vychází, že nejkratší doba trvání projektu je 453 dní. Také je z něj možné vyčíst nejkratší možné začátky a konce jednotlivých činností, stejně jako jejich nejpozdější začátky a konce. Tato tabulka slouží jako podklad pro grafické znázornění kritické cesty, která je zahrnuta v závěrečné části této kapitoly.



Obrázek 4: Znárodnění kritické cesty (graf z programu QM)

Znárodněná kritická cesta pomocí programu QM definuje trasu $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J$, která znázornuje posloupnost jednotlivých kritických činností, kdy při zpoždění v jakémkoli bodě na této cestě dojde ke zpoždění celého projektu.

8.6 Riziková analýza

Riziková analýza je součástí komplexního pojetí projektu, jejímž účelem je odhalení možných rizik, které by mohly ohrozit bezproblémovou realizaci projektu. Každému riziku je také přiřazena pravděpodobnost jeho výskytu i s jeho významností pro projekt. Obě kate-

gorie mají tři míry podle závažnosti a to nízkou, která je ohodnocena 0,25, střední 0,5 a vysokou 0,75. Výsledkem je poté vynásobení stupně rizika s jeho významností, na základě kterého budou jednotlivá rizika vyhodnocena. V úvahu pro tuto analýzu připadají tyto rizika:

- Negativní postoj vedení
- Zhoršení vztahů mezi zaměstnanci
- Nedostatečný motivační efekt
- Nedostatek finančních prostředků
- Růst nákladů v průběhu projektu
- Nedodržení časového plánu

Tabulka 25: Vyhodnocení jednotlivých rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika			Významnost rizika			Výsledek
	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	
Negativní postoj vedení	X					X	0,1875
Zhoršení vztahů mezi zaměstnanci	X				X		0,1250
Nedostatečný motivační efekt	X					X	0,1875
Nedostatek finančních prostředků	X					X	0,1875
Růst nákladů v průběhu projektu		X				X	0,3750
Nedodržení časového plánu		X		X			0,1250

Na základě výpočtu míry rizika je možná jejich segmentace do tří kategorií na nízká, střední a vysoká. Součástí této kapitoly je také návrh opatření na eliminaci těchto rizik. Do kategorie rizik nízkých se řadí možnost zhoršení vztahů mezi zaměstnanci a nedodržení časového plánu. Obě rizika jsou vzhledem k závažnosti méně nebezpečné. Zejména zhoršení vztahů mezi zaměstnanci se jeví jako málo pravděpodobné, vzhledem k transparentnímu motivačnímu systému spravedlivému pro všechny zaměstnance. Nedodržení časového plánu je více pravděpodobné nicméně s nízkým stupněm závažnosti pro projekt. Za stávající situace zaměstnanci ocení i snahu podniku o změnu.

Střední riziko představuje negativní postoj ze strany vedení, kterému nemusí vyhovovat koncept navrhovaných řešení. Dále je to nedostatečný motivační efekt, který může nastat v případě zvolení jen části z navrhovaných řešení, které následně nemusí zaměstnancům vyhovovat. Celková spokojenost se nepatrně zvýší, ale motivace pracovníků bude opět z dlouhodobého hlediska stagnovat. Poslední rizikem spadající do této kategorie je nedostatek finančních prostředků. Při zavedení všech navrhovaných opatření se náklady pohybují kolem 3.500.000 Kč, což není malá částka i vzhledem k hospodářskému výsledku společnosti. Podnik nicméně vykazuje dlouhodobější růst se zvyšujícími se zisky, proto by nemělo toto riziko nastat.

Kategorie vyššího rizika obsahuje růst nákladů v průběhu projektu. Toto nebezpečí je nejzávažnější, neboť může nastat již ve fázi, kdy jsou realizovány některé, nebo všechny navrhovaná řešení. Náklady se mohou postupně zvyšovat v závislosti na ekonomické situaci, změně dodavatelských cen, nebo navýšením počtu zaměstnanců.

8.6.1 Návrh opatření na eliminaci rizik

V rámci opatření týkajícího se zabránění zhoršení vztahů mezi zaměstnanci je nutné všechny zaměstnance důkladně seznámit s jednotlivými kroky ze strany podniku pro zvýšení jejich spokojenosti. Hlavní je seznámení v případě stanovení určitých kritérií pro nárok na jednotlivé odměny. Důležitá je prokazatelná transparentnost přidělování benefitů, zaměstnanci musejí být přesvědčeni, že je odměňování spravedlivé. Časový harmonogram můžeme dodržet pouze důkladnou přípravou a striktním plněním časového plánu určeného pro zavedení projektu.

