

# **Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě**

Bc. Adéla Výchopňová

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Adéla Výchopňová  
Osobní číslo: M18212  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a marketing  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřenou na spokojenost zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě ENBOS Slušovice s.r.o.
- Vypracujte firmě projekt pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Zhodnoťte náklady projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

#### Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 9780749478155.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 9788072614301.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
- TRUSS, Catherine, Rick DELBRIDGE, Kerstin ALFES, Amanda SHANTZ a Emma SOANE. *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014, 321 s. ISBN 9780415657426.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – 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 8.6.2020

Jméno a příjmení: Adéla Výchopňová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě. Cílem práce je provést analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě a na základě této analýzy navrhnout projekt, který by měl vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část práce se zabývá průzkumem literárních rešerší z různých zdrojů, které následně budou sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce. V praktické části je provedena analýza současného stavu pomocí průzkumu interních dokumentů, rozhovorů a dotazníkového šetření. Výsledky analýzy odhalily nedostatky v nízké informovanosti zaměstnanců, nespokojenosti s vedením oddělení, nedostatku motivace a nespokojenosti s celkovou atmosférou ve firmě. Na základě zjištění z teoretické části a analýzy je vytvořen projekt, který obsahuje navržené aktivity s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Navrženými aktivitami jsou zavedení pravidelných porad, proškolení vedoucích zaměstnanců v manažerských dovednostech, zavedení teambuildingové akce a zavedení hodnotících pohovorů. Celý projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

**Klíčová slova:** pracovní spokojenost, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, motivace, průzkum spokojenosti zaměstnanců

## **ABSTRACT**

The diploma thesis focuses on employee satisfaction in a selected company. The aim of the diploma thesis is to analyze the current state of employee satisfaction in the selected company and based on this analysis to design a project that should lead to increased employee satisfaction. The theoretical part of the thesis deals with the research of literary searches from various sources, which will then serve as a basis for the practical part of the thesis. In the practical part, an analysis of the current situation is performed by means of a survey of internal documents, interviews and a questionnaire survey. The results of the analysis revealed shortcomings in the low level of information of employees, dissatisfaction with the management of the department, lack of motivation and dissatisfaction with the overall atmosphere in the company. Based on the findings from the theoretical part and analysis, a project is proposed that contains the proposed activities to increase employee satisfaction in the selected company. The proposed activities are the implementation of regular meetings,

training of managers in managerial skills, the implementation of a teambuilding event and the implementation of evaluation interviews. The whole project is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: job satisfaction, employees, human resources management, motivation, employee satisfaction survey

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala.

Další poděkování patří Ing. Markétě Struškové za poskytnutí veškerých dat a informací o firmě, za rady a věnovaný čas.

A v neposlední řadě bych dělat poděkovat své rodině a přáteli, kteří mě po celou dobu studia podporovali a byli mi oporou v těch těžkých chvílích.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>13</b>
<b>2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....</b>	<b>15</b>
2.1 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	16
2.1.1 Odměňování zaměstnanců.....	17
2.1.2 Hodnocení zaměstnanců.....	19
2.1.3 Pracovní doba.....	20
2.1.4 Pracovní prostředí .....	22
2.1.5 Mezilidské vztahy na pracovišti .....	24
2.1.6 Vedoucí pracovník .....	25
2.1.7 Komunikace na pracovišti .....	27
2.2 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	29
<b>3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST V ČR .....</b>	<b>34</b>
3.1 VÝZKUM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	34
3.2 VÝZKUM FAKTORŮ PRACOVNÍ NESPOKOJENOSTI.....	34
3.3 TRENDY V PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	35
<b>4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>37</b>
4.1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	37
4.2 FAKTORY MOTIVACE.....	38
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
6.1 ZAMĚSTNANCI.....	45
<b>7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNACŮ ENBOS SLUŠOVICE S.R.O.....</b>	<b>48</b>
7.1 CÍL ANALÝZY .....	48
7.2 METODY SBĚRU DAT A JEJICH ZPRACOVÁNÍ .....	48
7.2.1 Vlastní praxe .....	49
7.2.2 Studium vnitropodnikových dokumentů.....	49
7.2.3 Nestrukturované rozhovory .....	49
7.2.4 Dotazníkové šetření.....	50
7.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	52
7.3.1 Personální oddělení .....	52
7.3.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců.....	53
7.3.3 Odměňování zaměstnanců.....	59
7.3.4 Přijímání, propouštění zaměstnanců .....	62



7.3.5	Pracovní prostředí a podmínky .....	63
7.3.6	Pracovní kolektiv.....	69
7.3.7	Vnitropodniková komunikace.....	72
7.3.8	Vedoucí pracovníci .....	74
7.4	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	76
7.5	VYHODNOCENÍ STANOVENÉ HYPOTÉZY.....	78
7.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	79
<b>8</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ .....</b>	<b>83</b>
8.1	CÍLE PROJEKTU.....	83
8.2	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI ŘEŠENÍ A SOUČASNÝ STAV .....	83
8.3	NAVRHOVANÉ AKTIVITY VEDOUcí KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	84
8.3.1	Zavedení pravidelných porad .....	84
8.3.2	Zajištění školení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech .....	86
8.3.3	Zavedení pravidelné teambuildingové akce .....	89
8.3.4	Příprava hodnotících pohovorů a proškolení zaměstnanců.....	90
8.3.5	Představení projektu zaměstnancům a vedení firmy.....	92
8.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	92
8.5	NÁKLADY PROJEKTU .....	93
8.5.1	Náklady na zavedení pravidelných porad .....	94
8.5.2	Náklady na školení vedoucích pracovníků.....	94
8.5.3	Náklady na Teambuildingovou akci .....	95
8.5.4	Náklady na zavedení hodnotících pohovorů .....	95
8.5.5	Celkové náklady projektu.....	96
8.6	PODMÍNKY PROJEKTU.....	97
8.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	97
8.8	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	100
8.9	RIZIKA PROJEKTU .....	100
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTU .....</b>	<b>103</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM VZORCŮ .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>117</b>

## ÚVOD

Zaměstnanci patří mezi nejdůležitější zdroje, které ovlivňují úspěšnost a konkurenceschopnost celé společnosti. Proto se firmy v současné době snaží o své zaměstnance starat, jelikož jsou si vědomi, že spokojený zaměstnanec je zárukou fungování firmy. Avšak díky vyspělé ekonomice a vysoké informovanosti lidí, jsou požadavky zaměstnanců čím dál větší. Je tedy důležité, aby firmy neustále zjišťovali potřeby svých zaměstnanců a následně se snažili o jejich splnění, jelikož tím zajistí jejich spokojenost a loajálnost, což bude mít za následek zlepšení celé atmosféry ve firmě a zajistí tak vysoký výkon těchto zaměstnanců.

Celková spokojenost zaměstnanců je důležitým faktorem pro zajištění dlouhodobé rovnováhy a růstu firmy. Naopak nespokojenost zaměstnanců může vyvolat vysokou fluktuaci, což může způsobit narušení provozu a tím snížit zisky. Toho si je vědoma i firma ENBOS Slušovice s.r.o., která se snaží o své zaměstnance starat, chce znát jejich požadavky a přání a případné nedostatky následně řešit. Měření spokojenosti zaměstnanců je ve firmě prováděno pravidelně, avšak setkává se s nízkou návratností a tedy nízkou zpětnou vazbou. Proto jsme se společně s personální manažerkou domluvili na tématu diplomové práce „Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě“. Cílem projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z teoretické části a praktické části. Teoretická část se zabývá průzkumem literárních rešerší z různých zdrojů, které následně budou sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce. Praktická část je tvořena analýzou a projektem. Analýza se zabývá studiem interních dokumentů a průzkumem spokojenosti pomocí dotazníkového šetření. Na základě výstupů z analýzy je vytvořen projekt, jehož součástí jsou navržená řešení, která mají za cíl zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Všechny projektové návrhy jsou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze a jsou vyhodnoceny přínosy z realizace projektu.

## CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Pro naplnění hlavního cíle, jsou definovány dílčí cíle:

- Průzkum literárních pramenů a zpracování literárních rešerší, zaměřené na téma diplomové práce
- Zvolení vhodných metod pro měření spokojenosti zaměstnanců
- Analyzování současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě
- Navržení projektu, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a následné zhodnocení nákladů projektu, jeho přínosy a případná rizika vyplývající z realizace projektu

Teoretická část se zabývá seznámením se základními pojmy souvisejícími s řízením lidských zdrojů, pracovní spokojeností, jejími faktory a její měřením. V teoretické části jsou také zmíněny výsledky výzkumu pracovní spokojenosti v ČR a současné trendy zabývající se spokojeností zaměstnanců. Na závěr této části je definovaná motivace a shrnutí celé teoretické části.

Praktická část, rozdělená na analýzu a projekt, se nejprve zabývá charakteristikou vybrané firmy společně s analýzou zaměstnanců. Poté byly stanoveny výzkumné otázky a hypotéza. Dále je proveden rozbor personální struktury pomocí analýzy interních dokumentů a neformálním rozhovorem s personální manažerkou. Následně je provedena analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkového šetření. Průzkum byl proveden v období od 28. ledna do 10. února 2020, kde respondenty průzkumu byli zaměstnanci vybrané firmy. Dotazník byl vytvořen pro tištěnou formu, která byla rozdělena na několik částí, zaměřujících se na jednotlivé faktory spokojenosti. Dotazník obsahoval 19 otázek, které byly složeny z uzavřených otázek, otázek se škálami a otevřených otázek, kde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu MS Excel formou tabulek a grafů a interpretovány pomocí popisné statistiky. Na konci analýzy byly stanovené výzkumné otázky vyhodnoceny a byla ověřena hypotéza, která byla stanovena na základě rozhovoru s personální manažerkou. Cílem hypotézy je zjistit, zda existuje závislost mezi celkovou spokojeností se současným zaměstnáním a přímým nadřízeným. Na základě teoretické části a analýzy bude navržen projekt ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Projekt bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na začátek práce je nutné si říci, co to vlastně lidské zdroje jsou. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 40) definují lidské zdroje jako „lidi v pracovním procesu, kteří jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu“. Plamínek (2018, s. 38) popisuje lidské zdroje, jako „lidské vlastnosti, schopnosti a postoje“. Tyto zdroje řadí do skupiny zdrojů, které jsou nutné pro existenci organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40):

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Co se týče řízení lidských zdrojů, je to podle Amstronga a Stephena (2015) „ucelený a promyšlený přístup k zaměstnávání lidí v organizaci a jejich rozvíjení v organizaci“. Tvrdí, že řízení lidských zdrojů je „určitá filozofie vedení lidí, která se především zaměřuje na chování zaměstnanců v organizaci“.

Řízení lidských zdrojů řadíme mezi, historicky třetí a současnou koncepci, zabývající se personální prací. Tato koncepce se v řízení organizací začala objevovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Globalizace ovlivňuje zvyšující se konkurenci, rozvíjejících se technologií, zvyšují se nároky zákazníků a tyto faktory mění přístupy řízení a vedení lidí (Šikýř 2016).

Podle Koubka (2015) je „řízení lidských zdrojů jádrem společnosti“ a zařazuje ho mezi nejdůležitější součást práce manažerů. Práci s lidskými zdroji považuje za nástroj ke zvyšování výkonnosti firmy. Proto, aby výkonost firmy byla co nejvyšší, je potřeba neustálé zlepšování a rozvoj schopností pracovníků.

Vodák a Kucharčíková (2011) chápou řízení lidských zdrojů jako „strategické, logické a promyšlené řízení, toho nejcennějšího co organizace má, a to jsou lidé, kteří v organizaci pracují a pomáhají k naplnění jejich cílů“. Důraz při řízení lidských zdrojů by měl být kladen na (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41):

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu,
- chápání lidí jako majetku, do kterého se investuje pro splnění cíle podniku,

- dosažení přidané hodnoty pomocí zaměstnanců prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení loajality lidí,
- potřeba silné podnikové kultury a hodnot, které jsou posilované pomocí komunikace, vzdělávání a řízení pracovního výkonu.

S tímto tvrzením souhlasí Šikýř (2014, s. 10), který tvrdí, že tato oblast souvisí s vedením a řízením lidí ve firmě. Mezi úkoly řízení lidských zdrojů řadí zabezpečení schopných a motivovaných lidí, kteří pomohou dosáhnout strategických cílů organizace.

Na tuto teorii navazuje Šikýř (2016, s. 44), který tvrdí, že pouze schopní a motivovaní lidé dokážou zajistit firmě dlouhodobou prosperitu a konkurenční výhodu. Lidi považuje za nejdůležitější zdroj a největší bohatství organizace, protože se podílí na zabezpečení, využívání a rozvoji ostatních zdrojů v organizaci.

Činnost řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014, s. 10):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- celková péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Co se týče současného řízení lidských zdrojů, je podle Armstronga a Stephena (2015) to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají. Zabývá se vším, co se pojí se zaměstnáváním a vedením lidí ve firmě. Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří (Armstrong, Stephen, 2015):

- podpora strategických cílů organizace a propojení se strategickými cíli řízení lidských zdrojů,
- přispívání k rozvoji firemní kultury,
- zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí pro organizaci,
- usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci,

## 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 19) „spokojenost zaměstnanců udává, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni se svou prací“. Vztahuje se k pocitům a postojům pracovníka v souvislosti s jeho prací. S tímto popisem souhlasí i Armstrong a Stephen (2015, s. 228), kteří přidávají, že příznivá a pozitivní stanoviska k práci definují spokojenost k práci. Naopak nepříznivá a negativní stanoviska definují nespokojenost k práci.

Podle Kociánové (2010, s. 34) můžeme „pracovní spokojenost popsat jako součást celkové životní spokojenosti“. Pracovní spokojenost řadí mezi významné aspekty řízení organizace a je spojována s pracovní motivací, výkonností, jejich ztotožnění s firmou v souvislosti s jejich stabilizací apod.

Váchal, Vochozka a kolektiv (2013, s. 311) označuje pracovní spokojenost jako „výrazný subjekt pro podmínění mezilidských vztahů“. Stejně jako Kociánová (2010) pracovní spokojenost spojuje s pracovní motivací. Jelikož motivování našich zaměstnanců je nezbytné pro růst pracovního výkonu, pak pracovní spokojenost je předpokladem účinné motivace. S tímto se ztotožňuje i Koubek (2015), který říká, že „práce, která pracovníka uspokojuje a naplňuje je nejlepším motivátorem“. Podle Truss, Delibridge, Alfes, Shantz a Soane (2014, s. 19) souvisí s pracovní spokojeností převážně zapojení pracovníků do chodu organizace a jejich nadšení pro práci.

Mikuláščík (2015, s. 133) se odkazuje na Lockeho, který definoval pracovní spokojenost jako „potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání“- Zmiňuje, že se toto pojetí odvolává na různé druhy práce a zahrnuje „podmínky na pracovišti, odměňování, vztahy na pracovišti, možnost kariérního růstu, seberealizaci a aspekty samotné práce“.

Vochozka, Mulač a kolektiv (2012, s. 245) popisují spokojenost člověka v práci dvěma tendencemi a to tendencí „vyhýbání se starostem“ a tendencí „vyhledávání příznivých věcí“. Pokud je pracovní činnost vykonávána v podmínkách strastí, nepříjemností a určitého nepohodlí, vytváří se u zaměstnance pocit nespokojenosti.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 61) vychází spokojenost zaměstnanců z toho, že všeobecná spokojenost s prací, společně s pracovní morálkou, jsou považovány za velmi

důležité. Spokojenost zaměstnanců je také základní podmínkou pro vyšší produktivitu, zodpovědnost a lepší kvalitu zákaznického servisu. Podle průzkumu v různých podnicích vychází, že spokojení zaměstnanci mají spokojené zákazníky.

Filip (2019, s. 68) označuje pracovníky za nejdůležitější zdroje v organizaci a její úspěch a konkurenceschopnost je závislá právě na tomto zdroji a jeho spokojenosti. Proto bychom měli zaměstnancům věnovat náležitou péči. Jako ostatní autoři Filip (2019) říká, že celková spokojenost vede k vyšší produktivitě práce, zlepšení firemní kultury, zlepšení vztahů na pracovišti a to povede i k rozvoji celé organizace.

Teorii o tom, že pracovní spokojenost úzce souvisí s výkonem pracovníka, vyvrací Wagnerová (2008, s. 18), která tvrdí, že i spokojený pracovník nemusí být vysoce výkonný. Tedy spokojený pracovník nemusí mít nutně výborný výkon, a pracovník s vysokým výkonem nemusí být spokojen. Silnější vztah je pro něj mezi absencí a nespokojeností. Spokojenost vede k nízké absenci a nízké fluktuaci. Pracovní nespokojenost pak vede k nezájmu o práci a uvažování o odchodu z práce (Wagnerová, 2008).

## 2.1 Faktory pracovní spokojenosti

Podle Kociánové (2010) faktory ovlivňující pracovní spokojenost můžeme rozdělit na vlivy, které se týkají vlastní pracovní činnosti, podmínky na pracovišti, individuální a osobnostní charakteristiky a na vnější vlivy. Kociánová (2010) říká, že pracovní činnost je ovlivněna faktory, které jsou v „charakteru práce a jejího obsahu, podmínky práce, okolnosti práce, odměňování, uznání a ocenění dané práce, možnost profesního růstu, péče o pracovníky, mezilidské vztahy, pracovní prostředí a bezpečnost práce“. Podle mnohých analýz, působení faktorů může být pozitivní nebo negativní. Faktory posilující pracovní spokojenost (Kociánová, 2010, s. 36):

- průhledná organizační a personální politika,
- jasné a přiměřené cíle práce,
- různorodá práce,
- možnost vlastní kontroly nad prací,
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností,
- ocenění práce,
- finanční ohodnocení,
- mezilidské vztahy.



Faktory zeslabující pracovní spokojenost (Kocianová, 2010, s. 36):

- nepředvídatelné vlivy na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- špatné mezilidské vztahy,
- nedostatek času na osobní a rodinný život,
- psychosomatické důsledky práce.

Sarri a Judge (2004, s. 3) shrnují výzkumné studie v průběhu několika let, které ukazují, že zaměstnanci při hodnocení různých aspektů své práce, jako je vedení, mzda, profesní růst, spolupracovníci apod. shledávají povahu samotné práce jako nejdůležitější aspekt. Ale to neznamená, že by se mělo zapomínat na ostatní aspekty, ale spíše poukazují na to, že je možné udělat mnoho pro spokojenost s prací tím, že práce bude zajímavá. Také se ve svém článku zmiňují, že v provedených průzkumech se ukazuje, že většina manažerů si myslí, že zvýšením mzdy určitě zvýší i spokojenost, ale v žebříčků priorit spokojenosti, se mzda u zaměstnanců objevuje až na 5. místě.

Farková (2009, s. 53) uvádí několik faktorů ovlivňující spokojenost v práci a rozděluje je na motivační a hygienické faktory. Motivační faktory obsahují „úspěch, uznání, druh práce, zodpovědnost a kariéerní růst“. Naopak hygienické faktory tvoří „dozor, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat, stabilita a firemní politika“. Pořadí důležitostí jednotlivých faktorů ovlivňující pracovní spokojenost, závisí na dalších okolnostech jako např. „zvláštnosti práce v určitých oblastech společenské praxe, zvláštnosti jednotlivých profesí a jejich pracovní prostředí a zvláštnosti související s osobními preferencemi“ (Farková, 2009, s. 53).

### **2.1.1 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců patří k faktorům ovlivňující spokojenost zaměstnance. Pilařová (2008, s. 60) považuje odměňování za citlivou záležitost v organizaci. Jakékoliv změny v systému mohou být vnímány s nedůvěrou, přestože systém je špatný. Časté chyby v organizacích jsou nespravedlivé a netransparentní odměňování. Dochází k přeplácení nebo nedocení profesí nebo pracovních pozic (Pilařová, 2008).

Také Filip a Šebestík (2017, s. 80) považují odměňování pracovníků za velmi citlivé téma a to i přesto, že firma má daná svá pravidla pro odměňování. Mnoho firem má zaveden zákaz hovoření o mzdách, jako porušení pracovního vztahu. Základním pravidlem pro odměňování, uvádějí jednotná a předem známá pravidla.

Vochozka, Mulač a kolektiv (2012, s. 263) popisuje odměňování, jako „způsob odměny za vykonanou práci“ a vyjadřuje „ekonomické zhodnocení všech pracovních výkonů člověka“. Také ho označují, jako prostředek k zajišťování potřeb, společenského postavení a životní úrovně. S tím souhlasí Šikýř (2016, s. 128), který tvrdí, že účelem odměňování je ocenit skutečný výkon pracovníka, spravedlivě a efektivně ho stimulovat, k podání požadovaného výkonu. Zaměstnanci získávají odměňováním možnost ekonomického zajištění a možnost uspokojení svých vlastních potřeb.

Pokud je odměňování spravedlivé a efektivní umožňuje (Šikýř, 2016):

- Získat a udržet schopné zaměstnance.
- Nastavit zákonné a konkurence schopné rozdíly v odměnách zaměstnanců.
- Zajistit efektivní řízení nákladů na práci.
- Zajistit financování systému odměňování.

Kociánová (2010, s. 160) rozděluje odměňování na finanční, které je „ve formě platu, mzdy či jiné peněžní odměny“, které nejsou závislé na pracovním výkonu, ale vychází z pracovního poměru tj. zaměstnanecké benefity, a na nepeněžní odměny. Šikýř (2016, s. 128) toto rozdělení nazývá moderním systémem odměňování zaměstnanců, kde do peněžní formy zahrnuje, stejně jako Kociánová (2010), mzdu, plat a odměny z dohody. Co se týče nepeněžní formy odměňování, zahrnuje zde „formální pochvaly, profesní rozvoj, flexibilní pracovní režim, dobré pracovní prostředí, vztahy na pracovišti“ apod.

Koubek (2011, s. 159) pokládá 3 hlavní otázky odměňování:

1. Čeho chce firma systémem odměňování dosáhnout?
2. Jaký význam pro zaměstnance mají různé odměny?
3. Které faktory ovlivňují odměňování uvnitř firmy?

Také rozděluje cíle odměňování, které jsou důležité pro firmu a které pro pracovníky.

Firma (Koubek, 2011, s. 159):

- vytvoření konkurenční výhody při přijímání nových uchazečů o práci,
- udržení si stálých pracovníků,

- dosažení zisku,
- dosažení určité úrovně flexibility a kreativity,
- formování pracovního kolektivu, který bude schopen realizovat cíle firmy.

Pracovník (Koubek, 2011, s. 159):

- uspokojení svých potřeb a potřeb své rodiny,
- sociální jistotu, životní stabilitu,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- seberealizace,
- dobré mezilidské vztahy,
- uznání,
- práce, ve které je pracovník spokojený.