Negativnímu postoji ze strany vedení se vyhneme pouze díky důkladné prezentaci jednotlivých návrhů společně s jejich výhodami jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zejména úspory či přínosy pro zaměstnavatele jsou stěžejní při rozhodování jednatele o zavedení určitých doporučení. Motivační efekt se dostaví víceméně ihned poté, co zaměstnanci objeví všechny přínosy motivačního programu, proto je důležité zajištění jejich informovanosti, jak již bylo uvedeno výše. Nedostatek finančních prostředků je možné eliminovat pouze důkladnou kalkulací všech nákladů s projektem souvisejících, je třeba si také vyčlenit určitou finanční rezervu.

Vysoké riziko do kterého řadíme zvýšení nákladů v průběhu projektu je v zásadě srovnatelné s předchozím opatřením. Klíčová je kalkulace nákladů a zajištění finanční rezervy pro případné pokrytí nečekaného navýšení nákladů.

9 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projekt byl vypracován na základě vyhodnocení analytické části zabývající se spokojeností zaměstnanců. V rámci tohoto kroku byly zjištěny kritické oblasti, na které musela být upřena pozornost a které je třeba zlepšit.

Hlavním cílem projektového řešení je zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců. Součástí tohoto cíle jsou stanoveny i dílčí cíle zaměřující se na stávající motivační program a odměňování, současnou fluktuaci zaměstnanců, zvýšení produktivity práce a zlepšení podvědomí o firmě z řad současných i budoucích zaměstnanců a konkurence.

K dosažení hlavního i všech dílčích cílů jsou navrženy jednotlivá doporučení, která jsou sestavena s ohledem na efektivitu, realizovatelnost a na aktuální podmínky vybraného podniku. Splnění každého cíle je podmíněno konkrétním doporučením. Podnik si předložené návrhy může upravit dle svých zájmů a potřeb. Klíčové je dosažení hlavního cíle, kterým je zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Dosažení tohoto cíle víceméně do značné míry zároveň koresponduje s dosažením dílčích cílů.

Předložená doporučení jednoznačně vedou ke zlepšení vnitřní situace podniku s ohledem na spokojenost zaměstnanců. Klíčovým pro sestavení všech návrhů bylo vyhodnocení dotazníkového šetření, které umožnilo identifikaci faktorů z oblasti motivace zaměstnanců s přihlédnutím ke konkurenčnímu prostředí podniku. Zavedením všech navrhovaných opatření dosáhnou celkové náklady poměrně vysoké úrovně. Vybraný podnik si tak s největší pravděpodobností vybere jen část z nich, nebo je drobně restrukturalizuje při zachování konceptu hlavní myšlenky vylepšení.

Součástí projektového řešení je důkladný, komplexní rozbor, jehož součástí je nákladová analýza, kde jsou detailně rozebrány všechny náklady, potažmo úspory vztahující se k jednotlivým opatřením. Dalším nezbytným bodem je časová analýza umožňující projektu stanovit přesný časový harmonogram. Podnik tedy může dopředu znát minimální možný čas na přípravu, realizaci a provoz projektu. Součástí komplexní analýzy je i rozbor rizik, které projektu hrozí a také návrhy opatření na jejich eliminaci.

Projekt je bezesporu přínosný pro podnikové vedení, které tak může přikročit v co nejkratší možné době k nápravným opatřením směřujícím ke zlepšení stávající situace spokojenosti zaměstnanců.

ZÁVĚR

Jedním z nejdůležitějších cílů pro vyšší management každého podniku by měla být snaha o adekvátní péči svých zaměstnanců, kteří tvoří stěžejní zdroj pro dlouhodobý podnikový růst. Pouze zajištění dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců firmě zaručí požadovanou perspektivu. Vybraný podnik již delší dobu pociťoval v tomto směru značné nedostatky, z toho důvodu se chystal k zavedení nápravných opatření.

Hlavním cílem této diplomové práce tak bylo vytvoření realizovatelného projektu, který by vybranému podniku při zavedení konkrétních opatření vytvořil podmínky pro zlepšení stávající situace.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí a to teoretické a praktické, která se dále člení na část analytickou a projektovou. Cílem teoretické části bylo na základě relevantních literárních zdrojů vytvořit dostatečný teoretický základ pro praktickou část. Podstatou bylo definování pracovní spokojenosti, které je logickým vyústěním při správném nastavení motivačních a stimulačních prvků. Důležité bylo také zmínit důvody zjišťování pracovní spokojenosti a v neposlední řadě uvést několik motivačních teorií.

Analytická část si kladla za cíl důkladné zhodnocení stávající situace v podniku z pohledu spokojenosti zaměstnanců. Nejprve byla vytvořena SWOT analýza, která napomohla k vyhodnocení silných a slabých stránek tvořících vnitřní prostředí podniku, které se týkaly personálního prostředí, respektive faktorů, které ovlivňují smýšlení zaměstnanců. Posléze byly také v rámci vnějšího firemního prostředí vyhodnoceny příležitosti, jež by mohl vybraný podnik v rámci zlepšení zaměstnanecké situace využít a naopak hrozby, na které by si měl dát pozor. Analýza aktuální spokojenosti zaměstnanců byla provedena vyhodnocením personálních ukazatelů jako jsou míra fluktuace a vývoj počtu zaměstnanců, dále produktivita práce společně s absencí. Ke komplexnímu vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců byla v rámci empirické metody využita kvantitativní technika sběru dat a to formou dotazníkového šetření.

Výsledky provedeného šetření jen potvrdily premisu k celkové spokojenosti zaměstnanců, která byla pro podnik vyhodnocena velmi negativně, stejně jako úroveň nabízené mzdy a poskytovaných benefitů. Získané poznatky sloužily jako základ pro projektovou část, ve které byly představeny konkrétní návrhy opatření se zaměřením na restrukturalizaci současného systému odměňování a poskytovaných benefitů, zavedení nového motivačního

programu a také poskytnutí personálního specialisty k uspokojení potřeb všech zaměstnanců.

Vedení firmy nestanovilo na začátek projektu žádný finanční rozpočet, proto byly doporučení sestaveny bez ohledu na výši finančních nákladů. Projektové řešení nabízí několik možných variant nápravných opatření, kterými lze dosáhnout stanovených cílů. Vedení firmy jej může přijmout jako celek, případně zvolit pouze některá opatření v závislosti na aktuálně stanovených prioritách. Na závěr je projekt podroben nákladové, časové i rizikové analýze v rámci zajištění komplexního pojetí všech jeho přínosů.

Zavedením projektového řešení firma bezesporu dosáhne požadovaných cílů vedoucích ke zvýšení celkové spokojenosti svých zaměstnanců. Cíl diplomové práce byl tudíž splněn, nyní záleží jen na vedení vybraného podniku, zda si zvolí splnění hlavního či dílčích cílů. Jde převážně o snížení míry fluktuace, stabilizaci počtu zaměstnanců, zlepšení pracovních i motivačních podmínek a tedy v celkovém pojetí zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London : New York. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha : Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha : Grada, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

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

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent Management*. Praha : Wolters Kluwer, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha : Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

Jak snížit fluktuaci zaměstnanců, © 2019. *Monster* [Online] [Citace: 14. březen 2019.] Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov : Computer Media, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno : Akademické nakladatelství Cerm. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha : Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3. přeprac. vydání. Praha : Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.

NOE, Raymond A., a další. 2019. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11e. New York : McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-09855-6.

O nás, © 2016. Sodexo. [Online] [Citace: 14. březen 2019.] Dostupné z: <https://cz.benefity.sodexo.com/o-nas/>.

O společnosti, © 2016. Edenred. [Online] [Citace: 25. březen 2019.] Dostupné z: <https://www.edenred.cz/o-spolecnosti>.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, © 2006. Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců. [Online] [Citace: 20. březen 2019.] Dostupné z: https://www.qmprofí.cz/33/monitoring-a-mereni-spokojenosti-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GwVz7_-KLaPg/.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2.dopl.vyd. Praha : Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5.akt. a rozš. vydání. Praha : Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

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

URBAN, Jan, © 2014. Loajalita. *Byznys*. [Online] [Citace: 25. březen 2019.] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-63170000-loajalitu-zamestnancu-si-musite-zaslouzit-je-to-maraton-ne-sprint>.

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

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha : Grada, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Praha : ASPI, 207 s. ISBN 807357019X.

Úvodní stránka, © 2015. *Modikov* [Online] [Citace: 16. březen 2019.] Dostupné z:
<http://www.modikov.cz/default.asp?lang=cs>.