Bednář (2018, s. 17) pokládá finanční ohodnocení za základ pro motivaci k práci. Finanční ohodnocení, neboli mzda je podle Šikýře (2016) plnění peněžité hodnoty, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda je poskytována zaměstnanci v pracovním poměru podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti, podle pracovních podmínek a podle pracovního výkonu. Podle Farkové (2009, s. 54) je důležitým faktorem, který pokud je nepříznivý, zásadně ovlivní spokojenost v práci. Avšak síla motivace tohoto faktoru je rozdílná u různých typů profesí.

### 2.1.2 Hodnocení zaměstnanců

Šikýř (2014) definuje hodnocení zaměstnanců jako „nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců“. Tento systém hodnocení umožňuje vedoucím pracovníkům „kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance při vykonávání práce“. Šikýř (2016) považuje metody hodnocení pracovníků za „specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na požadavcích, podmínkách, povaze práce“.

Forsyth (2009) tvrdí, že čím je lepší systém hodnocení, tím více získáme z hlediska pozitivní motivace. Plamínek (2009) definuje hodnocení jako „součást procesu, kde na začátku musíme definovat, co má být vykonáno a na konci by měla být určitá odměna“. Výsledkem hodnocení je podle Wágnerové (2008) zlepšení komunikace, snížení nespokojenosti zaměstnanců a stimulace zaměstnanců.

Cíle hodnocení (Hroník, 2006):

- monitorování výkonu,
- pomoc při rozhodování o odměňování,
- identifikace potenciálu pracovníka,
- poskytování zpětné vazby,
- identifikace potřeby rozvoje,
- poskytování příležitosti projednání ambicí,
- zlepšení výkonu v budoucnosti.

Jedním z nástrojů hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor, který umožňuje manažerům „informovat své podřízené o jejich pracovním výkonu v uplynulém období a projednat to s nimi“. Cíl hodnotícího rozhovoru je „rozvoj schopností, dosažení motivace a vytvoření příznivých podmínek pro vykonání práce a dosažení pracovního výkonu“ (Šikýř, 2014).

Podle Mikuláščíka (2003) je smysl hodnotícího pohovoru vzájemná výměna informací o názorech, postojích, přesvědčení a vztazích k lidem. Efektivní hodnotící pohovor má tři fáze (Pilařová, 2008):

1. Fáze – příprava na hodnotící pohovor
2. Fáze – hodnotící pohovor
3. Fáze – realizace a kontrola dohod a opatření, vycházející z pohovoru

Pilařová (2008) tvrdí, že je nutné mít kvalitní přípravu hodnotitele i hodnoceného, jinak je pohovor ztrátou času. Avšak nutné je nepodceňovat ani třetí fázi, jinak se stane hodnocení neúčinným nástrojem řízení výkonu.

### 2.1.3 Pracovní doba

Šikýř (2014) řadí mezi další faktory spokojenosti pracovní dobu. Organizace pracovní doby souvisí s časovou využitelností zaměstnanců a ovlivňuje jejich „spokojenost, zdraví, schopnosti, výkon a chování v práci“. Předpokladem pro spokojenost zaměstnance a jeho úspěšné vykonávání práce, je „takové určení pracovní doby, které je v souladu s cíli zaměstnavatele ale také s potřebami zaměstnance“ (Šikýř, 2014, s. 136).

Dvořáková (2007) popisuje režim práce a odpočinku jako „poměr mezi prací a obecně nutnými přestávkami a způsobem jejich rozmístění“. Pokud je stanoven regulovaný režim práce a odpočinku, je nutné zvolit vhodný počet přestávek a určit jejich čas.

Kociánová (2010) zmiňuje, že se způsob a délka pracovní doby v posledních desetiletí se výrazně změnily. Pracovní doba a její režim je dán povahou pracovního procesu. Pokud máme nepřetržitý provoz, jedná se o jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný. Nepřetržitý provoz probíhá celých 24 hodin denně po celý rok. V dnešní době se uplatňuje tzv. pružná pracovní doba.

Pracovní doba je upravena podle Zákoníku práce, který obsahuje (Kociánová, 2010, s. 178):

- délku pracovní doby,
- rozvržení pracovní doby,
- přestávky v práci,
- bezpečnostní přestávku,
- dobu odpočinku,
- práce přesčas,
- noční práce,
- pracovní pohotovost.

Přestávkám se věnuje Dvořáková (2007, s. 229), která poukazuje na to, že pracovní přestávky pozitivně působí na pracovníka tím, že zmenšují pracovní únavu a znova ho stabilizují na potřebný pracovní výkon a podporují pracovníkovu motivaci. Přestávka je nutná nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce, která trvá 30 minut, tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby. Další přestávky jsou na osobní potřebu, a pokud má práce zvýšenou zátěž, musí mít pracovník přestávky na zvláštní oddech.

Dvořáková (2012, s. 184) rozděluje přestávky na organizované a neorganizované. Organizované přestávky jsou „z organizačních důvodů, z důvodů ochrany zdraví a bezpečnosti práce“. Při stanovení těchto přestávek je nutné zvolit vhodný počet a časově je správně umístit.

### **Práce přesčas**

Lmc (©2019) udává, že přesčasy by neměly být standardem, ale v praxi se bez toho mnoho firem neobejde. Délka nařízeného přesčasu v jednom týdnu nesmí přesáhnout 8 hodin a za rok nemůže být nařízeno víc než 150 hodin přesčasů. Důležité je, aby oba tyto limity byly splněny zároveň (Česko, 2011, s. 10)

Podle zákoníku práce (Česko, 2011, s. 12) má zaměstnavatel možnost dát za přesčas náhradní volno, poté ale nemá zaměstnanec nárok na příplatek. Pokud bylo poskytnuto náhradní volno, tento přesčas se nepočítá do limitu práce přesčas.

Práce přesčas může být nařízena z vážných provozních důvodů, ale tyto důvody zákoník práce více nespécifikuje. Pracomat (©2019) dodává, že to je důvod proč není vždy možné přesčas odmítnout, pouze v případě, že se nejedná o vážné pracovní důvody. Další možností odmítnutí přesčasu je přesáhnutí limitu pro práci přesčas, který je stanoven zákoníkem práce.

Kompenzace za přesčasy bývá obvyklá mzda plus bonus. Zákon definuje příplatek za přesčas nejméně 25 % průměrného výdělku a nevylučuje se s dalšími příplatky. Zaměstnanec má místo příplatků nárok na náhradní volni. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří mají přesčasy zohledněny ve standardní mzdě (Lmc, ©2019).

#### 2.1.4 Pracovní prostředí

Dalším faktorem vedoucím ke zvýšení spokojenosti pracovníka, je pracovní prostředí. Podle Šikýře (2014, s. 140) je pracovní prostředí tvořeno „fyzikálními, biologickými, chemickými, sociálními, kulturními a jinými faktory, které ovlivňují zaměstnance při vykonávání sjednané práce s dosažením požadované výkonnosti“. Péči o pracovní prostředí bere za povinnost a nutnost.

Proto, aby bylo pracovní prostředí příjemné, bezpečné, zdraví neohrožující a aby bylo v souladu s příslušnými zákony, musí organizace řešit (Šikýř, 2014):

- prostorové řešení pracoviště,
- vhodná barevná úprava pracoviště,
- mikroklimatické podmínky,
- osvětlení,
- hluk.

Stejný názor na to má Kociánová (2010, s. 179), která definuje pracovní prostředí jako „komplex materiálních podmínek pro pracovní činnost“. Zařazuje zde „stroje a zařízení, manipulační prostředky, ochranné pomůcky, vybavení pracoviště, materiál a prostorové řešení“. Kdy tyto faktory v souvislosti s technologií, organizací práce a společenskými podmínkami ovlivňují pracovníka v pracovním procesu. Také dodává, že nevhodné pracovní prostředí stupňuje zátěž pracovníka kvůli faktorům, které mu ztěžují práci. Pokud by docházelo

k těmto nepříznivým podmínkám na pracovišti, mohlo by dojít ke zdravotním a psychickým problémům pracovníka.

Podle Pauknerové (2012) patří mezi důležité parametry pracovního prostředí prostorově a funkčně řešené pracoviště. Pracovník si zakládá na tom jak prostory a pracovní místo vypadá a aby bylo dobře funkčně řešeno pro vhodné využití pracovního místa. Pro zlepšení pracovního výkonu je nutno splnit určité podmínky (Pauknerová, 2012, s. 115):

- Pracovní prostory musí odpovídat antropometrickým charakteristikám (tělesná výška vsedě i ve stoje, výška lokte vestoje, výška kolena vsedě, délka stehna vsedě apod.) pracovníka
- Pracovní místo musí být uspořádáno tak, aby pracovník měl možnost dělat efektivně pracovní pohyby.

Šikýř (2014) tvrdí, že „komplexní, rozmanitá, významná a autonomní práce v pracovním procesu“ je zárukou spokojeného zaměstnance. Abychom tohoto pracovního procesu dosáhli, potřebujeme k tomu rotaci práce, rozšiřování práce a obohacování práce. Rotace znamená „dočasné přemísťování zaměstnanců“ na odlišná pracovní místa, kde jsou odlišné pracovní úkoly a podmínky. Šikýř (2014) rozlišuje krátkodobou rotaci, která je v horizontu dne nebo týdne a dlouhodobou rotaci, která trvá déle než týden, měsíc nebo roky a je součástí rozvoje zaměstnance. Rozšiřování práce je „horizontální integrace pracovních úkolů“, které spojuje několik pracovních úkolů s podobnou mírou složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce (Šikýř, 2014). Obohacování práce je „vertikální integrace pracovních úkolů“, kdy zaměstnanec plní určité pracovní úkoly různé povahy, které se uskutečňují, buď delegováním pravomocí, nebo posilováním pravomocí (Šikýř, 2014).

Pracovním prostředím se zabývá i Mikuláščík (2015, s. 305), který tvrdí, že optimální pracovní podmínky mají pozitivní vliv nejen na výsledky práce, zdraví pracovníka, ale také na celkovou kvalitu jeho života, s čím souvisí jejich seberealizace, výchova a rozvoj. Podle něj by nemělo pracovní prostředí jen respektovat stanovené normy, ale také by měli respektovat samotného pracovníka, jeho požadavky a potřeby, aby mohlo dojít ke spokojenosti pracovníka.

Podle Dvořákové (2007, s. 230) adaptace na nepříznivé pracovní prostředí může vyvolat nespokojenost nebo dokonce odpor, který se projeví negativním vztahem k podniku. Důsledkem nespokojenosti je klesající pracovní výkon a pracovník má tendenci k fluktuaci.

### 2.1.5 Mezilidské vztahy na pracovišti

Spokojenost z velké části ovlivňují také vztahy na pracovišti. Bednář (2013, s. 162) poukazuje na to, že člověk je tvor společenský a potřebuje se zařadit do skupin nebo se jinak družít. Pro některé lidi jsou sociální potřeby prioritou a pro některé to není výrazným smyslem života. To, jaké máme sociální vztahy na pracovišti, má vliv jak na nás, tak i na celkovou pracovní spokojenost.

Podle Armstronga (2016, s. 101) jsou vztahy na pracovišti o tom, jak management a zaměstnanci spolu komunikují a co dělají proto, aby splnili společné cíle. Udává, že existují dva pohledy na vztahy na pracovišti. Jeden z nich věří, že vedení a zaměstnanci sdílejí stejné hodnoty a je v zájmu obou, aby podnik prosperoval. Druhý pohled je, že zájmy zaměstnanců se nemusí nutně shodovat se zájmy zaměstnavatele, přesto spolu dokáží vycházet.

Nový a Surynek (2006, s. 137) definují pracovní skupinu jako místo, kde jsou lidé spojeni „společnou činností, vnitřní strukturou a jednotným vedením“. Podmínky, které určují vznik a formování pracovních skupin, jsou používané techniky a technologie, formy organizace práce a jejího řízení. Z těchto podmínek se formuje „velikost skupiny, uspořádání pracoviště, povahu a četnost kontaktů a vztahů mezi pracovníky“.

Cejtmar a Dědina (2010, s. 62) poukazují na rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem. Pracovní skupinu definují jako „trvalejší strukturu, kde pracovníci pracují v daném oboru dlouhodobě“. Pracovní tým má naopak kratší trvání, je vytvořen pro daný cíl a je ukončen dosažením tohoto cíle. Přesto, že nemůžeme skupinu a tým považovat za synonyma, mají něco společného, u obou jsou důležité mezilidské vztahy, mají podobné fáze vývoje, vlastní normy a standardy.

Armstrong (2007, s. 193) definuje zaměstnanecký vztah, jako „vzájemné spojení mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci nebo mezi pracovníky na pracovišti“. Rozděluje vztahy na pracovišti na formální a neformální. Zmiňuje se zde také o politice zaměstnaneckých vztahů, které rozděluje na 4 přístupy:

- **Nepřátelský** – Firma si rozhoduje sama a od pracovníků očekává přizpůsobení se. Ve většině případů pracovníci odmítají spolupracovat.
- **Tradiční** – Ve firmě jsou každodenní dobré vztahy, kdy vedení podniku předkládá návrhy a pracovníci na ně reagují prostřednictvím svých představitelů.
- **Partnerská** – zapojení pracovníků do tvoření a realizace oblastí své politiky, ale zachovává si své právo řídit



- **Sdílení moci** – pracovníci jsou zapojeni do každodenního i strategického rozhodování.

### 2.1.6 Vedoucí pracovník

Dobrý vedoucí je podle Halíka (2008, s. 18) člověk s osobností. Nebojí se mít v kolektivu chytřejší lidi než je on sám. Poznává slabé a silné stránky svých spolupracovníků a dokáže z nich dostat maximum. Dobrý vedoucí nemusí být nejchytřejší a největší odborník, ale musí mít kolem sebe lidi, které danému oboru rozumí.

Hlavní povinnosti vedoucího pracovníka (Halík, 2008, s. 18):

- rozumět dané problematice,
- umět sestavit, řídit a vést tým tím správným směrem,
- umět motivovat,
- umět hodnotit,
- umět odměnit,
- umět rozhodovat,
- být přirozená autorita.

Beránek (2013) považuje za povinnosti vedoucího:

- řízení a kontrola práce,
- hodnocení poměru zaměstnanců k práci, pracovnímu a kolektivu a jeho pracovní výsledky,
- organizovat práci, aby odpovídala hospodářsko-technickým možnostem,
- vytváření příznivých pracovních podmínek a zajišťování bezpečnosti práce,
- zabezpečování odměňování zaměstnanců,
- vytváření příznivých podmínek pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- uspokojování kulturních a sociálních potřeb zaměstnance.

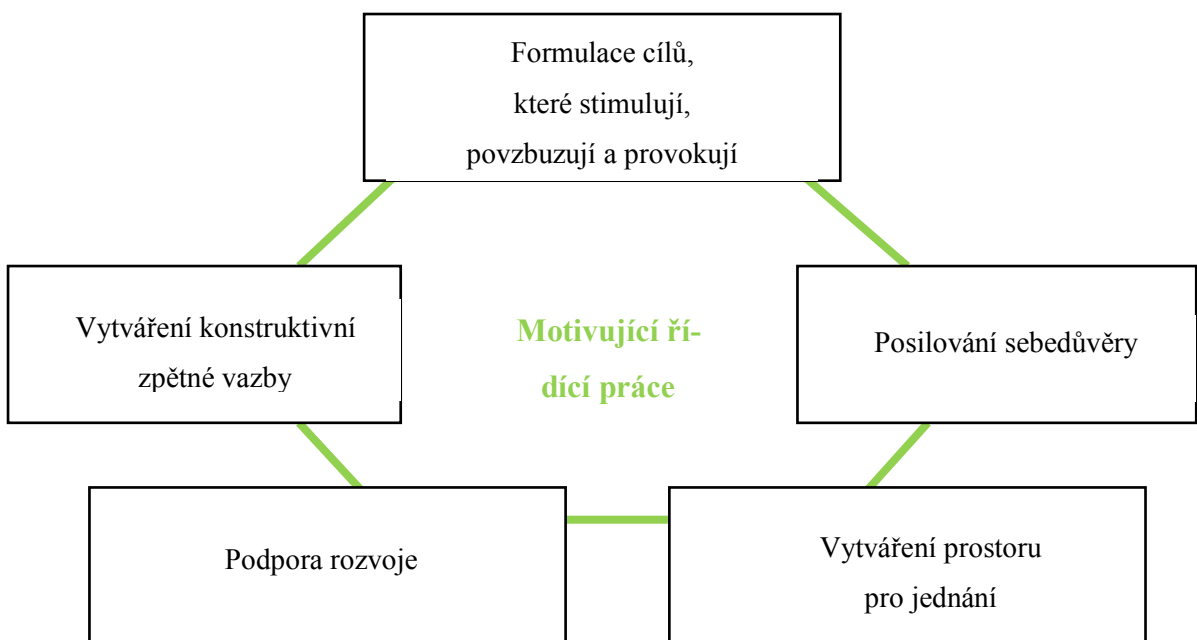
Bednář (2013) uvádí, že podle některých definic je vedoucí pracovník, ten který uskutečňuje vedení pracovní skupiny a jejich členů. Vedení popisuje jako "činnost záměrného ovlivňování lidí, které vede k tomu, že provádějí činnosti, tak aby byly v souladu s potřebami řídicích subjektů". Podle Bednáře (2013) vedoucí a jeho styl vedení má dodat členům skupiny potřebnou motivaci, vhodnou zpětnou vazbu a prostor pro osobní rozvoj

a seberealizaci. Další z funkcí vedení je předcházení krizovým situacím a konfliktům a jejich následné řešení.

Beránek (2013, s 46) považuje dobrého vedoucího, člověka, který umí pracovat s každým pracovníkem individuálně, podporuje jeho sebedůvěru a jedná s ním jako sobě rovným. Za důležité považuje chválení podřízených za dobře vykonanou práci. Podle Beránka (2013) je nezbytná i výměna názorů, která se nese v duchu diskuze o problému, požadavcích podřízeného a jeho očekávání od práce.

Podle Daigelera (2008) je důležitou součástí práce vedoucího pracovníka kontrola. Kontrola u většiny pracovníků je vnímána jako „nedůvěra nebo nemožnost pracovat samostatně“. Je proto nutné objasnit pracovníkům, že kontrola není znakem nedůvěry, ale slouží k zajištění ohodnocení daného výkonu. Beck (2007, s. 194 - 195) člení druhy kontrol podle určitých hledisek: „manažerské aktivity, místa, času, doby konání kontroly, rozsahu činností, stejnorodosti činností, způsobu vyjadřování a hlediska systému“.

Niemar a Seyffert (2005, s. 61) považuje za hlavní úkol vedoucího pracovníka motivaci svých podřízených. Když není spolupracovník dostatečně motivován, jeví se to jako problém vedení. Vedoucí pracovník taktéž odpovídá za pracovní prostor, který musí být utvořen tak, aby se mohly uplatnit a rozvíjet výkonové kapacity a schopnosti pracovníka. Proto by se vedoucí měl starat o vytvoření motivujících podmínek podporující výkonnost pracovníků.



Obr. 1 Pět komponent motivující řídicí práce podle Niemejera a Seyffereta  
(vlastní zpracování)

Frenzel (2013, s. 50) poukazuje na to že, být milý, by měla být samozřejmost, přesto stále ve firmách vidíme vedoucí, kteří své podřízené ani nepozdraví. Pro někoho se to může zdát jako zbytečné, ale záleží na tom, jak to cítí podřízený. Pracovníci, kteří mají pocit, že s nimi po lidské stránce není dobře nakládáno, nepodávají nejlepší výkony.

### 2.1.7 Komunikace na pracovišti

Tureckiová (2004, s. 116) považuje firemní komunikaci za „specifickou kategorii sociální komunikace.“ Jedná se především o vztahové a informační propojení členů firmy popřípadě i okolí. Komunikační procesy mohou v organizaci podporovat, ale také znemožnit efektivitu procesů, proto je důležité nepodceňovat tvorbu a řízení firemního komunikačního systému. Důležité je to převážně v dnešní době, kde je hlavní rychlý a přesný přenos informací, práce s těmito informacemi a vztahy mezi firmou a okolím, což je zásadní pro rozvoj konkurenceschopnosti firmy (Tureckiová, 2004). Komunikace je podle Bednáře (2013, s. 163) nezbytná pro všechny sociální interakce na pracovišti.

Guirdham (2014, s. 5) považuje komunikaci za důležitou součást jakékoli práce, avšak v mnoha případech se jí nevěnuje dostatečná pozornost. Efektivní komunikace umožňuje organizacím přežít a růst, naopak špatná a nedostatečná komunikace narušuje chod pracovního procesu, snižuje produktivitu a vytváří zmatek. Může také vést k nízké spokojenosti s prací, stresu, špatným pracovním vztahům a konfliktům.

Stejný názor má i Newson (2010), který upozorňuje na to, že špatná komunikace je jedna z hlavních příčin nespokojenosti na pracovišti. Naopak pokud zaměstnanci mezi sebou i s nadřízenými dokáží komunikovat, vede to ke snížení konfliktů na pracovišti.

Vymětal (2008, s. 263) uvádí, že až 60 % problémů v řízení firmy tvoří nedostatky a chyby v komunikaci. Komunikace v podniku musí fungovat ve všech směrech. Za důležité považuje přesvědčit své zaměstnance o možnosti komunikace s vedením, kdy mohou komunikovat beze strachu a obav. Mezi základní funkce vnitropodnikové komunikace můžeme zařadit (Vymětal, 2008):

- možnost výměny potřebných informací spoluzaměstnancům,
- možnost informování manažerů a zaměstnanců o cílech organizace, jejich průběžném plnění a jejich přesvědčení o způsobech jejich dosažení,
- stimulace zaměstnanců a manažerů, k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů.

Podle Urbana (2003, s. 180) schopnost vzájemné a otevřené komunikace mezi vedoucím a zaměstnancem, se řadí mezi kritické faktory úspěchu dané organizace. Dříve měla vnitropodniková komunikace jednostranný, písemný a formalizovaný ráz. Naopak v dnešní moderní době má význam oboustranná komunikace, která je spíše ústní a neformální.

Mezi prvky komunikace můžeme zařadit porady. Plamínek (2012) považuje poradu za „komunikaci účastníků, která je organizovaná pro společnou komunikaci a sdílení úsilí, které povedou k příznivým výsledkům“. Pilařová (2016) definuje poradu jako „důležitý nástroj manažera pro předávání a získávání informací“. Pro efektivní pracovní porady, tedy aby měla porada smysl a neztrácel se čas, je potřeba (Pilařová 2016):

- Příprava porady – definoval cíl, promyslet způsob dosažení cíle, stanovení programu a časového harmonogramu, zvážit připomínky, podněty a námítky účastníků)
- Řízení porady podle „CRPV“ - C = cíl, definování cíle porady, R = role, definování rolí účastníků porady. P = program, proces, pravidla. Tedy co je obsahem, jak bude porada probíhat, kolik času mají účastníci na své připomínky, jak hlasovat, jak se hlásit o slovo. V = věc, manažer zahajuje věcnou stránku porady.

Pracovní porady rozdělujeme podle účelu na (Pilařová, 2016):

- Operativní porady
- Pravidelné porady
- Manažerská porada
- Řešitelská porada
- Kontrolní porada
- Krizová porada

Pravidelná porada by podle Halíka (2008) měla být konána jednou za čtrnáct dní a měl by být daný pevný termín, kdy budou všichni účastníci vědět, že bude porada a upraví si podle toho různé záležitosti. Struktura pravidelné porady by měla obsahovat (Kaňáková, 2008):

1. Úvod:
  - seznámení s programem porady
  - seznámení s cílem jednání
  - časový harmonogram
  - pravidla

## 2. Průběh:

- výsledky – kontrola úkolů a jejich plnění
- operativa – řešení aktuálních a akutních problémů
- nová témata – nové úkoly, následné kroky a závěry z úkolů
- nové náměty
- strategické záležitosti
- informace pro všechny
- diskuse a zpětná vazba

## 3. Závěr:

- rekapitulace výstupů z porady a jejich odsouhlasení
- motivace, pochvala a vyzdvižení jednotlivců
- termín další porady

## 2.2 Měření pracovní spokojenosti

Paulík (2017) považuje zjišťování pracovní spokojenosti za důležitou součást životní spokojenosti. Pro měření spokojenosti se používají dotazníky, rozhovory a metody kritických událostí, kde jsou popsány události, které vyvolávají intenzivní spokojenost nebo nespokojenost.

Měření spokojenosti svých zaměstnanců je jeden ze základních nástrojů používaných při moderním řízení lidských zdrojů (Měření spokojenosti zaměstnanců, ©2019)

Mikuláščík (2015, s. 133) uvádí několik způsobů měření pracovní spokojenosti, mezi které patří forma popisného indexu práce, formou škálování pracovní spokojenosti a pomocí indikátoru pracovního stresu.

Zkoumání pracovní spokojenosti lze provést podle anket, které lze realizovat podle čtyř metod (Armstrong, 2007):

1. Použití strukturovaných dotazníky
2. Použití rozhovorů
3. Kombinace dotazníku a rozhovoru
4. Využití diskusních skupin

Kroky pro úspěšné zvládnutí monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců (Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců, ©1997-2020):

1. definování, kdo je pro firmu zaměstnanec a co představuje pro firmu spokojenost,
2. identifikování znaků spokojenosti zaměstnanců,
3. navrhnutí dotazníku,
4. stanovit rozsah měření,
5. vybrat vhodné metody sběru dat,
6. vytvořit vhodné postupy pro vyhodnocování dat,
7. využít výsledky měření jako vstup pro podnikové procesy zlepšení.

Vodák a Kucharčíková (2011) poukazují na to, že se osvědčilo u dynamických a progresivních podniků, měřit spokojenost zaměstnanců jednou do roka a to za pomoci dotazníku nebo strukturovaných rozhovorů. Dotazník na spokojenost zaměstnanců by se měl týkat těchto oblastí (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 62):

- ztotožnění se s rozhodnutím vedení a loajalita k organizaci,
- přesvědčení o tom že vykonávám smysluplnou práci,
- přístup k informacím umožňujícím kvalitní výkon práce,
- aktivní podpora týmové práce, tvořivosti a iniciativy,
- pomoc a podpora od nadřízených,
- celková spokojenost s podnikem.

Jako za cíl měření spokojenosti považuje Nenadál (2015, s. 198) udržení zaměstnanců, které si chce podnik uchovat. Odchod takového zaměstnance může způsobit ztrátu intelektuálního know-how a někdy i víc. Naopak stálý a loajální zaměstnanec je nositelem hodnot a udržovatelem kultury podniku, znalostí a poznání procesů v organizaci.

Ať už má hodnocení spokojenosti pracovníků jakoukoliv formu, hlavním posláním je plnit důležité funkce jako jsou (Nenadál, 2015, s. 198):

- zdroj informací pro zaměstnance a vedení firmy,
- vytvoření prostoru pro vzájemnou výměnu informací mezi zaměstnanci a vedením,
- usnadnění vzájemného kontaktu a zlepšení interní komunikace,
- vytváří základnu pro plánování rozvoje zaměstnanců,
- nástroj účinného řízení lidských zdrojů,
- nejvýznamnější motivační nástroj k dosažení trvalého zlepšování.

Příklad postupu hodnocení spokojenosti zaměstnanců (Filip, 2019, s. 71):

1. Manažer kvality nebo personalista dá pracovníkům záznam průzkumu spokojenosti.
2. Pracovníci odevzdají vyplněný záznam do určitého data.
3. Po dodání všech vyplněných záznamů provede manažer nebo personalista vyhodnocení jednotlivých otázek a vypracuje vyhodnocení spokojenosti pracovníků v organizaci.
4. Vyhodnocení předá řediteli firmy, který obeznámí všechny pracovníky s výsledky průzkumu.
5. Výstup z daného průzkumu spokojenosti pracovníků bude použit k přezkoumání kvality rozvoje lidských zdrojů.

Nenadál (2015, s 178.) považuje dotazník za „nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby“.

Zásadním aspektem tvoření dotazníku je formulace otázek. Základními typy otázek, které při zjištění spokojenosti zaměstnanců jsou uzavřené a otevřené otázky. Uzavřené otázky mohou být výčtové nebo výběrové, kde nabízíme respondentovi více možností, ze kterých by měl zvolit jednu nebo více odpovědí. Při hodnocení spokojenosti, jsou vhodné otázky s hodnoticí škálou, kde zaměstnanec hodnotí určité aspekty stupnicí. U otevřených otázek nemáme možnost žádného výběru, zde se snažíme zjistit respondentův názor nebo postoj (Inboox, ©2012).

Kroky k vytvoření dotazníku (Nenadál, 2015):

- Definování vstupního souboru pro dotazníky
- Volba vhodného formátu
- Popis vstupních informací
- Definitivní uspořádání dotazníku.

Dotazník můžeme sestavit různými způsoby a můžeme je přizpůsobit pracovním pozicím, věku nebo vzdělání zaměstnanců (Měření spokojenosti zaměstnanců, ©2019)

Otázky by měli být vytvořeny v číselném měřítku nebo formou bodové škály. Každý zaměstnavatel by měl počítat s tím, že zaměstnanci si mohou dotazník spokojenosti spojit s vyjádřením zloby, pomluvy svých kolegů nebo i svého zaměstnavatele. Proto je nutné tvořit otázky tak, aby nedocházelo k odpovědím, které k ničemu nevedou (Měření spokojenosti zaměstnanců, ©2019)

Podle Filipa (2019, s. 68) si musí organizace zvolit způsob hodnocení spokojenosti tak, aby skutečně podporovali rozvoj lidských zdrojů a nebyly využity jen pro zakrývání problémů. V následujícím obrázku (Obr. 2) je zobrazen vzor dotazníku spokojenosti zaměstnanců podle Filipa (2019). Zkratky odpovědí: N – nespokojen, ČN – Částečně nespokojen, ČS – Částečně spokojen, S – spokojen

Průzkum spokojenosti pracovníků					
č.	Otázka	N	ČN	ČS	S
1	Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy s kolegy na Vašem pracovišti?				
2	Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy uvnitř firmy?				
3	Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy se svým přímým nadřízeným?				
4	S možností dalšího odborného růstu v naší firmě jsem ...? (vzdělávání, trénink, školení)				
5	Jak jste spokojen/a s možnostmi pracovního postupu v naší společnosti?				
6	Jak jste spokojen/a s prostředím na Vašem pracovišti? (technické vybavené, soc. vybavení, prostory, uspořádání, osvětlení, hluk)?				
7	Myslíte si, že je dostatečným způsobem zajištěna bezpečnost práce?				
8	Jak hodnotíte srozumitelnost, aktuálnost a přesnost informací potřebných pro výkon své práce?				
9	Jak hodnotíte funkci systému osobních vnitřních dohod o vzájemné spolupráci?				
10	Máte dostatek informací o přípravě a průběhu firemních projektů?				
11	Jak jste spokojen/a s výší dosahovaného výdělků v naší firmě?				
12	Myslíte si, že stávající systém odměňování Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?				
13	Jak jste spokojen/a s nehmotným uznáním/oceněním/ za dobře vykonanou práci?				
14	Vyhovuje Vám stávající pracovní doba?				
15	S budoucí perspektivou naší firmy jsem ...?				
16	S vrcholovým vedením naší společnosti jsem ...?				

Obr. 2 Příklad dotazníku ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců podle Filipa 2019  
(vlastní zpracování)



Proto, abychom zjistili, zda je nutné provést opatření vůči spokojenosti svých zaměstnanců, je podle Armstronga (2007) nutné se podívat na konkrétní stránky spokojenosti nebo nespokojenosti. Proto Armstrong (2007) doporučuje setkání s jednotlivci nebo skupinami v diskusních skupinách, kde se mohou problémy zkoumat do hloubky.

### 3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST V ČR

#### 3.1 Výzkum pracovní spokojenosti

Se svým současným zaměstnáním v roce 2019 bylo spokojeno 72 % Čechů (Dvě třetiny Čechů dostaly loni přidáno, spokojenost v zaměstnání roste, ©2020). Hlavním důvodem spokojenosti zaměstnanců podle agentury Grafton Recruitment jsou finance. Jako dalším důvodem spokojenosti agentura uvádí vstřícnost zaměstnavatele a mezilidské vztahy. Velkým motivátorem podle průzkumu je také smysluplnost práce a dobrý kolektiv (Dvě třetiny Čechů dostaly loni přidáno, spokojenost v zaměstnání roste, ©2020). Co se týká motivace podle pohlaví, u mužů převažuje mzda, naopak pro ženy je důležitá smysluplnost práce a vztah s kolegy. Osobní rozvoj je motivací pro osoby do 34 let a vysokoškoláky (Dvě třetiny Čechů dostaly loni přidáno, spokojenost v zaměstnání roste, ©2020).

#### 3.2 Výzkum faktorů pracovní nespokojenosti

Podle portálu idnes.cz je 56 % Čechů nespokojeno se svým zaměstnáním a až 40 % z nich je demotivováno (Sovová, ©2020). Na množství práce si stěžuje 58 % zaměstnanců a 55 % není spokojeno s atmosférou ve firmách. Další příčinou odchodu ze zaměstnání je rutina (Sovová, ©2020). Podle analytika pracovního trhu, chybí pracovníkům uznání od nadřízeného, jsou ponižováni a cítí se přepracovaně (Sovová, ©2020). Mezi další důvody nespokojenosti patří šikana, nespokojenost s platem je až na pátém místě. Přesto si většina manažerů myslí, že lidé odcházejí kvůli penězům (Sovová, ©2020).

S čím zaměstnanci nejsou spokojeni, kromě nízkého finančního ohodnocení, je špatná organizace práce, kterou za problém považují spíše muži (Dvě třetiny Čechů dostaly loni přidáno, spokojenost v zaměstnání roste, ©2020). Nové zaměstnání si v roce 2019 hledalo 25 % lidí (Dvě třetiny Čechů dostaly loni přidáno, spokojenost v zaměstnání roste, ©2020). Důvodem hledá nového zaměstnání je stres v práci, málo benefitů, nízká mzda a nedostatek kariérního postupu (Dvě třetiny Čechů dostaly loni přidáno, spokojenost v zaměstnání roste, ©2020). Průzkumu se zúčastnilo 1 240 respondentů a průzkum zrealizoval společnost Behaviolabs.com (Dvě třetiny Čechů dostaly loni přidáno, spokojenost v zaměstnání roste, ©2020).

### 3.3 Trendy v pracovní spokojenosti

Hlavními důvody, proč firmy mění své přístupy, jsou silnější pozice jednotlivců, nedostatek lídrů ve společnosti a technologické změny. Nejvýraznějšími trendy v roce 2018 byl well-being a personalizované odměňování. (Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice a ve světě, ©2018).

Well-being je obecné označení stavu zdraví a spokojenosti. V dnešní době firmy well-being zvou do svých firemních strategií a na pracoviště. Pro zavedení well-beingu jsou 3 důvody (Firemní Wellbeing - firmy i zaměstnanci zdraví a spokojení, ©2017):

- Zdraví a spokojení zaměstnanci vedou k prosperující firmě.
- Co dokážeme změřit, dokážeme řídit – hodnocení spokojenosti zaměstnanců je měřitelné.
- Win-Win princip – zaměstnanec i zaměstnavatel sdílí zodpovědnost a vzájemně na sebe působí.

Aktivity well-beingu jako klíčové pro udržení svých zaměstnanců považuje 83 % respondentů a 70 % se domnívám, že programy well-beingu pomáhají zvyšovat produktivitu práce a tím zisk společnosti (Well-being: Nový trend, který hýbe firmami po celém světě, ©2020)

Personální odměňování, je dalším trendem v oblasti pracovní spokojenosti. Firmy v České republice reagují na rostoucí požadavky svých zaměstnanců, odměnou šitou na míru. Což znamená, že k základní mzdě jsou nabízeny různé odměny jako „benefity týkající se zdraví, příspěvek na dopravu nebo vzdělání“. Smyslem trendu je flexibilnější odměňovací programy, které jsou poskytovány vícekrát do roka (Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice a ve světě, ©2018).

Dalším trendem v pracovní spokojenosti je přizpůsobení se mladé generaci, která má právě s pracovní spokojeností největší problém. Důvodem je střet reality s očekáváním po studiu. Většina mladých si najde práci jen, aby nějakou měla, ale přitom si hledají další práci, která je bude naplňovat (Sovová, ©2020). Klíčem k vyřešení tohoto problému jsou manažeři, jelikož mladí lidé od svých nadřízených očekávají, že budou lídry.

Kroky k úspěšnému vedení mladých lidí jsou např. (Mahler, ©2020):

- Využití silných stránek a schopností mladých lidí
- Nastavení pravidel
- Preference vedoucích jako mentorů a koučů
- Otevřenost a rychlá komunikace
- Uznání dle zásluh
- Oznámení změn v předstihu
- Flexibilita
- Využívání nových technologií

## 4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1 Pracovní motivace

Dle Urbana (2017, s. 12) motivace zaměstnanců patří k hlavním činnostem vedoucích. Jako důvod udává, že motivování zaměstnanci jsou vstřícnější, ochotnější a dochází k menšímu počtu chyb při zadaných úkolech. Pracovníci dosahují jen nejlepších výsledků, ale za předpokladu určitého dohledu a kontroly. Charvát (2006, s. 53) se dívá na motivaci z pohledu firmy jako na situaci, kdy pracovník dostatečně motivovaný, pracuje podle potřeb dané firmy a automaticky tak plní cíle firmy.

Dědina a Cejtmár (2005, s. 142) se při studiu motivace zabývají tím, proč se lidé chovají určitým způsobem. Popisují ji jako individuální záležitost, která je záměrná a je pod kontrolou pracovníka. Motivace podle nich zahrnuje chování a vnitřní a vnější síly, které toto chování ovlivňují.

Armstrong a Stephen (2015, s. 218) popisují, že „motivace vyjadřuje cíle, které si pracovník stanoví“. Pokud jsou lidé dobře motivovaní, snaží se vyvinout větší úsilí a dělat něco navíc. Za nejlepší formu motivace považují to, že jsou zaměstnanci motivováni sami od sebe a jdou směrem, aby dosáhli toho, čeho chtějí. Přesto by se nemělo zapomínat na dodatečnou motivaci, která vychází z práce, kvalitního vedení a rozmanitých odměn, které více posilují motivaci lidí a vede k efektivnímu využívání schopností a dosažení nejlepších výsledků.

Podle Wágnerové (2008, s. 14) je několik teorií, které popisují pracovní motivaci. Zmiňuje jednu z nejznámějších, Hullovu teorii posilování, založenou na pochvalě po úspěšném výkonu, kdy se tím posiluje chování pracovníka a stává se trvalou součástí dané činnosti. Jako další z nejznámějších teorií popisuje teorii Maslowova pojetí hierarchie potřeb, kde rozlišuje (Wágnerová, 2008):

- fyziologické potřeby,
- potřeby bezpečí,
- potřeby sounáležitosti,
- potřeba úcty,
- potřeba seberealizace.

Principem teorie je, že pokud jsou níže postavené potřeby uspokojeny, teprve se výše postavené potřeby projeví.

Wágnerová (2008, s. 14) převádí známou Maslowovu hierarchii potřeb do oblasti pracovní motivace:

- mzda (na úrovni fyziologických potřeb);
- pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení, odborová ochrana;
- přijetí do pracovní skupiny;
- tituly, povýšení, respekt, úspěch;
- pracovní seberealizace, vzestup, rozvoj, osobní růst, plné využití schopností.

Pauknerová (2012) považuje za nejčastěji používanou teorii pracovní motivace „Herzbergovu dvoufaktorovou motivačně- hygienickou teorii“. Herzbergova teorie je založena na tom, že člověk má dvě skupiny potřeb: „potřeba vyhnout se bolesti“ a v protikladu „potřeba psychického růstu“. Podle Herzberga působí na pracovní motivaci a zároveň na pracovní spokojenost dvě skupiny faktorů: faktory vnější – hygienické a faktory vnitřní – motivátory.

Wágnerová (2008) rozděluje tyto skupiny faktorů na faktory, které vyvolávají spokojenost a faktory, které vyvolávají nespokojenost. Mezi faktory, které vyvolávají spokojenost, řadí uznání, úspěch, samostatná práce, pocit zodpovědnosti, osobní růst a povýšení. Tyto faktory jsou satisfaktory, které mají velkou motivační sílu.

Faktory vyvolávající nespokojenost jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat nebo mzda, bezpečí, firemní kultura a kontrola (Wágnerová, 2008, s. 15). Armstrong (2009) popisuje efekt peněžní odměny na spokojenost, který má krátkodobý účinek. Wágnerová (2008) tvrdí, že se motivační vliv těchto faktorů rychle vyčerpá. Tyto faktory jsou spíše jakousi prevencí proti nespokojenosti a souvisí s pracovním prostředím.

Armstrong (2009) uvádí, že Herzbergova teorie byla kritizována, kdy odpůrci nepodporovali jeho tvrzení, že peněžní odměna není satisfaktorem. Také tvrdí, že nikdy nebyl proveden výzkum, který by potvrdil závislost výkonu na spokojenosti.

## 4.2 Faktory motivace

Podle Urbana (2017) toto rozlišení motivace se liší od Maslowovy teorie, tím že se nezaměřuje na povahu potřeb, ale dívá se na to z pohledu procesu. Faktory motivace můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory řadíme, faktory související s prací jako takovou, tedy potřeby, které uspokojujeme při výkonu určité práce. Naopak vnější faktory motivace jsou to, co za provedenou práci získáme (Urban, 2017, s. 14).

### Vnitřní motivace

Charvát (2006, s. 53) definuje vnitřní faktory jako ty, které si lidé vytváří sami a které je ovlivňují k chování určitým způsobem a určuje směr, kterým by se měli vydat. Armstrong a Stephen (2015, s. 218) považují projevem vnitřní motivace je, když má zaměstnanec pocit, že je jeho práce důležitá, má smysl a mají dostatečnou míru autonomie a mají možnost využívat své schopnosti a znalosti. Návrhy vedoucí ke zvýšení motivace, které může manažer aplikovat (Armstrong, Stephen, 2015):

- **Autonomie:** umožnění pracovníkům stanovit si vlastní plán a zaměření se na dosažené výsledky.
- **Dokonalost:** pomoc lidem najít cestu ke zlepšení a sledování jejich pokroků.
- **Účel:** při rozdělování instrukcí a udělení pokynů je nutné lidem vysvětlovat nejen, jak to mají udělat, ale i proč to dělají.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 142) popisují souvislost vnitřní motivace s psychologickými odměnami např. příležitost využít svých schopností, smysl pro plnění úkolů, ocenění, uznání a zda je s pracovníkem zacházeno tak jak má. Tyto odměny jsou pod kontrolou manažerů.

Podle Daigeler (2008, s. 64) vnitřní motivace vyvolává jednání a vztahuje se k obsahu a cíli úkolu. Za jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci považuje zjištění to, co sám zaměstnanec chce a co považuje za důležité. Pokud existuje spojitost s vlastními vnitřními podněty a cíli organizace, vzniká tak dlouhodobá motivace.

Mezi klasické faktory vnitřní motivace řadí (Daigeler, 2008, s. 64):

- obsahově atraktivní činnost,
- odpovědnost,
- rozšiřování schopností,
- rozšiřování kvalifikace,
- uznání,
- výkon.

### Vnější motivace

Vnější motivace se podle Armstronga a Stephena (2015, s. 219) týká opatření, které vedení podniká, aby motivovalo své pracovníky. Patří zde pozitivní motivace jako odměny, jak finanční, tak i nefinanční, ale i negativní motivace jako tresty, mezi které patří disciplinární

řízení, odebrání příplatků a vyjádření kritiky. Tyto vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě, ale měly by mít výrazný účinek.

Daigeler (2008, s. 64) tvrdí, že se jedná o vnější motivaci v případě, pokud k určitému jednání vedou pracovníka podněty z venku. Negativum je, že pokud se vytratí podnět zvenčí, zmizí i motivace. Tento typ motivace není trvalý, tedy funguje jen v případě neustálého dodávání podnětů.

Mezi faktory vnější motivace řadí (Daigeler, 2008, s. 64):

- peníze,
- postavení a titul,
- privilegia,
- jistota,
- pracovní podmínky.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 142.) popisují vnější motivaci, jako vztah k odměnám, zajištění, podpoře, pracovní smlouvě, pracovnímu prostředí a podmínkám práce, které jsou většinou, na rozdíl od vnitřní motivace, mimo kontrolu manažerů.



## 5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Lidské zdroje patří mezi jedny z nejdůležitějších součástí organizace. Především v současné době, kdy je na trhu vysoká konkurence a velmi nízká nezaměstnanost, by měly firmy pečovat o své zaměstnance nejlépe, jak umí. Jelikož spokojený a loajální zaměstnanec je právě tou konkurenční výhodou, kterou organizace potřebuje. Správné řízení lidských zdrojů obsahuje péči a vedení všech pracovníků ve firmě.

Pro udržení si schopných pracovníků, je důležitá jejich spokojenost s prací, která souvisí s pracovní motivací, výkonností pracovníka a jeho ztotožnění se s hodnotami firmy. Avšak určit spokojenost je složité, jelikož každý člověk má jiné priority a každého různé faktory ovlivňují jiným způsobem. Faktorů, ovlivňujících spokojenost pracovníka, je několik. Faktorem, ovlivňujícím spokojenost, může být způsob odměňování, určení pracovní doby, správné pracovní prostředí, ale také mezilidské vztahy a komunikace mezi pracovníky.