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Míra fluktuace podniku (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Graf 3: Plnění pracovního plánu v % (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Graf 4: Pracovní spokojenost (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Graf 5: Vzdělání odpovídající vykonávané pozici (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Graf 6: Využívání všech schopností, znalostí a dovedností (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Graf 7: Pracovní vzdělávání (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Graf 8: Možnost kariérního růstu (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 9: Vnímání atmosféry na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 10: Jasné definování pracovních úkolů (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Graf 11: Celková spokojenost s nadřazeným (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Graf 12: Změna stávajících pracovních podmínek (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Graf 13: Úroveň nabízené mzdy (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Graf 14: Znalost nabízených benefitů (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Graf 15: Největší stávající pracovní motivátor (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Graf 16: Struktura zaměstnanců dle věku (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Graf 17: Délka zaměstnání (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Graf 18: Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice (vlastní zpracování)</i>	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Motivační trojúhelník (vlastní zpracování).....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb (vlastní zpracování)</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 3: Znáznornění délky projektu a kritické cesty (výstup z programu QM)</i>	<i>85</i>
<i>Obrázek 4: Znáznornění kritické cesty (graf z programu QM)</i>	<i>85</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Finanční situace podniku (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Tabulka 2: SWOT analýza podniku (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tabulka 3: Vývoj absence (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tabulka 4: Absolutní četnosti jednotlivých variant (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tabulka 5: Celkové pořadí jednotlivých variant</i>	58
<i>Tabulka 6: Vyhodnocení vztahu k organizaci (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tabulka 7: Struktura zaměstnanců dle</i>	59
<i>Tabulka 8: Rozdělení četností pro H1</i>	63
<i>Tabulka 9: Rozdělení četností pro H2</i>	64
<i>Tabulka 10: Rozdělení četností pro H3</i>	64
<i>Tabulka 11: Výše hodnoty poukázky k odpracovaným rokům</i>	73
<i>Tabulka 12: Počty provozoven jednotlivých karet (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka 13: Počet studentů (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tabulka 14: Náklady po navýšení mezd (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 15: Náklady na dovolenou navíc (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 16: Náklady na výkonnostní odměnu</i>	80
<i>Tabulka 17: Celkové náklady na všechna opatření (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tabulka 18: Náklady na Cafeterii (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 19: Úspora pro zaměstnance (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 20: Úspora pro zaměstnavatele (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 21: Náklady na personalistu (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 22: Náklady na prezentační materiály (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 23: Náklady na poskytnutí stipendia</i>	83
<i>Tabulka 24: Časová analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tabulka 25: Vyhodnocení jednotlivých rizik (vlastní zpracování)</i>	86

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník spokojenosti zaměstnanců
- P II Organizační struktura podniku

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Lubomír Šenkyřík a jsem studentem závěrečného ročníku Fakulty Managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době zpracovávám diplomovou práci, která se zaměřuje na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vašem podniku. V této souvislosti bych Vás chtěl požádat o spolupráci.

Dotazník je anonymní, proto Vás prosím o uvádění pravdivých a co možná nejpřímnějších odpovědí. Vyplněné dotazníky odevzdávejte svým vedoucím, nebo do schránky na podměty umístěné v 1. patře před kanceláří sekretářky ředitele. Vyplněné dotazníky budou sloužit výhradně pro účely této práce.

Předem Vám moc děkuji za Vaši upřímnost a čas.

Část I. Pracovní spokojenost

1. Jaký pocit vyjadřuje Vaše zaměstnání?
Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a
2. Odpovídá Vaše vzdělání pracovní pozici?
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
3. Využíváte v práci všechny Vaše schopnosti, znalosti a dovednosti?
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
4. Máte možnost v rámci pracovní pozice dalšího vzdělávání?
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
5. Umožňuje Vám firma kariérní růst?
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
6. Jaká je podle Vás atmosféra na pracovišti?
Pozitivní Spíše pozitivní Spíše negativní Negativní
7. Máte jasně dány pracovní úkoly?
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
8. Jste spokojen se svým nadřízeným?
Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9. Kdybyste měl tu možnost, co byste ve firmě změnil/a? Prosím vyberte jen jednu možnost.

- Vedení firmy
- Pracovní dobu
- Pracovní podmínky
- Nabízenou mzdu
- Nabízené benefity

Část II. Odměňování a benefity

10. Odpovídá vyplácená mzda práci, kterou vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Znáte všechny benefity, které Vám firma nabízí?

- Ano
- Přibližně
- Ne

12. Co je pro Vás největší motivátor k práci?

- Mzda
- Příspěvek na stravu
- Pochvala
- Důležitost mé práce
- Možnost dalšího vzdělávání
- Jiné

13. Který z těchto benefitů by měl největší vliv na Vaši spokojenost? Seřad'te možnosti od 1 (největší vliv) do 7 (nejmenší vliv).

- Navýšení mzdy/13. plat
- Vzdělávací kurzy
- Příspěvky na pojištění
- Příspěvky na mimopracovní aktivity
- Kariérní růst
- Týden dovolené navíc
- Zvýhodněný mobilní tarif v rámci firemního volání

Část III. Vztah k organizaci

14. Jste hrdý na to, že pracujete ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

16. Doporučil/a byste Vaším známým zaměstnání ve firmě?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Část IV. Osobní údaje

17. Pohlaví

muž žena

18. Věk

do 30 let 31-50 let 51 let a víc

19. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán?

do 5 let do 10 let do 15 let Více

20. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

Výrobní dělník Režijní dělník THP

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