Jedním z důležitých faktorů spokojenosti je i správné vedení. Vedoucí a způsob, jakým vede své podřízené, ovlivňuje jejich spokojenost s prací. Správný vedoucí by měl dodat členům své pracovní skupiny potřebnou motivaci, vhodnou zpětnou vazbou a prostorem pro jejich osobní rozvoj a seberealizaci. Dále by měl předcházet krizovým situacím a konfliktům, pokud se vyskytnou, měl by je následně řešit.

Pro udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci, by mělo probíhat pravidelné měření jejich spokojenosti v práci. Mezi metody měření spokojenosti zaměstnanců patří strukturovaný dotazník, rozhovor, kombinace rozhovoru dotazníku a rozhovoru a poslední metodou jsou diskuzní skupiny. Efektivní metodou, která je ale časově náročná, je setkání tváří v tvář, kde by vedoucí měl zjistit, jak se zaměstnanec v práci cítí. Méně časově náročnou a efektivní metodou je dotazník, který použijí ve své praktické části.

Výzkumy prováděné v ČR ukazují, že většina zaměstnanců je se svým současným zaměstnáním spokojena. Největším motivátorem jsou finance, smysluplnost práce a mezilidské vztahy, ať už s kolegy nebo s nadřízeným. Důvody nespokojenosti jsou z výzkumu nedoocnění od nadřízeného, šikanování, velké množství práce a s tím související stres, nedostatečné benefity a nízký plat.

Trendy v pracovní spokojenosti je Well-being, který se zaměřuje na zdraví a pohodu v práci. Dalším trendem je personalizování odměn, kde jsou k základní mzdě poskytovány odměny šité na míru konkrétnímu zaměstnanci. Tyto odměny by měli být poskytovány vícekrát do

roka. Posledním řešeným trendem je přizpůsobování firem mladé generaci, kde klíčem k řešení jsou manažeři, kteří svým vedením mohou firmu přizpůsobit mladým lidem. Aktivita vedoucí ke spokojenosti těchto zaměstnanců jsou např. využívání silných stránek a schopností mladých lidí, nastavení přesných pravidel, otevřenost a rychlá komunikace, uznání dle zásluh, oznamování změn v předstihu, flexibilita, využívání nových technologií apod.

S pracovní spokojeností souvisí i pracovní motivace, která se zabývá tím, aby byl pracovník dostatečně motivován a mohl tak dosahovat vyšších výkonů. Nejlepší motivací je motivace, která vychází sama ze zaměstnance, který si určí cíl a jde za ním. Nemělo by se však zapomínat na dodatečnou motivaci, která vychází z různých aspektů práce, jako je kvalitní vedení a rozmanitý systém odměn, dobré mezilidské vztahy, pracovní podmínky apod., které více posilují motivaci lidí, což vede k úspěšnému dosažení cílů jak zaměstnance, tak celé organizace.

Na základě zpracovaných teoretických poznatků bude zpracována praktická část diplomové práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost ENBOS Slušovice s.r.o. vznikla v roce 2016, rozdělením firmy TNS SERVIS s.r.o. na menší celky z důvodu usnadnění řízení a lepší reagování na požadavky interních a externích zákazníků. Odštěpené středisko realizující montáže a logistické služby pro Berry Global Group, Inc. se stalo samostatnou společností (Příručka zaměstnance, 2019).

ENBOS Slušovice s.r.o. je smluvní výrobce, který se zaměřuje na malé až střední sériové komplexní montáže pro automobilový a zemědělský průmysl a zakládá si na vysoké kvalitě. Firma se dále věnuje skladování a logistice, kde nabízí just-in-time dodávky, just-in-sequence vychystávání a balení podle požadavků zákazníka (O nás, ©2017).

### Logo společnosti:



Obr. 3 Logo společnosti (O nás, ©2017)

**Forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

**Sídlo společnosti:** K Teplinám 619, Slušovice 763 15

**Základní kapitál:** 2 mil. Kč

**Výrobní plocha:** přes 1 800 m<sup>2</sup>

**Skladová plocha:** přes 11 000 m<sup>2</sup>

**Počet zaměstnanců:** 57

**Zákazníci společnosti:** IVECO S.p.A, ZETOR TRACTORS a.s., Volvo Car Czech Republic s.r.o., Snoeks Atomotive CZ s.r.o., Seco group a.s, WABCO brzdy k vozidlům spol. s r.o., ROSTSELMASH s.r.o, THERMO KING CZECH REPUBLIC s.r.o., Ammann Czech Republic a.s., Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o.

Celou společnost tvoří dvě provozovny, provozovna v Lužkovicích, kde se provádí výroba a skladování a provozovna v Otrokovicích, která se zabývá skladováním a logistikou. Celou společnost řídí jednatel firmy, který je zároveň spolujednatel firmou, společně s vedoucím kvality, vedoucím výroby, vedoucím provozu výroby a vedoucím expedičního skladu, který má na starosti provozovnu v Otrokovicích. Externí podporu firmy (lidské zdroje, finance a

controlling, nákup, bezpečnost práce, právnické oddělení a údržba) zajišťují oddělení sídlící ve Slušovicích, kde je i sídlo firmy.

Personalistiku ve firmě má na starosti personální manažerka, která se zabývá personální administrativou, plánováním lidských zdrojů, získáváním a výběrem zaměstnanců, jejich vzděláním, řízením kariéry, HR procesy, nastavení a realizace nových projektů. Dále se personalistikou zabývá i mzdová účetní, která má na starosti podklady pro vyplácení mezd zaměstnancům a přehledy pro státní instituce. Jde tedy o spojení administrativního a manažerského pojetí lidských zdrojů.

Celá organizační struktura firmy v grafickém provedení je uvedena v příloze (Příloha P I.).

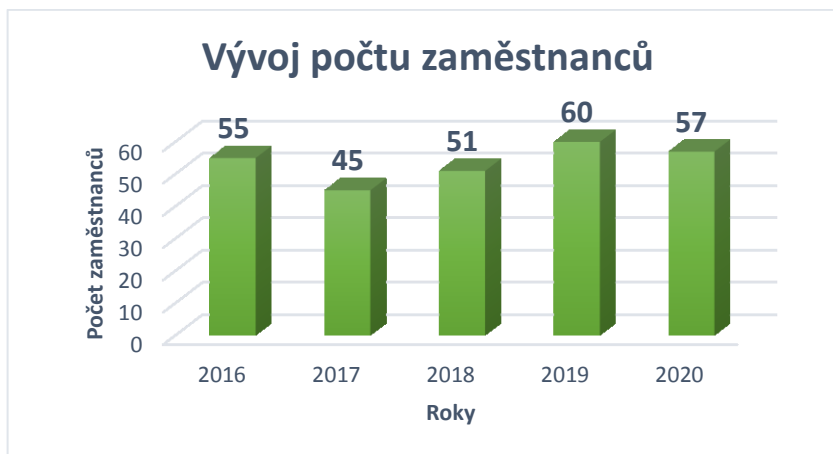
## 6.1 Zaměstnanci

Společnost ENBOS Slušovice s.r.o. nyní zaměstnává 57 pracovníků, které lze rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou dělníci (operátoři výroby), do druhé skupiny, tzv. režijní pracovníci, patří předáči a skladníci. Poslední skupinu tvoří THP (Technicko-hospodářští pracovníci). V následující tabulce můžeme vidět rozdělení zaměstnanců podle těchto tří skupin. Pracovní rozdělení pracovníků je zobrazeno i procentuálně, kde dělníci jsou zastoupeni 40 %, režijní pracovníci 46 % a zbylých 14 % tvoří THP.

*Tab. 1 Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení (vlastní zpracování)*

Pracovní zařazení	Počet zaměstnanců	Relativní četnost
Dělníci	23	40 %
Režijní pracovníci	26	46 %
THP	8	14 %
<b>Celkem</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>

Na následujícím obrázku (Obr. 4) je zachycen vývoj počtu zaměstnanců od roku 2016, tedy od roku kdy se společnost osamostatnila. Počet zaměstnanců ve firmě se neustále mění, současný pokles počtu zaměstnanců vznikl díky uzavření skladu v Napajedlích.



Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Jako další je nutné si analyzovat zaměstnance podle pohlaví a věku, to znázorňuje následující tabulka (Tab. 2), kde můžeme vidět, že ve všech 3 pracovních skupinách výrazně převažují muži.

Tab. 2 Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení a pohlaví (vlastní zpracování)

Pracovní zařazení	Muži	Podíl mužů	Ženy	Podíl žen
Dělníci	19	82,61%	4	17,39%
Režijní pracovníci	24	92,31%	2	7,69%
THP	6	75,00%	2	25,00%
<b>Celkem</b>	<b>49</b>	-	<b>8</b>	-

Pomocí indexu maskulinity, resp. indexu feminity, můžeme určit kolik mužů, připadá na 100 žen a kolik žen připadá na 100 mužů. Výsledky jsou totožné z předchozími výpočty, tedy počet mužů ve firmě výrazně převyšuje počet žen.

Tab. 3 Index maskulinity a feminity (vlastní zpracování)

Index maskulinity	612,50
Index feminity	16,33

Tabulka (Tab. 4) ukazuje rozdělení všech zaměstnanců podle věku. Největší podíl zaujímá věková kategorie 18-30 let, které tvoří 28 % zaměstnanců, další skupinu tvoří lidé ve věkové kategorii 31-40 a 41-50 let, které tvoří 25 % zaměstnanců. Zaměstnanci s věkovou kategorií 51-60 let je zastoupeno 14 % a nejmenší zastoupení mají zaměstnanci ve věkové kategorii

61-70 let, kteří tvoří pouhých 9 %. Můžeme tedy říci, že většinu zaměstnanců tvoří mladí lidé a lidé v produktivním věku.

*Tab. 4 Rozdělení zaměstnanců podle věkových kategorií (vlastní zpracování)*

<b>Věková kategorie</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>18-30</b>	16	28 %
<b>31-40</b>	14	25 %
<b>41-50</b>	14	25 %
<b>51-60</b>	8	14 %
<b>61-70</b>	5	9 %

## 7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNACŮ ENBOS SLUŠOVICE S.R.O.

### 7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjištění současného stavu spokojenosti společnosti ENBOS Slušovice s.r.o. Na základě literárních rešerší a konzultace s personální manažerkou byly stanoveny výzkumné otázky a hypotéza. Statistická verifikace výzkumných otázek je provedena na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, společně pro obě provozovny, zaměřující se na celkovou spokojenost, spokojenost s vnitropodnikovou komunikací a se svým nadřízeným.

#### Výzkumné otázky:

**V1:** Jaký podíl pracovníků je celkově spokojeno se současným zaměstnáním?

**V2:** Jaký podíl pracovníků kladně hodnotí vnitrofiremní komunikaci?

**V3:** Jaký podíl pracovníků kladně hodnotí svého nadřízeného?

Hypotéza, která bude vyhodnocena, byla stanovena po rozhovoru s personální manažerkou, kde jsme chtěly zjistit, zda celková spokojenost se současným zaměstnáním závisí nebo nezávisí na přímém nadřízeném.

#### Hypotéza:

Celková spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním nezávisí na přímém nadřízeném.

Pro dosažení hlavního cíle jsou použity metody: vlastní praxe, studium vnitropodnikových materiálů, nestrukturované rozhovory s personální manažerkou a dotazníkové šetření. Na základě daných zjištění z analýzy bude vypracován projekt, který bude obsahovat návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě.

### 7.2 Metody sběru dat a jejich zpracování

Ke splnění cíle bylo využito těchto metod:

- vlastní praxe
- studium vnitropodnikových materiálů
- nestrukturovaný rozhovor s personální manažerkou



- dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků (Příloha P III.)

### 7.2.1 Vlastní praxe

Ve firmě TNS SERVIS s. r. o., které zajišťuje externě řízení lidských zdrojů pro firmu ENBOS Slušovice s. r. o., jsem vykonávala diplomovou odbornou praxi. Náplní praxe byla součinnost na oddělení lidských zdrojů, organizování školení, účast při příjmu zaměstnance, příprava personálních dokumentů, kontrola a archivace složek zaměstnanců. Při vykonávání praxe jsem také pracovala na diplomové práci, kde jsem studovala interní dokumenty a prováděla rozhovory s personální manažerkou.

### 7.2.2 Studium vnitropodnikových dokumentů

Studiem vnitropodnikových dokumentů jsem zkoumala fungování personálního oddělení, hodnocení zaměstnanců, nabízené zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, pracovní prostředí, režim práce a komunikace na pracovišti. Informace byly získány z těchto zdrojů:

- webová stránka firmy
- vstupní školení zaměstnance
- příručka zaměstnance
- pracovní řád
- mzdový předpis
- sociální program
- výsledky posledního dotazníkového šetření
- procesní mapy
- specifikace pracovních míst vedoucích pracovníků

### 7.2.3 Nestrukturované rozhovory

Další použitou metodou byly nestrukturované rozhovory s personální manažerkou. Rozhovorů bylo 5 a probíhaly v rámci diplomové praxe. Rozhovory trvaly přibližně půl hodiny až hodinu na konci pracovního dne praxe. Při rozhovorech mi personální manažerka odpovídala na otázky, které se týkaly jednotlivých témat:

- Činnosti personálního oddělení
- Zaměstnanci
- Fluktuace zaměstnanců

- Průzkum pracovní spokojenosti
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Vzdělání zaměstnanců
- Pracovní podmínky a prostředí
- Práce přesčas
- Mezilidské vztahy
- Vedoucí pracovníci
- Vnitropodniková komunikace

#### 7.2.4 Dotazníkové šetření

Poslední metodou byl kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření (Příloha P III.), které bylo vytvořeno formou tištěného dotazníku pomocí MS Word. Tato metoda byla zvolena z důvodu časové a nákladové nenáročnosti, anonymity a upřímnosti při odpovídání na otázky. Nejdříve byl vytvořen pilotní dotazník, který obsahoval všechny faktory spokojenosti, ale následně byl upraven personální manažerkou vzhledem k potřebám firmy.

Otázky v dotazníku vychází z teoretických poznatků, z minulých dotazníků prováděných vybranou firmou a z konzultace s personální manažerkou a vedoucí diplomové práce. Dotazník obsahoval uzavřené otázky s jednou možnou odpovědí, otázky se škálami (1-6) a otevřené otázky, které nebyly povinné, ale sloužili k porozumění potřeb zaměstnanců a pro návrhy na řešení nedostatků z oblasti spokojenosti zaměstnanců. Pro lepší přehlednost pro zaměstnance bylo dotazníkové šetření rozděleno na několik částí:

- Identifikační údaje
- Celková spokojenost se společností
- Práce přesčas
- Pracovní kolektiv
- Vnitrofiremní komunikace
- Práce a pracoviště
- Váš nadřízený

Na závěr dotazníku mohli zaměstnanci navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení jejich spokojenosti ve firmě. V provedeném dotazníkovém šetření nejsou uvedeny otázky týkající se motivace a odměňování, jelikož tento průzkum byl proveden firmou nedávno. Potřebná data pro projekt byla firmou poskytnuta.

Schválený dotazník vedoucí diplomové práce a personální manažerkou byl předán do jednotlivých provozoven, předákům v Lužkovicích a vedoucímu expedičního skladu v Otrokovcích, u kterých si zaměstnanci mohli dotazníky vyzvednout. Informace o dotazníkovém šetření, kromě informací od personalistiky a vedoucích pracovníků, mohli zaměstnanci nalézt na výrobních obrazovkách, kde byla puštěna powerpointová prezentace (součást přílohy P IV). Pro dodržení anonymity měli zaměstnanci vhodit vyplněný dotazník v Lužkovicích do schránky pro zlepšovací návrhy a v Otrokovcích do vytvořeného boxu. Samotný sběr dat proběhl v období od **28. ledna 2020** do **10. února 2020**.

### Návratnost dotazníků

Návratnost dotazníků byla v provozovně Otrokovice 79 % a v provozovně Lužkovicích 52 %. Celková návratnost z obou provozoven byla 60 %.

*Tab. 5 Návratnost dotazníků (vlastní zpracování)*

	Otrokovice	Lužkovice	Celkem
<b>Rozdáno</b>	14	42	56
<b>Odevzdáno</b>	12	22	34
<b>Návratnost</b>	<b>85 %</b>	<b>52 %</b>	<b>60 %</b>

### Struktura respondentů

Dotazník odevzdalo 28 dělníků a režijních pracovníků, kde 64 % považuje za svého přímého nadřízeného vedoucího a 36 % předáka. Dotazník odevzdalo 8 THP, kde všichni považují za svého přímého nadřízeného vedoucího, ať už kvality výroby nebo skladu.

*Tab. 6 Struktura respondentů podle pracovního zařazení (vlastní zpracování)*

Přímý nadřízený	Pracovní zařazení			
	Dělníci a režijní pracovníci		THP	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Vedoucí (kvality, výroby, skladu)</b>	14	64 %	8	100 %
<b>Předák (výroby, skladu)</b>	14	36 %	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>	<b>8</b>	<b>10%</b>

Po převzetí dotazníků, byla sesbíraná data převedena do elektronické formy pomocí programu MS Excel pro snadnější a kvalitnější zpracování dat. Výsledky šetření byly vyhodnoceny a interpretovány pro každou provozovnu zvláště z důvodu jiného pracovního prostředí a přímého nadřízeného.

### 7.3 Analytická zjištění

#### 7.3.1 Personální oddělení

Personální oddělení působí ve firmě externě, sídlo má ve firmě TNS SERVIS s.r.o. ve Slušovicích. Což znamená, že zaměstnanci řeší personální záležitosti s personalistkou převážně telefonicky nebo e-mailem.

Personalistka zodpovídá za (Příručka zaměstnance, 2019):

- Přijímání a propouštění zaměstnanců
- Zabezpečení změn pracovněprávních dokumentů
- Vedení personální evidence a lékařských prohlídek
- Aplikace Zákoníku práce v činnosti personálního oddělení
- Proces náboru, výběrových řízení, rozvoje a systému hodnocení zaměstnanců
- Programy kariérního růstu a vzdělávání zaměstnanců
- Monitorování spokojenosti zaměstnanců a budování firemní kultury
- Koordinace a optimalizace personálních procesů a sociální politiky

Zaměstnanci se na personalistku mohou obrátit v případě (Příručka zaměstnance, 2019):

- Vzniku, průběhu a ukončení pracovního poměru
- Čerpání finančních a nefinančních benefitů
- V oblasti ochrany osobních údajů
- Postupu při lékařských prohlídkách
- Personálního poradenství

Všechny personální činnosti jsou prováděny externě firmou TNS SERVIS s. r.o. ve Slušovicích, kde jsou pro firmu ENBOS Slušovice s.r.o. umístěna i ostatní oddělení. Proto zaměstnanci problémy převážně řeší s nadřízeným ve firmě. Z toho plynou případné problémy, které mohou vzniknout kvůli nedostatku kontrol činností plynoucích z řízení lidských zdrojů, které mají v režii vedoucí pracovníci v provozovnách (např. seznámení zaměstnance

s pracovištěm, jeho zaškolování a adaptace apod.) Také zde může vzniknout bariéra v komunikaci s vedoucími, ale i se samotnými zaměstnanci. Nastat mohou i časové prodlevy při řešení aktivit personálního oddělení. Přesto se personální manažerka snaží být zaměstnancům k dispozici kdykoli, převážně telefonicky nebo e-mailem, ale i osobně ve Slušovicích nebo o v provozovnách, kde personální manažerka pravidelně dojíždí minimálně jednou za 14 dní.

### 7.3.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Průzkum spokojenosti svých zaměstnanců ve firmě provádí oddělení průmyslového inženýrství vždy 1 ročně pomocí dotazníkového šetření. Dotazník se zaměřuje převážně na zlepšení pracoviště a oblasti kvality výroby. Jsou zde ale obsaženy i oblasti týkající se odměňování, vnitropodnikové komunikace apod. Problémem průzkumu je, že se firma setkává s nízkou návratností dotazníků. Příčinou může být stejně sestavený dotazník se stejnými otázkami, které se neustále opakují nebo nedostatečná zpětná vazba. Podle mého názoru by měření spokojenosti zaměstnanců mělo probíhat pod vedením oddělení řízení lidských zdrojů z důvodu, že se toto oddělení zabývá prací se zaměstnanci, lépe zná jejich osobnost a dokáže lépe rozeznat jejich přání a požadavky. Přesto ale průmyslové inženýrství potřebuje znát názor svých zaměstnanců v oblasti kvality výroby, pracovního prostředí a podmínek. Proto by byla vhodná spolupráce personálního oddělení a průmyslového inženýrství při tvorbě dotazníku spokojenosti. Snížila by se tím časová náročnost a neochota zaměstnanců v případě, že by museli vyplňovat dotazník pro obě oddělení zvlášť a naopak by se mohla zvýšit návratnost dotazníků, která je v současnosti nízká.

Zpětnou vazbu z dotazníkového šetření dává zaměstnancům firma vždy pomocí brožur, které si mohou zaměstnanci vyzvednout u svého nadřízeného, kde jsou dotazníky vyhodnoceny společně s komentářem na případné zlepšení, které se vedení firmy snaží splnit. Tato forma zpětné vazby je vhodná z důvodu rychlé informovanosti o výsledcích průzkumu. Pro efektivnější zpětnou vazbu by bylo vhodné uspořádat setkání se zaměstnanci, kde by se vedení firmy vyjádřilo k výsledkům průzkumu a k navrženým řešením. Zaměstnanci by tak měli možnost se k výsledkům a navrženým řešením vyjádřit a dát vedení zpětnou vazbu. Na konci setkání by vedení mělo shrnout body setkání a dát zaměstnancům určitou záruku splnění daných řešení.

V letošním roce si průzkum spokojenosti vzala na starost personální manažerka, která se tímto průzkumem chtěla více zaměřit na celkovou spokojenost zaměstnanců s firmou,

na vzájemné vztahy na pracovišti, hodnocení práce nadřízených se svými podřízenými, ale také i na vnitropodnikovou komunikaci, vnímání práce a pracovního prostředí, čímž průzkum splní i určité potřeby pro oddělení průmyslového inženýrství, se kterým byl dotazník konzultován.

### Současná pracovní spokojenost

Při rozhovoru personální manažerka řekla, že pracovníci ve firmě jsou celkově spokojeni, přesto, že je ve firmě vyšší fluktuace a někteří zaměstnanci se v provedených průzkumech vyjadřují negativně k některým oblastem. Co se týká nespokojenosti zaměstnanců s výší mzdy, která se objevuje ve všech provedených průzkumech, nebere ji za závažný faktor, jelikož zaměstnanci vždy budou se mzdou nespokojeni. Přesto by měla firma o zvýšení mzdy přemýšlet.

Současný stav celkové spokojenosti zaměstnanců měřila autorka práce pomocí dotazníkového šetření, kde se potvrdil názor personální manažerky, že zaměstnanci jsou ve firmě docela spokojeni. Jak můžeme vidět na obrázku (Obr. 5) více spokojeni jsou zaměstnanci v provozovně Otrokovice, kde je s firmou spokojeno 83 % dotazovaných. V provozovně v Lužkovicích (Obr. 6) je se svým současným zaměstnáním ve firmě spokojeno 73 %, tedy o 10 % méně než v provozovně v Otrokovicích.



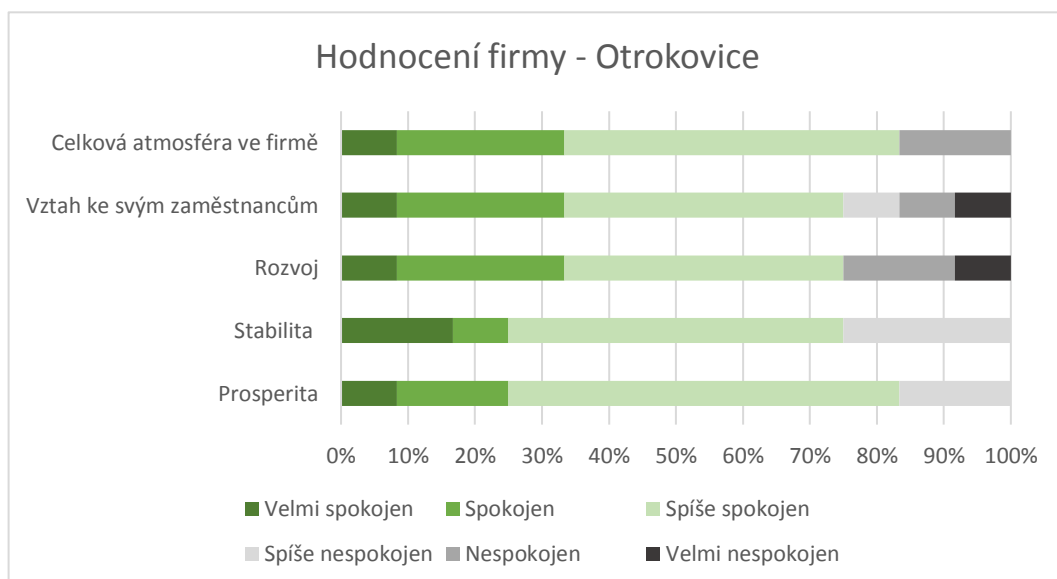
Obr. 5 Celková spokojenost se zaměstnáním ve firmě - Otrokovice (vlastní zpracování)



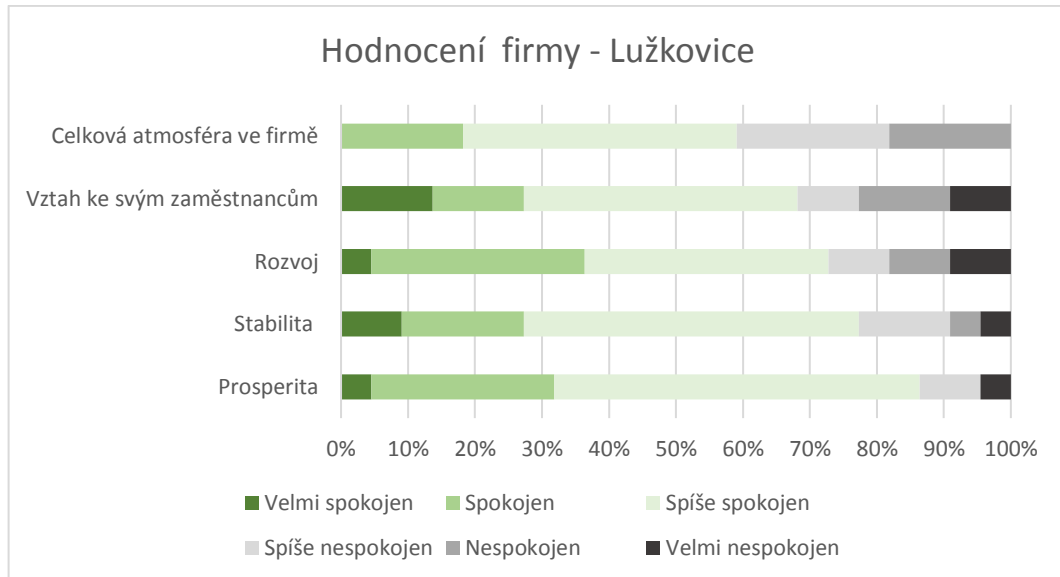
*Obr. 6 Celková spokojenost se zaměstnáním ve firmě - Lužkovice (vlastní zpracování)*

Spokojenost s firmou v obou provozovnách, vzhledem k daným charakteristikám, viz obrázek (Obr. 7) a obrázek (Obr. 8), byla celkově hodnocena pozitivně. U všech charakteristik se ve většině objevovala odpověď „Spíše spokojen“. Pouze celková atmosféra ve firmě je v provozovně v Lužkovicích pozitivně hodnocena pouze 59 %.

Můžeme tedy říci, že zaměstnanci v provozovně v Otrokovicích jsou s firmou, dle daných charakteristik, spokojeni. Naopak v provozovně v Lužkovicích jsou zaměstnanci spokojeni pouze s některými charakteristikami. Nedostatky můžeme vidět ve vztahu firmy ke svým zaměstnancům, které ovlivňují spokojenost s celkovou atmosférou ve firmě.

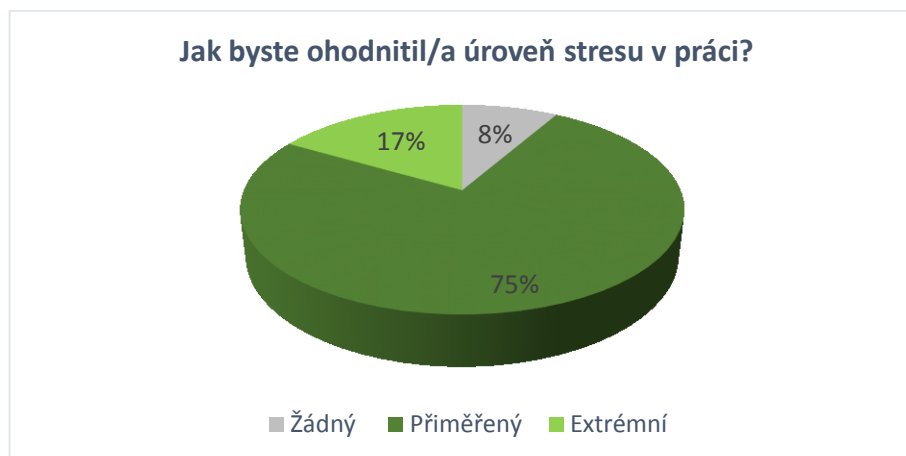


*Obr. 7 Hodnocení firmy – Otrokovice (vlastní zpracování)*



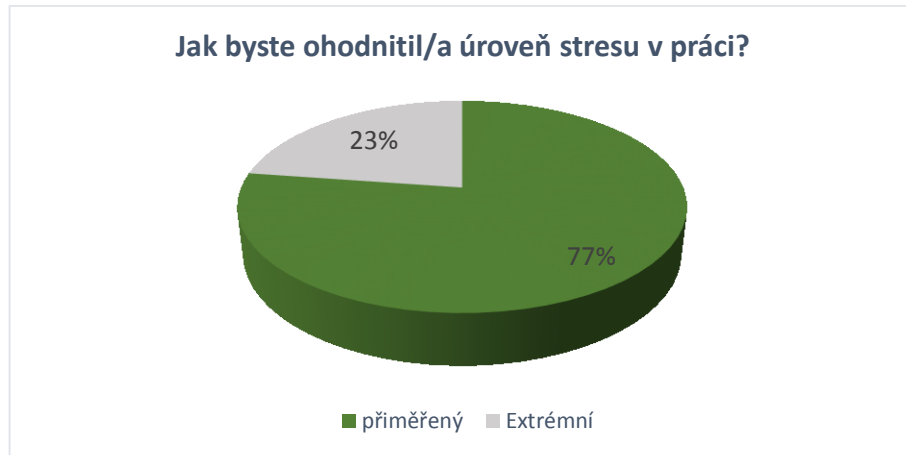
Obr. 8 Hodnocení firmy – Lužkovice (vlastní zpracování)

S celkovou spokojeností souvisí i úroveň stresu. Úroveň stresu jako přiměřenou k danému druhu práce považuje v Otrokovicích 75 % dotazovaných a v provozovně v Lužkovicích 77 % respondentů. Pouze 17 % respondentů v Otrokovicích považuje stres v práci jako extrémní, v provozovně v Lužkovicích je to o 5 % více. Žádný stres nemá v práci pouze 8 % respondentů v Otrokovicích, v Lužkovicích se tato odpověď neobjevila.



Obr. 9 Hodnocení úrovně stresu – Otrokovice (vlastní zpracování)





Obr. 10 Hodnocení úrovně stresu – Lužkovice (vlastní zpracování)

Další část dotazníkového šetření v oblasti celkové spokojenosti se zabývala hodnocením vybraných charakteristik z pohledu spokojenosti. Většina charakteristik u obou provozoven byla hodnocena kladně. Nejvíce jsou zaměstnanci v Otrokovicích spokojeni s fyzickou náročností práce, kterou pozitivně hodnotilo 100 % respondentů. S touto naopak nejsou spokojeni zaměstnanci v Lužkoviciích, kde ji kladně hodnotilo pouze 55 %. V provozovně v Otrokovicích je možnost rozvoje a náplň práce kladně hodnocena pouze 58 %, v provozovně v Lužkoviciích jsou tyto charakteristiky hodnoceny mnohem kladněji, kde s náplní práce je spokojeno až 86 % a s možností rozvoje je spokojeno 64 %.

Tab. 7 Hodnocení charakteristik dle spokojenosti - Otrokovice (vlastní zpracování)

Provozovna Otrokovice	Pozitivní				Negativní			
	1	2	3	%	4	5	6	%
<b>Fyzická náročnost práce</b>	3	3	6	<b>100 %</b>	0	0	0	<b>0 %</b>
<b>Vztahy na pracovišti</b>	3	5	3	<b>92 %</b>	1	0	0	<b>8 %</b>
<b>Vztahy s nadřízeným</b>	6	3	1	<b>83 %</b>	1	1	0	<b>17 %</b>
<b>Pracovní prostředí</b>	2	4	4	<b>83 %</b>	2	0	0	<b>17 %</b>
<b>Doprava do práce</b>	2	4	3	<b>75 %</b>	1	2	0	<b>25 %</b>
<b>Pracovní náplň</b>	2	2	3	<b>58 %</b>	1	2	2	<b>42 %</b>
<b>Možnost rozvoje</b>	2	2	3	<b>58 %</b>	1	2	2	<b>42 %</b>

\* Škála 1-6 (1 = Velmi spokojen, 6 = Velmi nespokojen)

Tab. 8 Hodnocení charakteristik dle spokojenosti - Lužkovice (vlastní zpracování)

Provozovna Lužkovice	Pozitivní				Negativní			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Vztahy s nadřízeným	6	4	9	86 %	3	0	0	14 %
Pracovní prostředí	1	11	7	86 %	0	3	0	14%
Pracovní náplň	3	8	8	86 %	2	0	1	14 %
Doprava do práce	4	11	3	82 %	1	1	2	18 %
Vztahy na pracovišti	3	5	8	73 %	5	1	0	27 %
Možnost rozvoje	2	8	4	64 %	1	2	5	36 %
Fyzická náročnost práce	5	3	4	55 %	7	0	3	45 %

\* Škála 1-6 (1 = Velmi spokojen, 6 = Velmi nespokojen)

Stejně charakteristiky měli zaměstnanci ohodnotit podle důležitosti. Jak můžeme vidět v tabulce (Tab. 9) a (Tab. 10), všechny charakteristiky jsou pro zaměstnance důležité. Nejméně důležitá charakteristika, je možnost rozvoje, která není důležitá pro 25 % respondentů v Otrokovicích. Nejméně důležitá charakteristika pro Lužkovice je fyzická náročnost práce, kterou za důležitou považuje 82 % dotazovaných.

Tab. 9 Hodnocení charakteristik dle důležitosti - Otrokovice (vlastní zpracování)

Provozovna Otrokovice	Pozitivní				Negativní			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Vztahy na pracovišti	9	3	0	100 %	0	0	0	0 %
Vztahy s nadřízeným	10	2	0	100%	0	0	0	0 %
Fyzická náročnost práce	8	2	2	100 %	0	0	0	0 %
Doprava do práce	9	1	1	92 %	0	1	0	8 %
Pracovní prostředí	7	2	2	92 %	1	0	0	8 %
Pracovní náplň	7	1	3	92 %	0	1	0	8 %
Možnost rozvoje	8	0	1	75 %	1	1	1	25 %

\* Škála 1-6 (1 = Velmi důležité, 6 = Velmi nedůležité)

Tab. 10 Hodnocení charakteristik dle důležitosti - Lužkovice (vlastní zpracování)

Provozovna Lužkovice	Pozitivní				Negativní			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Vztahy na pracovišti	11	8	3	100 %	0	0	0	0 %
Vztahy s nadřízeným	14	4	4	100 %	0	0	0	0 %
Doprava do práce	7	8	7	100 %	0	0	0	0 %
Pracovní prostředí	11	6	4	95 %	1	0	0	5 %
Pracovní náplň	11	7	3	95 %	1	0	0	5 %
Možnost rozvoje	6	8	6	91 %	1	0	1	9 %
Fyzická náročnost práce	6	8	4	82 %	2	2	0	18 %

\* Škála 1-6 (1 = Velmi důležité, 6 = Velmi nedůležité)

### Fluktuace zaměstnanců

S celkovou spokojeností zaměstnanců souvisí i fluktuace zaměstnanců. Jak můžeme vidět v tabulce (Tab. 12) míra fluktuace ve firmě v roce 2018 byla 25 % a v roce 2019 22 %, což jsou vyšší hodnoty, než je doporučená míra fluktuace, která se pohybuje 5-10 %. Fluktuace v České republice je 15 %.

Největší fluktuaci mají v České republice pozice operátor výroby, skladník, operátor logistiky, technik, mechanik, kuchař, prodavač a IT specialista (Největší problém trhu práce? Ne najít zaměstnance, ale udržet si je, ©2020). To může být důvodem fluktuace ve firmě, jelikož operátoři výroby a skladníci tvoří většinový podíl pracovníků ve firmě. To potvrzuje i vedení firmy, které současnou fluktuaci nepovažuje za vysokou vzhledem k nízké nezaměstnanosti. Při odchodu ze zaměstnání se firma ptá na důvody odchodu, což je ve většině nízká mzda nebo si zaměstnanci hledají práci v blízkosti svého bydliště. Fluktuací se firma nezabývá, jelikož se především jedná o dělnické pozice, které snadno obsadí a zaučení na danou pozici je rychlé.

Přesto vyšší hodnota míry fluktuace není pro firmu pozitivní, jelikož může mít dopad na celý výkon firmy a pověst firmy mezi zájemci o zaměstnání. Z analytických zjištění vychází, že příčinou této vysoké fluktuace může být nespokojenost s výší mzdy, fyzická náročnost práce, nedostatek motivace nebo chování nadřízeného pracovníka.

Tab. 11 Míra fluktuace zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2018	2019
Míra fluktuace a ve firmě	25 %	22 %

### 7.3.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je ve firmě prováděno formou mzdy a zaměstnaneckých výhod. Mzda je ve firmě rozdělena na základní složku, která je časová a nenárokovou pohyblivou složka, kde musí být splněna určitá kritéria. Základní složku mzdy dostane každý zaměstnanec, bez ohledu na jeho výkon (Mzdový předpis, 2019). Naopak o pohyblivé složce mzdy rozhoduje vedoucí pracovník podle dosažených hospodářských výsledků nebo s ohledem na splnění dalších kritérií jako např. včasné, kvalitní a komplexní plnění pracovních úkolů, spl-

nění stanovených norem, plnění individuálních termínovaných cílů a zodpovědnost za vedení kolektivu. Konkrétní výše mzdy je určena ve mzdovém výměru pro zaměstnance, kde jsou zaměstnanci rozděleni na pracovní místa s převahou manuální práce (dělníci a režijní pracovníci) a s převahou nemanuální práce (THP). Kritéria pro osobní ohodnocení jsou iniciativa zaměstnance, kvalita vykonávaných činností, ochota spolupráce, odpovědnost a schopnost zaměstnance.

### Struktura hodinové mzdy (Mzdový předpis, 2019):

#### Operátor výroby

1. Základní mzda
2. Plnění výkonových norem
  - Plnění nad/pod 100 %
3. Osobní ohodnocení

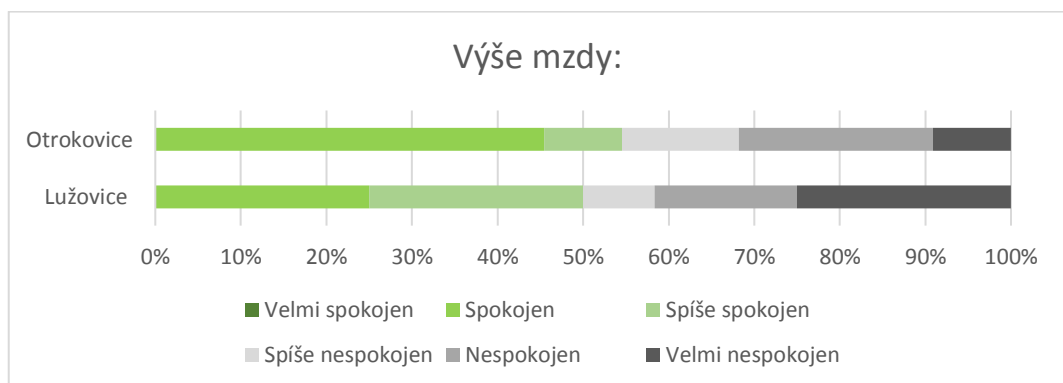
#### Předák výroby/Předák skladu výroby

1. Základní mzda
2. Produktivita výroby
3. Osobní ohodnocení/motivace

#### Skladník

1. Základní mzda
2. Plnění cílů střediska
3. Osobní ohodnocení

S výší mzdy, podle dotazníkového šetření je v provozovně v Otrokovicích spokojeno 50 % a v provozovně v Lužkovicích 55 % dotazovaných.



Obr. 11 Spokojenost s výší mzdy (vlastní zpracování)

Bohužel firma nebyla schopna, kvůli citlivosti dat, poskytnout jednotlivé výše mezd zaměstnanců, ale pouze průměrnou mzdu celé firmy.

Tato průměrná mzda je srovnána s průměrnou mzdou v České republice, ve Zlínském kraji a v odvětví v kraji, ve kterém firma působí, za 4. čtvrtletí roku 2019. Data pro srovnání jsou použity z webové stránky Českého statistického úřadu (©2020).

Jak můžeme vidět v tabulce (Tab. 11) průměrná mzda ve firmě, je nižší vzhledem k průměrné mzdě ve Zlínském kraji a v odvětví v kraji. Firma by tedy měla uvažovat o zvýšení mzdy, ale za předpokladu, že bude mít dostatek finančních prostředků.

*Tab. 12 Srovnání mezd (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu, ©2020)*

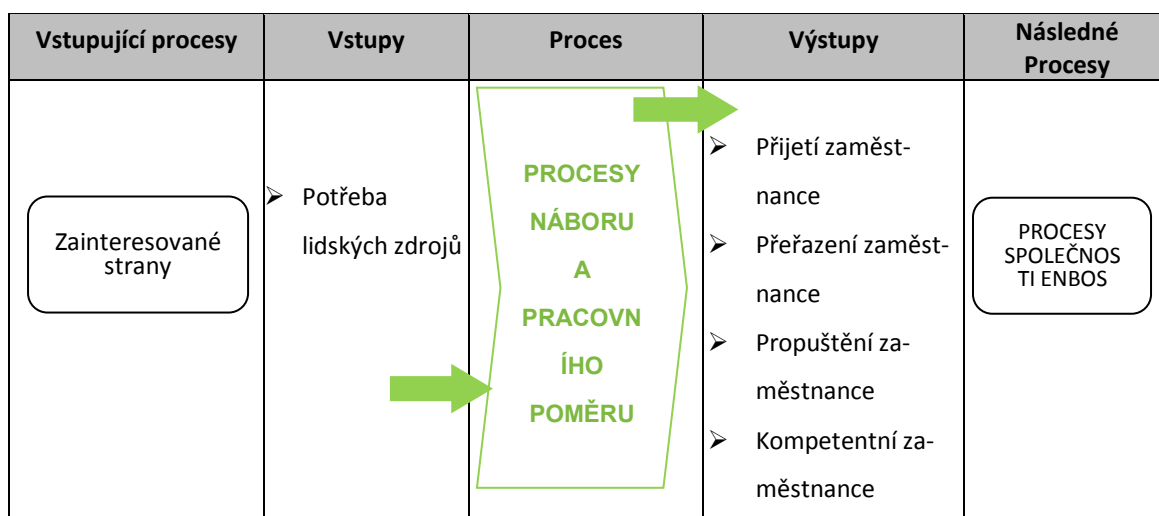
	<b>Průměrná mzda</b>
<b>Česká republika</b>	36 144 Kč
<b>Zlínský kraj</b>	30 425 Kč
<b>Odvětví</b>	31 591 Kč
<b>Firma</b>	<b>28 484 Kč</b>

### **Zaměstnanecké výhody**

Struktura zaměstnaneckých výhod, které jsou ve společnosti součástí sociálního programu, jsou velmi pestré. Sociální program nabízí zaměstnancům, závodní stravování v závodní jídelně, kde firma na toto stravování přispívá určitou částkou. Avšak zaměstnanci, kteří se nechtějí stravovat v závodní jídelně, nemají na stravné nárok. Další výhodou je penzijní přípojištění, příspěvek na kulturně – společenské, sportovní či obdobné akce, příspěvek v případě životního výročí při dovršení 50 a 60 let, příspěvek při uzavření manželství nebo narození dítěte, volnočasové poukázky v hodnotě 100 Kč (na nákup léků, zdravotních potřeb, na sportovní a vzdělávací aktivity a na kulturní akce). Dále také firma nabízí odměny pro dárce krve za obdržení medaile udělené Českým Červeným křížem za bezplatné dárce krve. Veškeré částky příspěvků sociálního programu jsou uvedeny v příloze (Příloha P II.). Co se týká péče o zaměstnance, firma nabízí bezplatnou závodní preventivní péči, podporu na rozvoj odborné způsobilosti a poskytování pracovního volna a úpravy pracovní doby.

### 7.3.4 Přijímání, propouštění zaměstnanců

Proces nábory nových zaměstnanců je prováděn externími zdroji, jako je internet, tištěná recenze, kooperace – agentury, školy a státní instituce nebo interními zdroji pomocí vizuálního managementu, komunikačními prostředky či poradami (Procesní mapa nábory zaměstnanců, 2017). Na obrázku (Obr. 12) je uvedena procesní mapa nábory zaměstnanců, podle kterého se personální oddělení řídí. Procesní mapa obsahuje vstupující procesy, vstupy, konkrétní proces, jeho výstupy a následné procesy.



Obr. 12 Proces nábory a pracovního poměru (procesní mapa nábory, 2017)

Jelikož firma se řadí do malých firem, je současný proces nábory dostačující. Velikost firmy je také důvodem proč nemá přesně stanovený rozpočet na nábory nových zaměstnanců. Podle potřeby personální manažerka vystavuje inzerce na portál jobs.cz, a práce.cz. Dělnické pozice jsou brány převážně z úřadu práce. Za osvědčené médium při nábory považuje firma doporučení svých zaměstnanců, kteří za to dostávají odměny. Mezi další osvědčená média firma řadí internet a rádio. Nejvíce obsazovanými pozicemi jsou dělnické pozice a skladníci, což koresponduje i s výsledky fluktuace v ČR.

Přijímání nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení. Při příjmu je uchazeč povinen podstoupit lékařskou prohlídku. Pokud je zdravotně způsobilý, může dojít k uzavření pracovního poměru, kde je zaměstnanec seznámen se zázemím firmy, mzdovým předpisem, sociálním programem, pracovním a organizačním řádem a způsobem hodnocení zaměstnanců. Tyto dokumenty jsou zaměstnanci předneseny personalistkou pomocí powerpointové prezentace. Poté zaměstnanec vyplní osobní dotazník, následuje seznámení s bezpečností práce a ochranou osobních údajů a poté podpis pracovní smlouvy a převzetí identifikačního čipu. Bližší seznámení s pracovním prostředím, jehož součástí je školení. Plán zapracování

a adaptace zaměstnance na pracovní místo má na starosti vedoucí pracovník přímo na provozovně v Lužkovicích nebo Otrokovcích. V průběhu praxe jsem byla součástí příjmu nového zaměstnance. Proces příjmu je velmi dobře zpracován, powerpointová prezentace přehledně seznámí zaměstnance s důležitými informacemi. Tato forma je efektivnější, než předčítání několika stránkových dokumentů, protože ušetří čas a zaměstnanec si důležité věci lépe zapamatuje. To potvrdila i zpětná vazba nově přijatého zaměstnance, který kladně hodnotil celý proces příjmu.

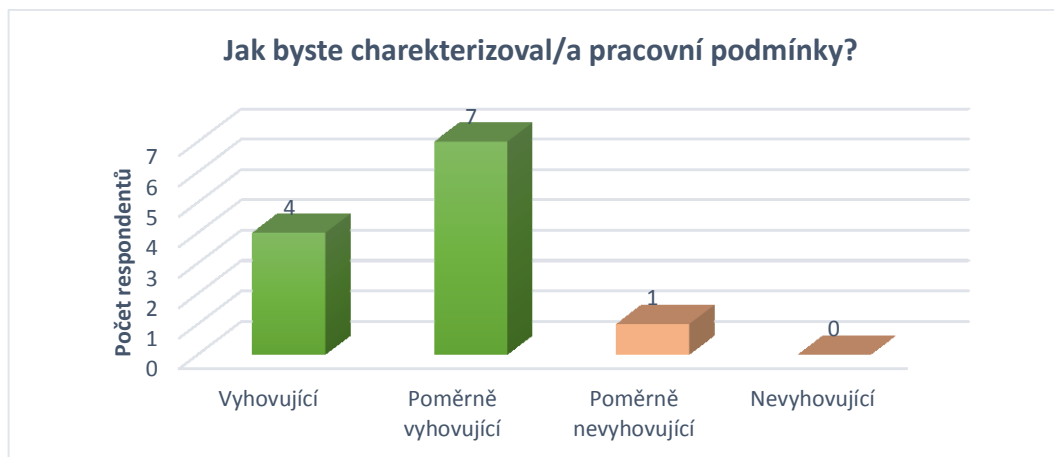
### **7.3.5 Pracovní prostředí a podmínky**

V areálu firmy mají zaměstnanci možnost parkování svého vozidla nebo odložení jízdních kol ve stojanech. Za své dopravní prostředky jsou odpovědní sami zaměstnanci. V zázemí firmy jsou pro zaměstnance zřízeny šatny, sociální zařízení a jídelna, kde se mohou zaměstnanci stravovat. Šatny jsou určeny pro odložení oblečení a osobních věcí a převlečení do pracovního oděvu.

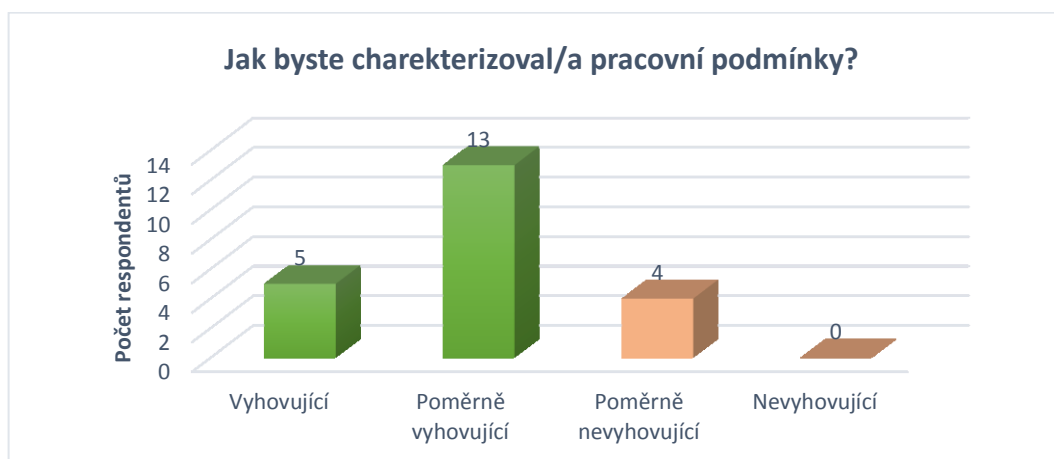
#### **Pracovní podmínky**

Ergonomií pracovníků se zabývá ve firmě průmyslové inženýrství. Všichni zaměstnanci kromě THP mají kategorii rizikového prostředí II. Rizikovými faktory pro operátory výroby jsou chemické látky, hluk, pracovní poloha, fyzická a lokální svalová zátěž. Pro pozici skladníka to je pouze pracovní poloha.

Samotní zaměstnanci, podle dotazníkového šetření, hodnotí pracovní podmínky kladně. V provozovně v Otrokovcích 92 % respondentů považuje pracovní podmínky za vyhovující či poměrně vyhovující, pouze 8 % považuje pracovní podmínky za poměrně nevyhovující. V provozovně v Lužkovicích pracovní podmínky kladně hodnotí 82 % respondentů, pouhých 18 % považuje pracovní podmínky za poměrně nevyhovující.



*Obr. 13 Hodnocení pracovních podmínek – Otrokovice (vlastní zpracování)*



*Obr. 14 Hodnocení pracovních podmínek – Lužkovice (vlastní zpracování)*

Samotnou práci a pracovními podmínkami se zabývala další otázka dotazníku, kde zaměstnanci měli škálou 1-6 ohodnotit dané výroky uvedené v tabulce (Tab. 13) a (Tab. 14). V provozovně v Otrokovicích, má k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce 91 % respondentů, v provozovně v Lužkovících je to o 4 % více. Co se týká včasného dostávání potřebných informací pro plnění svých pracovních úkolů, má 64 % dotazovaných v Otrokovicích a v Lužkovících 77 %. V Otrokovicích má 53 % respondentů možnost se pravidelně podílet na stanovování pracovních cílů a úkolů, v Lužkovících je to 68 % dotazovaných. 67 % zaměstnanců v Otrokovicích má pocit, že jsou zadané úkoly pravidelně kontrolovány a stanovené úkoly se jim jeví jako realizovatelné a smysluplné. Stejně hodnotí i zaměstnanci v Lužkovících, kde s těmito výroky souhlasí 77 %. Většinu respondentů v Otrokovicích, tedy 86 %, pomáhá rozvržení pracovních úkolů pracovat samostatně, v Lužkovících je to až 91 %.



Můžeme tedy říci, že pracovní podmínky jsou lépe hodnoceny v provozovně v Lužkovicích. Firma by se měla více zaměřit na podílení zaměstnanců na stanovování pracovních cílů a úkolů a uvažovat o nábore nových pracovníků.

Tab. 13 Hodnocení práce a pracovních podmínek – Otrokovice (vlastní zpracování)

Provozovna Otrokovice	Souhlasím				Nesouhlasím			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	3	5	2	91 %	1	0	0	9 %
Rozvržení pracovních úkolů mi umožňuje pracovat samostatně	6	3	3	86 %	2	0	0	14 %
Zadané úkoly jsou pravidelně kontrolovány	3	3	4	67 %	3	1	1	33 %
Stanovené úkoly se mi jeví jako realizovatelné a smysluplné	2	3	5	67 %	3	1	1	33 %
Dostávám včas potřebné informace pro plnění pracovních úkolů	1	4	4	64 %	4	1	0	36 %
Mám možnost se pravidelně podílet na stanovování pracovních cílů a úkolů	2	1	5	53 %	1	5	1	47 %

\* Škála 1-6 (1 = Rozhodně souhlasím, 6 = Rozhodně nesouhlasím)

Tab. 14 Hodnocení práce a pracovních podmínek - Lužkovice (vlastní zpracování)

Provozovna Lužkovice	Souhlasím				Nesouhlasím			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	7	7	7	95 %	1	0	0	5 %
Rozvržení pracovních úkolů mi umožňuje pracovat samostatně	9	8	3	91 %	2	0	0	9 %
Dostávám včas potřebné informace pro plnění pracovních úkolů	3	7	7	77 %	4	1	0	23 %
Zadané úkoly jsou pravidelně kontrolovány	5	6	6	77 %	3	1	1	23 %
Stanovené úkoly se mi jeví jako realizovatelné a smysluplné	6	7	4	77 %	3	1	1	23 %
Mám možnost se pravidelně podílet na stanovování pracovních cílů a úkolů	5	6	4	68 %	1	5	1	32 %

\* Škála 1-6 (1 = Rozhodně souhlasím, 6 = Rozhodně nesouhlasím)

### Pracovní doba

Pracovní doba v provozovnách je vhodně zvolena, zaměstnanec má možnost si zvolit, zda chce pracovat v jednosměnném provozu nebo ve dvousměnném provozu, firma také svým zaměstnancům nabízí pružnou pracovní dobu. Týdenní pracovní doba je stanovena 37,5 hodin pro jednosměnný i dvousměnný provoz a 40 hodin pro THP.

**Pracovní řád firmy:**Lužkovice

Jednosměnný provoz	6–14 h
Dvousměnný provoz	6–14 h
	14–22 h

Otrokovice

Jednosměnný provoz	6–14 h
--------------------	--------

Dodržování pracovní doby je ve firmě prováděno elektronicky, kde se zaměstnanec při příchodu a odchodu eviduje pomocí elektronického čipu na příslušném terminálu. Ekonomické oddělení a oddělení lidských zdrojů tak má přesný přehled o docházce zaměstnanců.

**Práce přesčas**

Ve firmě je větší množství přesčasové práce, která je podle vedení firmy pro firmu výhodnější, než nábor nových zaměstnanců, které by po nějaké době musela propustit nebo platit zaměstnancům 80 % mzdy při překážce ze strany zaměstnavatele, jelikož zakázky ve firmě jsou nárazové. Firma se také potýká s pozitivním přístupem zaměstnanců, kteří dle potřeby vycházejí firmě vstříc plněním přesčasů, kde mají vyšší hodinovou mzdu než při normální pracovní době.

Počet přesčasových hodin za rok 2019 je zobrazen v tabulce (Tab. 15). Na jednoho zaměstnance za rok připadá 66 přesčasových hodin.

*Tab. 15 Počet odpracovaných a přesčasových hodin za rok 2019 (vlastní zpracování)*

Počet pracovníků	Počet odpracovaných hodin	Počet přesčasových hodin	
		Celkem	1 Pracovník
60	102 259	3 961	66

Z výsledků z dotazníkového šetření (Obr. 15) a (Obr. 16) vychází, že více jak polovina dotazovaných je za přesčasovou práci ráda, ať už z důvodu většího výdělku nebo z loajálnosti k firmě. Konkrétně v provozovně v Otrokovicích je za práci přesčas rádo 68 % respondentů, protože si mohou vydělat, v Lužkoviciích je to o 18 % méně. U otázky,

zda považují přesčasovou práci jako nutné zlo, ale rádi pomohou firmě, se respondenti v Otrokovicích rozdělili, 50 % odpovědělo ano a 50 % ne. V provozovně v Lužkovicích chce pomoci firmě 64 % respondentů. Všichni dotazovaní odpověděli, že chodí na přesčasovou práci, kromě jednoho respondenta. Co se týká toho, zda zaměstnancům nadřízený neumožňuje přesčasy, v Otrokovicích 75 % s tímto výrokem nesouhlasí, 8 % souhlasí a zbylých 17 % neodpovědělo. V Lužkovicích 77 % s tímto výrokem nesouhlasí, 5 % souhlasí a zbylých 14 % neodpovědělo.



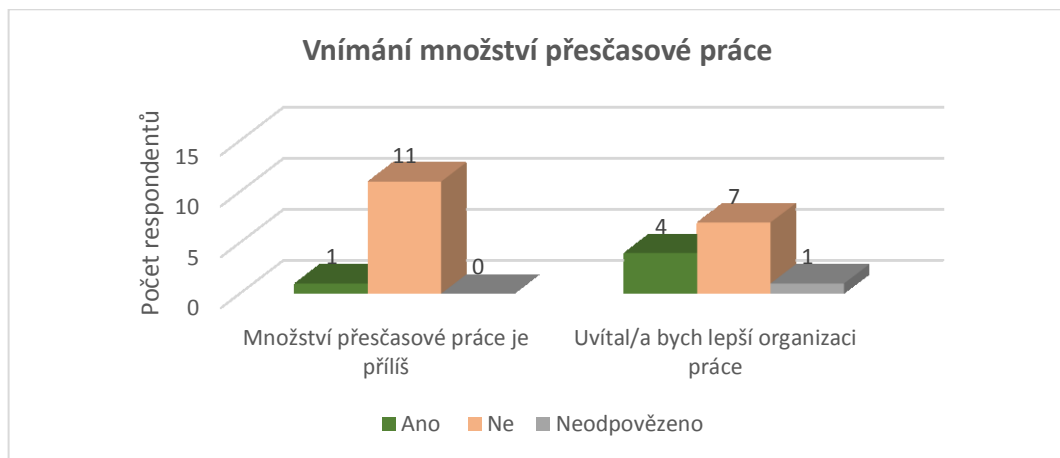
Obr. 15 Názor na přesčasovou práci – Otrokovice (vlastní zpracování)



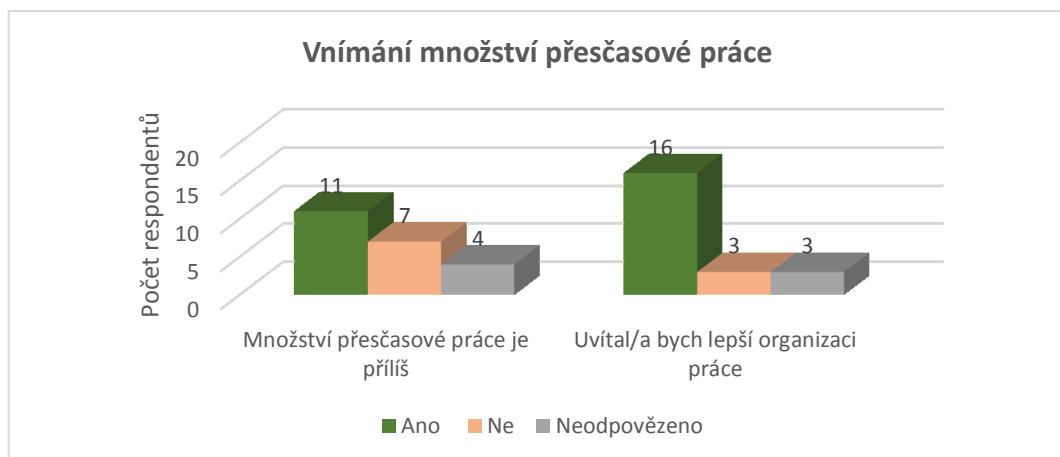
Obr. 16 Názor na přesčasovou práci – Lužkovice (vlastní zpracování)

Co se týká vnímání množství přesčasové práce zaměstnanci, tak 92 % respondentů v Otrokovicích si myslí, že je jí přiměřeně. Naopak v Lužkovicích považuje až 50 % respondentů množství přesčasové práce za příliš, 32 % ji považuje za přiměřenou a zbytek na tuto otázku neodpovědělo. Lepší organizaci práce, aby nebylo tolik přesčasů, by uvítalo v provozovně v Otrokovicích pouhých 33 % respondentů a zbylých 66 % by tuto změnu neuvítalo nebo na

otázku neodpověděli. V provozovně v Lužkovicích, by lepší organizaci práce uvítalo 73 % respondentů, což je o 50 % více než v Otrokovcích.

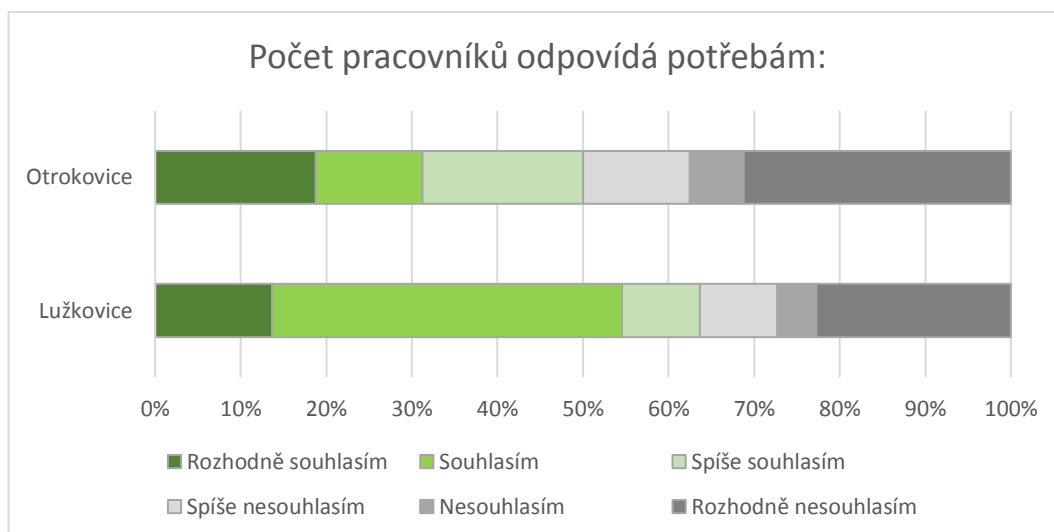


*Obr. 17 Vnímání množství přesčasové práce - Otrokovice (vlastní zpracování)*



*Obr. 18 Vnímání množství přesčasové práce - Lužkovic (vlastní zpracování)*

Ke špatné organizaci práce se někteří zaměstnanci z Lužkovic vyjádřili i v otevřené otázce, kde zmiňují, že pokud by byla práce lépe naplánována, nemuseli by chodit na tolik přesčasů. Také si zde zaměstnanci stěžovali na jejich pozdní oznámení. Objevila se zde i odpověď, která se týkala nedostatku místa při práci a malého počtu zaměstnanců. Na následujícím obrázku (Obr. 19) můžeme vidět, jak vnímají zaměstnanci počet pracovníků na svém pracovišti. V provozovně v Otrokovcích si myslí pouze 50 %, že počet pracovníků na pracovišti odpovídá potřebám. V Lužkovicích si to myslí 64 % dotazovaných.



Obr. 19 Hodnocení počtu pracovníků na pracovišti (vlastní zpracování)

Zabránit velkému množství přesčasů v tomto případě nelze, kvůli nárazovým zakázkám od dodavatele, to je také důvodem proč firma nenavýšuje počet pracovníků na pracovišti. Určitým řešením by bylo včasější oznámení plánovaných zakázek a zlepšení organizace práce, kterou by uvítali především zaměstnanci v provozovně v Lužkovících. Dalším řešením by bylo příjem brigádníků nebo přesun pracovníků z jiné provozovny.

### 7.3.6 Pracovní kolektiv

Zaměstnanci jsou podle pracovního řádu (Pracovní řád, 2019) povinni dodržovat zásady spolupráce se svými a kolegy a dbát na neporušení mezilidských vztahů na pracovišti. Firma se mezilidskými vztahy na pracovišti zabývá pouze v případě konfliktů. Konflikty na pracovišti řeší vedoucí pracovník přímo se zaměstnanci.

Podle dotazníkového šetření vychází, že mezilidské vztahy na pracovišti v obou provozovnách jsou přátelské. Co se týká konkrétních čísel v provozovně v Otrokovících, 75 % respondentů považuje pracovní kolektiv za přátelský, 17 % za velmi přátelský a zbylých 8 % za spíše nepřátelský. V provozovně v Lužkovících považuje pracovní kolektiv za přátelský 85 % dotazovaných, 14 % za spíše nepřátelský a zbylé 4 % za nepřátelské.

Zaměstnanci měli možnost se vyjádřit ke své odpovědi, pokud označili pracovní kolektiv za „Spíše nepřátelský“ nebo „Velmi nepřátelský“. Důvod napsali pouze 2 zaměstnanci z provozovny v Lužkovících, kde jedním z důvodů byla závist a druhým neschopný kolega.

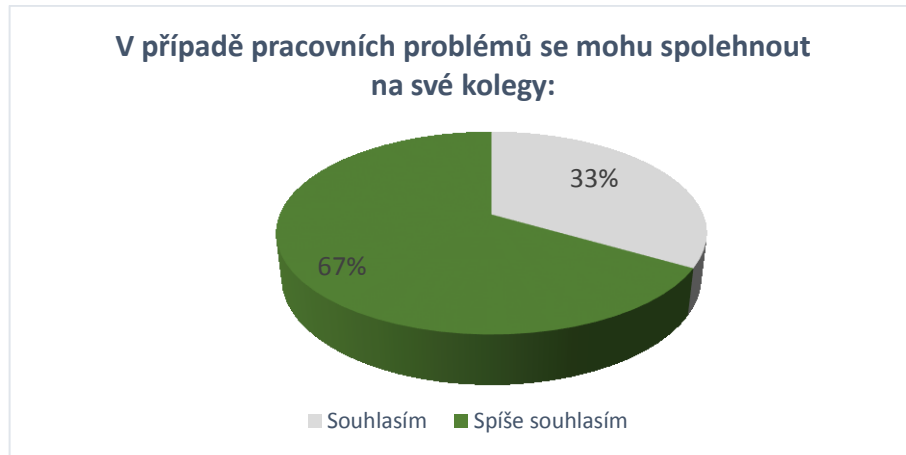


Obr. 20 Hodnocení pracovního kolektivu – Otrokovice (vlastní zpracování)

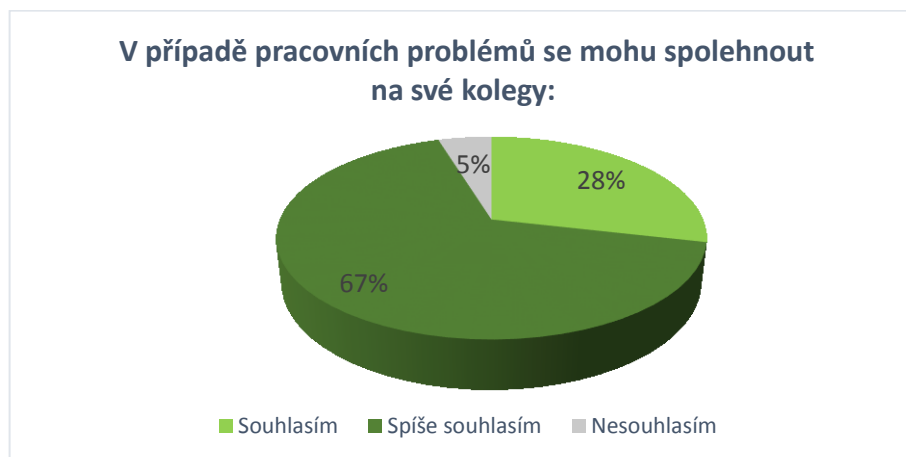


Obr. 21 Hodnocení pracovního kolektivu – Lužkovice (vlastní zpracování)

Pracovním kolektivem ve firmě se zabývala i další otázka dotazníku, která se zaměřovala na spolupráci mezi kolegy. V provozovně v Otrokovicích, podle obrázku (Obr. 22), 67 % respondentů označila odpověď „Spíše souhlasím“ a zbylých 33 % označilo „Souhlasím“. V provozovně v Lužkovících (Obr. 23) s tímto výrokem souhlasí 28 % respondentů, 67 % spíše souhlasí a zbylých 5 % s tímto výrokem nesouhlasí.



Obr. 22 Spolupráce mezi kolegy – Otrokovice (vlastní zpracování)



Obr. 23 Spolupráce mezi kolegy - Lužkovice (vlastní zpracování)

S pracovním kolektivem je spokojena většina zaměstnanců firmy, přesto se ale objevili zaměstnanci, kteří považují svůj pracovní kolektiv za spíše nepřátelský až velmi nepřátelský. Také spolupráce mezi kolegy není stoprocentní.

Z výsledků analýzy vychází, že zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s pracovním kolektivem, nejsou zároveň spokojeni ani s řešením a dořešením aktuálních problémů jejich nadřízeným, který podle nich nemá přirozenou autoritu. Možným zlepšením komunikace a spolupráce, by bylo uspořádání pravidelné teambuildingové akce, kde by se navzájem zaměstnanci více poznali, což by mohlo vést i k lepší spolupráci mezi kolegy. V minulosti byla pořádána jedna teambuildingová akce ve formě bowlingu, která měla úspěch, ale už se neopakovala.

Důležité pro dobré pracovní vztahy je i dostatečné proškolení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech, řešení konfliktů, komunikaci a motivaci svých zaměstnanců, jelikož právě nadřízený je ten, který má jít zaměstnancům příkladem.

### 7.3.7 Vnitropodniková komunikace

Interní komunikace ve firmě je zajištěna pomocí elektronické pošty, telefonních spojení, interní pošty, pracovních nástěnek a výrobních obrazovek. V rámci vnitropodnikové komunikace jsou také realizovány porady, které jsou v Lužkovicích prováděny každé ráno, ale jsou to jen krátké porady, kde jsou pouze rozdány úkoly a není z nich vypracován žádný záznam. Vedení firmy, které se těchto porad neúčastní, tedy nemá přehled o výstupech z porady. U těchto porad není jasně stanoven cíl a zaměstnanci nemají dostatek informací o dění ve firmě (např. množství práce, plán přesčasů, aktuální problémy, úspěchy, novinky apod.).

Konkrétní výsledky dotazníkového šetření jsou, že 75 % respondentů v Otrokovicích považuje vnitrofiremní výměnu informací za zcela bezproblémovou, v Lužkovicích je to 68 %. 75 % respondentů, kteří odpovídali v provozovně v Otrokovicích, se cítí dobře informováno o všem důležitém, co se týká pracoviště. V Lužkovicích se cítí dobře informováno 73 % respondentů. O schválené změně je dobře informováno 67 % dotazovaných v Otrokovicích a 59 % v Lužkovicích. Co se týká efektivnosti porad, tu v provozovně v Otrokovicích považuje za efektivní pouhých 42 %, kde dokonce 4 respondenti s tímto výrokem naprosto nesouhlasí. Naopak v Lužkovicích porady považuje za efektivní 73 %, což je o 39 % více než v Otrokovicích.

Tab. 16 Hodnocení vnitropodnikové komunikace – Otrokovice (vlastní zpracování)

Provozovna Otrokovice	Souhlasím				Nesouhlasím			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Vnitrofiremní výměna informací je zcela bezproblémová	0	2	7	75 %	1	1	1	25 %
Jsem dobře informován o všem důležitém, co se týká našeho pracoviště	1	2	6	75 %	2	0	1	25 %
O schválené změně jsem dobře informován, byla s námi projednána	0	2	6	67 %	1	2	1	33 %
Porady jsou efektivní a dávají mi všechny potřebné informace	2	0	3	42 %	2	1	4	58 %

\* Škála 1-6 (1 = Rozhodně souhlasím, 6 = Rozhodně nesouhlasím)



Tab. 17 Hodnocení vnitrofiremní komunikace - Lužkovice (vlastní zpracování)

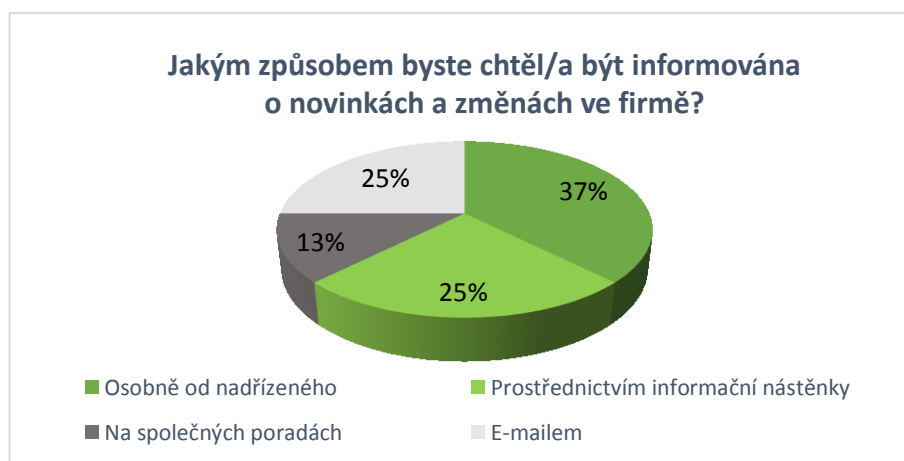
Provozovna Lužkovice	Souhlasím				Nesouhlasím			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Porady jsou efektivní a dávají mi všechny potřebné informace	3	6	7	73 %	2	3	1	27 %
Jsem dobře informován o všem důležitém, co se týká našeho pracoviště	1	9	6	73 %	4	1	1	27 %
Vnitrofiremní výměna informací je zcela bezproblémová	1	6	8	68 %	4	2	1	32 %
O schválené změně jsem dobře informován, byla s námi projednána	0	7	6	59 %	5	2	2	41 %

\* Škála 1-6 (1 = Rozhodně souhlasím, 6 = Rozhodně nesouhlasím)

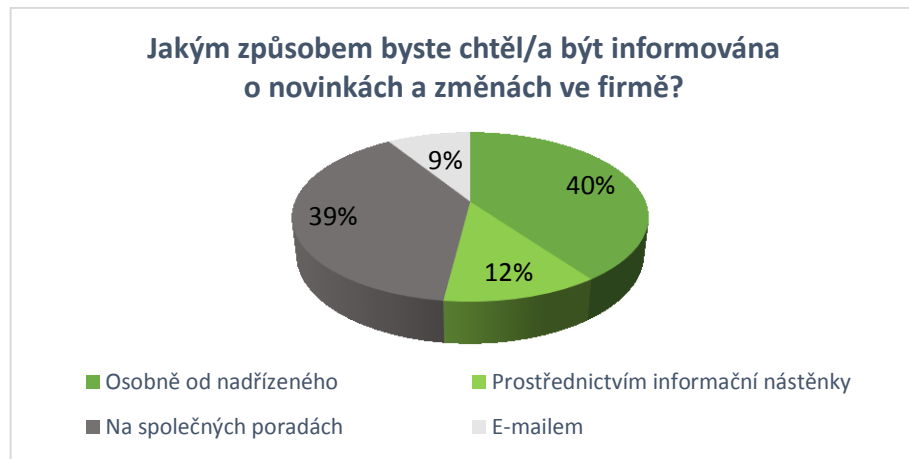
Pro možné navrhnutí zlepšení vnitropodnikové komunikace byla zaměstnancům položena otázka, která se zaměřovala na to, jakým způsobem by chtěli být informováni o novinkách a změnách ve firmě. Výsledky hodnocení jsou zobrazeny na obrázku (Obr. 24) a (Obr. 25), kde vychází, že osobně od nadřízeného by chtělo být v Otrokovicích informováno 37 % respondentů, prostřednictvím informační nástěnky a e-mailem 25 % a na společných poradách chce být informováno pouhých 13 %, což koresponduje s předchozím hodnocením, kde zaměstnanci poradu nepovažují za efektivní formu informování.

V provozovně v Lužkoviciích chce být informováno přímo od svého nadřízeného 40 %, prostřednictvím informační nástěnky 12 %, e-mailem 9 % a informováno na společných poradách by chtělo být 39 %.

Pro provozovnu v Otrokovicích je tedy nejvíce žádaný způsob informování osobně od nadřízeného nebo prostřednictvím informační tabulky. Vhodná forma informování pro provozovnu v Lužkoviciích je osobně od nadřízeného nebo na společných poradách.



Obr. 24 Způsoby informování - Otrokovice (vlastní zpracování)



Obr. 25 Způsob informování – Lužkovice (vlastní zpracování)

### 7.3.8 Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci jsou ve firmě předák výroby, předák skladu výroby, vedoucí výroby, vedoucí provozu výroby, vedoucí kvality a vedoucí expedičního skladu.

Předák výroby řídí a organizuje práci ve výrobě a předák skladu výroby řídí a organizuje práci ve skladu výrobního provozu. Jejich úkolem je zajišťování úkolů stanovených plánem výroby a dodržování technologických postupů a bezpečnostních pravidel. Zajišťují komunikaci mezi zaměstnanci a vedením provozu, kontrolují plnění pracovních povinností svých podřízených, jejich docházku a následně je hodnotí. Jejich náplní práce je také seznámení nových pracovníků s pracovním prostředím, pracovními podmínkami, jejich zaškolením a následná adaptace. O výsledku těchto činností informuje personální oddělení.

Vedoucí (expedičního skladu, výroby, provozu výroby a kvality) zajišťují chod svých oddělení. Kontrolují práci svých podřízených a hodnotí je. Mohou navrhnout přijetí, přemístění a propouštění svých zaměstnanců. Podílí se na vyhodnocení efektivity svých oddělení a navrhuje případná opatření pro zvýšení efektivity a kvality.

Co se týká vzdělání vedoucích pracovníků, nechává firma výběr vzdělávání na nich. Vedoucí výroby má vysokoškolské vzdělání a prošel 12-ti týdenním manažerským kurzem a individuálně si vybírá kurzy a konference. Naopak předáci neprošli žádnými manažerskými kurzy, jelikož měli postup z operátora výroby, mají tedy pouze kurzy pro mistry. Firma by měla uvažovat o vzdělání všech vedoucích pracovníků.

Co se týká hodnocení nadřízených zaměstnanci u provozovny v Otrokovicích, vyšlo velmi kladně, pouze u výroku, zda nadřízený řeší/dořeší aktuální problémy, se respondenti rozdělili. Pouze 33 % s tímto výrokem souhlasí. V provozovně v Lužkovicích, hodnocení nadřízeného není tak pozitivní. Spokojeni jsou zaměstnanci s jasným stanovením cílů a úkolů a mají 100% důvěru ve svého nadřízeného v samostatném rozhodování při plnění úkolů. 70 % zaměstnanců je spokojeno s přirozenou autoritou nadřízeného. 68 % dotazovaných tvrdí, že nadřízený jim sděluje výsledky hodnocení a zaměstnanci ví, co si o jeho pracovních výsledcích myslí a mluví o tom s nimi. Stejně množství zná měřítka, podle kterých nadřízený hodnotí jejich výkon a osobnost. Dalších 68 % je spokojeno se schopnostmi řídit oddělení svého nadřízeného. 55 % respondentů tvrdí, že jejich nadřízený neřeší či nedořeší aktuální problémy. Problémem nadřízeného je v této provozovně motivace. Dostatečně je svým nadřízeným motivováno jen 41 % zaměstnanců.

Podrobné výsledky hodnocení nadřízených v obou provozovnách jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 18) a tabulce (Tab. 19).

Tab. 18 Hodnocení nadřízených – Otrokovice (vlastní zpracování)

Provozovna Otrokovice	Souhlasím				Nesouhlasím			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Nadřízený umí jasně stanovit cíle a úkoly	8	2	2	100 %	0	0	0	0 %
Měřítka, podle kterých nadřízený hodnotí můj výkon a osobnost, jsou mi dobře známy	5	1	6	100 %	0	0	0	0 %
Pro dobrý pracovní výkon jsem nadřízeným motivován	6	2	4	100 %	0	0	0	0 %
Mám důvěru nadřízeného samostatně se rozhodovat při plnění úkolů	5	3	4	100 %	0	0	0	0 %
Se schopností nadřízeného řídit naše oddělení jsem spokojen	5	3	4	100 %	0	0	0	0 %
Můj nadřízený má přirozenou autoritu	7	2	2	92%	1	0	0	8 %
Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení. Ví, co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou	5	2	4	92%	1	0	0	8 %
Nadřízený řeší/dořeší aktuální problémy	0	1	3	33%	4	1	3	67 %

\* Škála 1-6 (1 = Rozhodně souhlasím, 6 = Rozhodně nesouhlasím)

Tab. 19 Hodnocení nadřízeného – Lužkovice (vlastní zpracování)

Provozovna Lužkovice	Souhlasím				Nesouhlasím			
	1	2	3	%	4	5	6	%
Nadřízený umí jasně stanovit cíle a úkoly	5	12	5	100 %	0	0	0	0 %
Mám důvěru nadřízeného samostatně se rozhodovat při plnění úkolů	14	4	4	100 %	0	0	0	0 %
Můj nadřízený má přirozenou autoritu	4	5	7	70 %	2	5	0	30 %
Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení. Víím, co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou	5	4	6	68 %	2	2	3	32 %
Měřítka, podle kterých nadřízený hodnotí můj výkon a osobnost, jsou mi dobře známy	5	6	4	68 %	3	3	1	32 %
Se schopností nadřízeného řídit naše oddělení jsem spokojen	7	6	2	68 %	4	2	1	32 %
Nadřízený řeší/dořeší aktuální problémy	4	4	2	45 %	3	5	4	55 %
Pro dobrý pracovní výkon jsem nadřízeným motivován	5	2	2	41 %	7	5	1	59 %

\* Škála 1-6 (1 = Rozhodně souhlasím, 6 = Rozhodně nesouhlasím)

Na závěr dotazníku mohli zaměstnanci navrhnout změnu nebo zlepšení u svého nadřízeného. V Otrokovicích odpověděl pouze 1 zaměstnanec, který napsal, že je se svým nadřízeným maximálně spokojen. V Lužkovicích této možnosti využilo 12 respondentů. Nejčastěji se objevovaly odpovědi jako zlepšení plánování práce, lepší komunikace, motivace a jít příkladem svým zaměstnancům.

Z výsledků analýzy vychází, že je potřeba proškolení vedoucích pracovníků a to především v oblasti komunikace a motivace svých zaměstnanců.

## 7.4 Vyhodnocení výzkumných otázek

**V1:** Jaký podíl zaměstnanců je celkově spokojen se svým současným zaměstnáním?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla získána pomocí dat z otázky č. 3: Jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této firmě? Podle následující tabulky (Tab. 20) vidíme, že 76 % zaměstnanců je spokojeno se zaměstnáním ve firmě.

Tab. 20 Četnosti pro V1 (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	26	76%
Ne	8	24%
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**V2:** Jaký podíl zaměstnanců kladně hodnotí vnitřní komunikaci?

Výzkumná otázka V2 se týká posouzení vnitřní výměny informací a vychází z otázky č. 13, která se zabývá zhodnocením charakteristik týkající se vnitřní komunikace. Podle tabulky (Tab. 21) můžeme vidět, že spokojeno s vnitřní komunikací, podle hodnocení jednotlivých výroků, je 68 % respondentů.

Tab. 21 Četnosti hodnocení vnitřní komunikace pro V2 (vlastní zpracování)

	Hodnota statistického znaku	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Kladné hodnocení</b>	Rozhodně souhlasím	8	6%
	Souhlasím	34	25%
	Spíše souhlasím	50	37%
	<b>Σ</b>	<b>92</b>	<b>68%</b>
<b>Záporné hodnocení</b>	Spíše nesouhlasím	21	15%
	Nesouhlasím	12	9%
	Rozhodně nesouhlasím	11	8%
	<b>Σ</b>	<b>44</b>	<b>32%</b>
<b>Celkem</b>		<b>136</b>	<b>100%</b>

**V3:** Jaký podíl zaměstnanců kladně hodnotí svého nadřízeného?

Velkou část pracovní spokojenosti tvoří chování nadřízeného, proto se výzkumná otázka V3 zaměřuje na hodnocení nadřízeného pracovníka a vychází z hodnocení jednotlivých charakteristik nadřízeného pracovníka v otázce č. 17. Výše relativních četností kladného hodnocení charakteristik nadřízeného v tabulce (Tab. 21) nám odpovídá na výzkumnou otázku V3, tedy že 71 % zaměstnanců kladně hodnotí svého nadřízeného, kde většinu tvoří zaměstnanci z provozovny v Otrokovicích.

Tab. 22 Četnosti pro V3 (vlastní zpracování)

	Hodnota statistického znaku	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Kladné hodnocení</b>	1	48	27%
	2	44	25%
	3	34	19%
	<b>Σ</b>	<b>126</b>	<b>71%</b>
<b>Záporné hodnocení</b>	4	22	12%
	5	21	12%
	6	8	5%
	<b>Σ</b>	<b>51</b>	<b>29%</b>

## 7.5 Vyhodnocení stanovené hypotézy

Nyní bude provedeno vyhodnocení stanovené hypotézy. Nejdříve je nutné si definovat nulovou hypotézu  $H_0$  a alternativní hypotézu  $H_1$ .

**$H_0$ :** Celková spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním nezávisí na přímém nadřazeném.

**$H_1$ :** Celková spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním závisí na přímém nadřazeném.

Poté je nutné určit hladinu významnosti, která byla určena hodnotou  $\alpha = 0,05$ . V následující tabulce (Tab. 23) jsou zobrazeny absolutní četnosti odpovědí na celkovou spokojenost a přímého nadřazeného.

Tab. 23 Absolutní četnosti náhodných veličin (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Vedoucí	Předák	Součet n.j
Ano	14	9	23
Ne	4	7	11
<b>Součet ni.</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>34</b>

Tabulka (Tab. 24) zobrazuje hypotetické četnosti odpovědí, kterou jsou vypočítány podle vztahu:

$$n * ij = \frac{ni.n.j}{n} \quad (1)$$

Tab. 24 Hypotetické četnosti veličin (vlastní zpracování)

Hodnotící Kritéria	Vedoucí	Předák	Součet n.j
Spokojen	12,18	10,82	23
Nespokojen	5,82	5,18	11
<b>Součet ni.</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>34</b>

### Předpoklady testu:

Očekávané četnosti neklesly pod hodnotu 2 a všechny hodnoty jsou větší než 5, lze tedy následující test provést.

**Test nezávislosti  $\chi^2$** 

$$\text{Výpočet podle vzorce: } \chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij*})^2}{n_{ij*}} \quad (2)$$

Vypočítanou hodnotu testu nezávislosti  $\chi^2$  porovnáváme s kritickou hodnotou rozdělní chí-kvadrátu s parametrem  $v = (m-1) * (n-1) = 1$ , s hladinou významnosti  $\alpha = 0,05$ , kde  $m$  = počet řádků v tabulce a  $n$  = počet sloupců. Kritická hodnota zjištěná z tabulky kritických hodnot je 3,84. Hodnota testové statistiky je rovna 1,79, což znamená, že je menší než tabulková hodnota.

Tab. 25 Výsledky testu nezávislosti  $\chi^2$  (vlastní zpracování)

Výzkumná Hypotéza	Stupeň volnosti	Tabulková hodnota	Testovací kritérium
H	1	3,84	1,79

Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  nulovou hypotézu  $H_0$  o nezávislosti celkové spokojenosti a přímým nadřízeným přijímáme. Můžeme tedy konstatovat, že na hladině významnosti 5 %, celková spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním nezávisí na přímém nadřízeném.

**7.6 Shrnutí analytických poznatků**

V části, která se zabývala analýzou současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě, byla provedena analýza firemních dokumentů a byly provedeny nestrukturované rozhovory s personální manažerkou, které byly provedeny v rámci diplomové odborné praxe. Následně bylo vykonáno dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, které bylo poté vyhodnoceno a interpretováno.

Nyní je nutné provést shrnutí poznatků z analýzy a určit přednosti a nedostatky vyplývající z jejich výsledků.

Ze studia interních dokumentů a rozhovorů s personální manažerkou vyplynulo, že firma, ačkoli si myslí, že jsou zaměstnanci v práci spokojeni, provádí pravidelné zjišťování spokojenosti svých zaměstnanců. Nesetkává se s velkou návratností, přestože je zaměstnancům poskytována zpětná vazba formou brožur s výsledky a komentáři k možným řešením případných nedostatků. Z analýzy vychází, že zaměstnanci jsou nejvíce s výší mzdy, která je možnou příčinnou vyšší fluktuace ve firmě. Přesto, ale firma tento aspekt nechtěla v diplomové práci řešit.

Co se týká poskytování zaměstnaneckých benefitů, jejich obsah je rozmanitý. Z průzkumu z minulých let vychází, že by zaměstnanci chtěli rozšířit balíček benefitů o stravenky a příspěvek na dopravu.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou hodnoceni svým nadřízeným podle plnění daných norem, ale nejsou s nimi prováděny hodnotící pohovory, kde by se zaměstnanci nejen dozvěděli více o svém pracovním výkonu a o své osobě, ale také by měli možnost vyjádřit svůj názor a navrhnout možná zlepšení. Dalším zjištěním bylo, že ve firmě jsou zavedeny krátké porady, ale slouží pouze jako nástroj pro operativní řešení aktuálních problémů nebo předání nutných informací. Tyto porady, kromě porad THP, jsou nesystematické a nemají jasně stanovené cíle, také jim chybí jakýkoli záznam o usnesených skutečnostech. Zaměstnancům také chybí informace o dění ve firmě. Nadřízení zaměstnanci, kromě vedoucího výroby, neprošli žádným manažerským kurzem. Pro zlepšení a udržení neformální komunikaci mezi zaměstnanci, ale i mezi nadřízenými a podřízenými, chybí pravidelné teambuildingové akce.

Co se týká výsledků dotazníkového šetření, shrnutí výsledků bude rozděleno podle provozoven.

### **Provozovna v Otrokovicích**

Z vyhodnocení první části dotazníkového šetření vyplývá, že 83 % zaměstnanců je spokojeno se svým zaměstnáním ve firmě, což je velmi pozitivní. Taktéž pozitivně byly hodnoceny charakteristiky spojené s chodem firmy. Hlavním nedostatkem této části výzkumu byla výše mzdy, se kterou je spokojena pouze polovina zaměstnanců, což může vést k demotivaci zaměstnanců.

Další část průzkumu se zaměřovala na práci přesčas, kde je 66 % zaměstnanců za práci přesčas rádo, jelikož si přivydělají. Toto zjištění souvisí s nespokojeností s výší mzdy. Proto i většina uvedla, že práce přesčas ve firmě není příliš a lepší organizace práce není nutná. Pracovní kolektiv je v provozovně přátelský a podle průzkumu se většina zaměstnanců může na své kolegy spolehnout.

Co se týká části zabývající se vnitropodnikovou komunikací, dá se říci, že s ní jsou zaměstnanci spokojeni. Jediným negativem jsou porady, které nepovažují za efektivní a raději by upřednostňovali informování přímo od nadřízeného nebo prostřednictvím informační nástěnky.



Pracovní prostředí připadá zaměstnancům poměrně vyhovující, až na polovinu pracovníků, kteří ho považují za dostačující. Co se týká svého nadřízeného, zaměstnanci jej hodnotili velmi kladně.

### **Provozovna Lužkovice**

Nyní se budu zabývat zhodnocením spokojenosti zaměstnanců v provozovně Lužkovice. Celkově je spokojeno se svým zaměstnáním ve firmě 73 % zaměstnanců. Negativně byla hodnocena celková atmosféra ve firmě, pozitivně hodnotilo pouze 59 %.

Co se týká dalších charakteristik práce ve firmě, jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s pracovním prostředím, náplní práce a dopravou do práce. Naopak nejhůře hodnotili respondenti, stejně jako v Otrokovicích, výši mzdy a možnost rozvoje.

Co se týká přesčasové práce, zde se provozovny liší, v Otrokovicích bylo více lidí, co je za přesčas rádo, za vidinou přivýdělku, v Lužkoviciích je berou jako nutné zlo, ale rádi firmě pomohou. Také v této provozovně považují množství práce přesčas za příliš a uvítali by lepší organizaci práce. S tím také souvisí odpovědi na otevřenou otázku, kde zaměstnanci psali, že by bylo vhodné lepší plánování objednávek materiálu a včasné oznamování přesčasové práce. Bohužel, řešení tohoto problému je složité. Množství zakázek je časově závislé na smluvních dodavatelích požadovaného materiálu.

Obdobně jako v druhé provozovně, se zdá zaměstnancům pracovní kolektiv jako přátelský a většina se může na své kolegy spolehnout, avšak při otevřené otázce, byla odpověď značící závist mezi kolegy. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s pracovním kolektivem, nejsou zároveň spokojeni s řešením problémů nadřízeného a nemyslí si, že má přirozenou autoritu.

Co se týče vnitrofiremní komunikace, odpovědi se zde liší od provozovny v Otrokovicích. Zde porady považuje za efektivní větší počet respondentů, ale naopak menší počet je o schválené změně informován a je s nimi projednána, proto většina by chtěla být informována prostřednictvím společných porad a osobně od nařízeného. Pracovní podmínky jsou v této provozovně také hodnoceny kladně.

Poslední část se zabývala hodnocením nadřízeného pracovníka. Zaměstnanci mají ve svého nadřízeného důvěru a kladně hodnotí jeho stanovení cílů a úkolů, avšak se schopností řídit oddělení je spokojeno pouze 68 %. Důvodem může být, že nejsou pracovníci svým nadřízeným dostatečně motivováni a mají pocit, že vedoucí neřeší nebo nedořeší aktuální problém. 68 % je seznámeno s výsledkem hodnocení a ví, co si o jeho pracovních výsledcích nadří-

zený myslí. Stejně procento pracovníků zná měřítko, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. Důvodem může být, že firma hodnocení prováděla pouze měsíčně ze strany předáků k operátorům, nicméně u THP a ostatních pracovníků se hodnotící pohovory nedělaly.

Zaměstnanci na konci dotazníku mohli vyjádřit svůj názor na svého nadřízeného a navrhnout změny, vedoucí ke zlepšení jejich spokojenosti ve firmě. U nadřízeného zaměstnanci zmiňovali větší zájem o své podřízené a větší dohled, zlepšení komunikace se svými podřízeným a zasazovat se o věci, které může ovlivnit. Důvodem vedoucím k větší spokojenosti ve firmě, by mohlo podle zaměstnanců být zvýšení mzdy, teambuildingové akce a celkové zlepšení komunikace.

Na závěr analýzy byly stanovené výzkumné otázky vyhodnoceny. Zjistili jsme, že celkově spokojeno se svým současným zaměstnáním je 76 % dotazovaných, vnitropodnikovou komunikaci kladně hodnotí 68 % respondentů a 71 % zaměstnanců hodnotí svého nadřízeného kladně. Také byla potvrzena hypotéza, u které statistickým testováním byla zjištěna nezávislost celkové spokojenosti zaměstnanců se současným zaměstnáním a přímým nadřízeným. Celkové shrnutí s čím jsou zaměstnanci spokojeni a s čím jsou nespokojeni, je zobrazeno v následující tabulce (Tab. 26).

Tab. 26 Celkové zhodnocení spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

Spokojeni		Nespokojeni	
+	Pracovní prostředí	-	Výše mzdy
+	Pracovní podmínky	-	Informovanost zaměstnanců
+	Pracovní náplň	-	Řešení aktuálních problémů
+	Stanovování úkolů a cílů	-	Motivace
+	Vztahy na pracovišti	-	Organizace práce
+	Vztahy s nadřízeným	-	Komunikace

Následující část diplomové práce se bude zabývat řešením vyhodnocených nedostatků a navržením projektu, který by měl vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v této firmě. Navržená řešení se budou zabývat zlepšením komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, utužením kolektivu a zlepšením informovanosti zaměstnanců. Dále se projekt bude zaměřovat na problematiku nedostatku hodnotících pohovorů a nedostatečnou motivaci zaměstnanců ze strany nadřízených.

## 8 PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Pracovníci jsou jednou z nejdůležitějších součástí firmy a je nutné se o ně starat, abychom o ně nepřišli. Toho, jak vyplývá z provedené analýzy, si je vědoma i firma ENBOS Slušovice s.r.o., která se o své zaměstnance stará. Přesto se firma potýká s vyšší fluktuací a z dotazníkového šetření vyplynuly určité nedostatky, týkající se spokojenosti zaměstnanců v této firmě, kterými se bude projekt zabývat. Celý projekt se opírá o logický rámec (Příloha V).

### 8.1 Cíle projektu

Hlavním cílem práce je zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě, kde objektivním ověřitelným ukazatelem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 10 %, které zjistíme pomocí dotazníkového šetření v dalším období.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly pro projekt stanoveny dílčí cíle, které navazující na hlavní cíl projektu.

#### Dílčí cíle projektu:

- Zlepšení komunikace mezi nadřízenými a jejich podřízenými
- Zlepšení informovanosti zaměstnanců
- Zlepšení celkové atmosféry

U dílčích cílů jsou také určeny objektivní ověřitelné ukazatele, kterými jsou: zvýšení frekvence porad na minimálně 1 za 3 měsíce, zavedení 1-2 hodnotících pohovorů pro každého zaměstnance za rok a zvýšení informovanosti zaměstnanců o schválených změnách o 20 %.

### 8.2 Zdůvodnění potřeby řešení a současný stav

Přesto, že se vybraná firma o své zaměstnance stará, z dotazníkového šetření vychází, že 76 % zaměstnanců je celkově se svým současným zaměstnáním spokojeno, ale přesto záporně hodnotí celkovou atmosféru ve firmě. Také bylo zjištěno, že 40 % zaměstnanců není dostatečně informováno o schválených změnách a ty s nimi nejsou projednány. O těchto změnách a jiných informacích by se rádi zaměstnanci dozvěděli přímo od svého nadřízeného nebo na společných poradách. Spokojeni nejsou ani s řízením jejich oddělení nadřízeným,

který neřeší nebo nedořeší aktuální problémy a cítí se, že jím nejsou dostatečně motivováni. Problém je také, že pouze několik zaměstnanců zná výsledky hodnocení, co si o jejich pracovním výkonu nadřízený myslí, ale nejsou jim známa ani měřítka, podle kterých je nadřízený hodnotí.

Tyto nedostatky byly potvrzeny i studiem firemních dokumentů, ze kterých vychází, že firma neorganizuje žádné pravidelné teambuildingové akce, které by pomohly ke spokojenosti s celkovou atmosférou. Porady jsou prováděny pouze operativně, takže zaměstnanci se dozvídají informace o problémech nebo změnách jen sporadicky. Také bylo zjištěno, že nejsou ve firmě zavedeny žádné hodnotící pohovory, ze kterých by se zaměstnanci dozvěděli měřítka hodnocení a hodnocení jejich práce.

### **8.3 Navrhované aktivity vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců**

V této části diplomové práce se budu věnovat projektovým aktivitám, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Aktivity vychází z výsledků analýzy současného stavu a jeho nedostatků a bezprostředně souvisí s cíli projektu.

#### **Navrhované aktivity:**

- Zavedení pravidelných porad a setkání se zaměstnanci
- Zajištění školení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech
- Zavedení pravidelné teambuildingové akce
- Příprava hodnotících pohovorů a proškolení vedoucích pracovníků

V následující části práce budou podrobně výše zmíněné aktivity vysvětleny a bude naplánován proces jejich zavedení.

#### **8.3.1 Zavedení pravidelných porad**

Na základě analýzy současného stavu vychází, že současné porady jsou vykonávány pouze operativně při řešení aktuálního problému a usnesené skutečnosti nejsou nijak zaznamenány. Z výsledků dotazníkového šetření také vychází, že zaměstnanci jsou sice dobře informováni o svém pracovišti, ale nejsou dostatečně informováni o schválených změnách a tyto změny nejsou s nimi nijak projednány. Podle výsledků sami zaměstnanci chtějí být, o všem co se ve firmě děje, informováni.

Porady ve firmě jsou důležitou součástí, jelikož bez nich je těžké zjišťovat, co se ve firmě děje, kde jsou silné stránky nebo kde se objevují problémy a rizika. Zároveň pracovními

poradami můžeme zlepšit mezilidské vztahy a zlepšit chod celé firmy. Proto navrhuji zavedení pravidelných porad 1 za 3 měsíce pro všechny zaměstnance, které budou především sloužit k řešení aktuálních problémů a informování zaměstnanců o chystaných novinkách a změnách a jejich následné projednání. Jde o to, aby zaměstnanci byli o dění ve firmě dobře informováni a mohli se na činnostech firmy podílet, což by mělo zvýšit jejich loajalitu k firmě.

Výstupem z porad bude záznam z porady, který bude k dispozici na poradě a kopie, přístupná všem zaměstnancům, bude vystavena na nástěnce. Záznam bude také zaslán vedení firmy do emailu, aby vedení firmy vidělo výstup z porady. Termín porady by měl být jasně stanoven a pravidelně dodržován, aby si na něj zaměstnanci zvykli. Porada by měla trvat přibližně hodinu. Porady budou vedeny vedoucím výroby v provozovně v Lužkovicích a záznam z porady bude dělat vedoucí provozu výroby. V provozovně v Otrokovcích bude poradu vést vedoucí expedičního skladu a záznam bude dělat pověřený zaměstnanec. Pro připomenutí konání porad by mohly posloužit firemní obrazovky, kde by byl uveden termín porady a její stručná osnova (Kaňáková, 2008):

### **1. Úvod**

- seznámení s programem, cílem jednání a časovým harmonogramem

### **2. Průběh**

- kontrola úkolů a jejich plnění
- aktuální problémy
- nové úkoly, jejich zadání
- nové náměty
- informace pro všechny
- diskuze a zpětná vazba

### **3. Závěr**

- rekapitulace důležitých bodů porad
- motivace formou pochval a vyzdvižení jednotlivců
- seznámení s další poradou – termín, body jednání apod.

Celý průběh porad by měl být zaznamenán pomocí záznamu z porady (příloha P VI). Záznam obsahuje termín a místo konání porady, její téma, případné přílohy a účastníky porady. Dále obsahuje program, kde budou specifikovány cíle porady, poté body jednání, které se

budou na poradě probírat, společně s požadovanými výstupy. Následuje kontrola úkolů z minulé porady a stanovení nových úkolů na další období včetně osob za ně zodpovídajících a termín zpracování. Poté se zapíší body, které se nedořešily a případné komentáře k průběhu porady. Na závěr vedoucí porady (vedoucí výroby) a zapisovatel (vedoucí provozu výroby) vyplněný záznam podepíší, následně tento záznam bude vystaven na informační tabuli a přeposlán vedení firmy.

Z analýzy v provozovně v Otrokovicích vychází, že zaměstnanci současné porady považují za neefektivní. Proto je nutné provádět porady tak, aby zbytečně neplýtvali časem zúčastněných, ale naopak jej mohli co nejlépe využít. Důležitá je příprava porady, kde musí být jasně stanoven cíl porady, ať už je to řešení nějakého problému nebo informování o změnách. Tohoto cíle je nutné se držet celou dobu porady. Na konci porady by měl být tento cíl splněn. Dále je nutné mít připravený časový harmonogram, kde bude jasně stanoven začátek a konec porady. Nutné je také dodržování daného programu porady, který by měl být znám všem zúčastněným před konáním porady. Používání pomůcek jako je tabule nebo flipchartu může přinést větší pozornost účastníků. Nesmí se zapomenout ani na aktivitu zaměstnanců při poradě, to znamená dát zaměstnancům prostor projevit svůj názor k dané problematice a nechat prostor na diskusi. Pro zvýšení aktivity se může použít i osobní ohodnocení, kde vedoucí vyzdvihne výsledky jednotlivců společně s pochvalou a tím získáme i motivaci ostatních. Mezi nejdůležitější faktory efektivní porady patří pozitivní atmosféra nejen na začátku porady, ale po celou dobu trvání.

Pro zlepšení informovanosti zaměstnanců bych také zavedla setkání se zaměstnanci, která by se konala 2 krát ročně a zúčastnili by se jí všichni zaměstnanci společně s vedením firmy, a která by všechny seznámila s celkovými výsledky firmy, kvalitou výroby, dodavateli, odběrateli a novými strategiemi a cíli firmy. V jedné z těchto porad by měli být probrány výsledky a návrhy řešení jednotlivých průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

### **8.3.2 Zajištění školení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech**

Z analýzy vychází, že kromě vedoucího výroby neprošli vedoucí zaměstnanci žádnými manažerskými kurzy, což se projevuje v nedostatku motivace podřízených a neschopnosti vedoucího pracovníka řešit nebo dořešit aktuální problémy. Proto je nutné provést školení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech.

Školení by se týkalo vedoucího provozu výroby, vedoucího kvality, vedoucího expedičního skladu, předáka skladu výroby a předáka výroby.

Témata pro školení:

- Vedení lidí
- Efektivní komunikace
- Řešení konfliktních a krizových situací
- Zpětná vazba
- Budování pozitivní atmosféry
- Motivace
- Vedení pracovních porad

### **Výběr dodavatele**

Na trhu jsou různé nabídky školení s různými druhy kurzů, proto byly pro inspiraci vybrány 3 firmy, nabízející školení v oblasti vedení lidí a komunikace. U nich bude proveden výběr vhodného dodavatele.

#### **Dodavatel A:**

Firma Profima EFFECTIVE, s.r.o. je poradensko-vzdělávací společnost s více jak 20 letou působností na českém trhu. Firma poskytuje kurzy na míru v oblasti soft skills, průmyslového inženýrství, procesního řízení, personalistiky, ale i v dalších oblastech (Profil společnosti, 2020).

Firma nabízí kurz „Leadership aneb inspirativní vedení“. Kurz by trval dva dny a probíhal by ve školící místnosti firmy Profima ve Zlíně.

Cena kurzu: 5 000 Kč/osoba na den

#### **Dodavatel B:**

Firma Gradua-CEGOS je česká vzdělávací a poradenská společnost s dlouholetou tradicí, která představuje tradiční značku pro dostupné a spolehlivé vzdělávání zaměstnanců. Zaměřuje se na zvyšování výkonnosti klíčových zaměstnanců (O Gradua-CEGOS, ©2015)

Společnost nabízí 3 denní kurz „Vedení pracovního týmu“ v Brně.

Cena kurzu: 3 960 Kč/osoba za den

**Dodavatel C:**

Společnost DTO CZ, s. r. o. je vzdělávací a poradenská společnost, která se zabývá realizací vzdělávacích, poradenských a certifikačních aktivit, rekvalifikačními kurzy, semináři a poradenství v managementu (Kdo jsme, ©2020).

Nabízený kurz „Vedení lidí, leadership“ by trval 8 hodin, místem školení by byla Ostrava-Mariánské hory.

Cena kurzu: 2 965 Kč/osoba za den.

Kritéria pro výběr dodavatele:

- Cena kurzu
- Zkušenosti se vzděláním

Vzdělávací firma by měla mít dostatek zkušeností s vedením vzdělávacích kurzů a mít pozitivní reference od svých zákazníků.

- Lektor a jeho zkušenosti

Lektor by měl mít vhodné vzdělání, dostatek zkušeností s vedením kurzu na dané téma a měl by mít pozitivní reference od svých zákazníků.

- Místo konání kurzu

Pro firmu je nejlepší místo konání kurzu co nejbližší sídla firmy. Jelikož firma sídlí v Lužkovicích, nejvhodnější místo je ve Zlíně a okolí.

Pro výběr dodavatele bude použita metoda váhového hodnocení podle pořadí 1, 2, 3, (1 = nejlepší, 2 = průměr, 3 = nejhorší). Váhy kritérií jsou stanoveny podle požadavků firmy, největší váhu mají reference zákazníků, naopak nejmenší váha je u ceny kurzu.

Tab. 27 Výběr dodavatele kurzu (vlastní zpracování)

Základní informace	Váha	A	B	C	Vážené skóre A	Vážené skóre B	Vážené skóre C
Cena kurzu	0,20	3	2	1	0,60	0,40	0,20
Zkušenosti se vzděláním	0,25	2	1	3	0,50	0,25	0,75
Lektor a jeho zkušenosti	0,30	2	3	1	0,60	0,90	0,30
Místo konání kurzu	0,25	1	2	3	0,25	0,50	0,75
Celkem	1	X	X	X	1,95	2,05	2,00



Vhodným dodavatelem kurzu pro školení vedoucích pracovníků by podle tabulky (Tab. 27) byla firma Profima EFFECTIVE, s.r.o.

### 8.3.3 Zavedení pravidelné teambuildingové akce

I když z hodnocení vztahů na pracovišti vyplývá, že jsou zaměstnanci s nimi spokojeni, objevovaly se odpovědi, stěžující si na vzájemnou komunikaci a záporně hodnocena byla také celková atmosféra ve firmě. Proto bych zavedla pravidelnou teambuildingovou akci, která povede ke stmelení pracovního týmu a zlepšení komunikace na pracovišti. V projektu byly zvažovány různé varianty teambuildingu jako rafting, outdoorové aktivity, sportovní akce, kulturní akce a adrenalinové sporty.

Jako formu teambuildingu byl vybrán bowling, kde by se zaměstnanci odreagovali při hře a pobavili se při dobrém jídle a pití. Bowling byl zvolen především kvůli pozitivní odezvě z minulé teambuildingové akce, kde se bowling hrál. Zohledněn při výběru byl také věk zaměstnanců, kde 50 % tvoří věková kategorie 31-50 let, a celková cena akce.

Pro zlepšení nejen komunikace, ale i týmové spolupráce bych zvolila pravidelný bowlingový turnaj, který by se konal 1x ročně, kde by vytvořené týmy zaměstnanců soutěžily proti sobě. Vítězný tým by získal odměnu v hodnotě například 1 000 Kč. Vhodné místo konání akce je ve Zlíně v Restauraci „U Barcuchů“, která nabízí 6 bowlingových drah a možnost objednání rautu. Akce by se vždy konala v měsíci červnu před začátkem dovolených. Začátek turnaje by byl v 15 h a dopravu by si každý zaměstnanec zařídil sám. Akce by se konala po pracovní době a byla by dobrovolná, záleželo by tedy jen na zaměstnancích, zda chtějí trávit se svými kolegy čas mimo pracovní dobu a mají zájem je lépe poznat.

Pro lepší přehlednost byl vytvořen akční plán teambuildingové akce (Tab. 28), kde je zobrazen cíl aktivity, podpůrné aktivity a jejich časová náročnost, odpovědná osoba, časový harmonogram a přibližný rozpočet akce. V rozpočtu je zahrnuta cena pronájmu bowlingových drah a raut. Cena rautu je přibližná, záleží na tom, jaká jídla a nápoje by se pro raut zvolila.

Tab. 28 Akční plán teambuildingu (vlastní zpracování)

Aktivita	Teambuilding – Turnaj v bowlingu		
<b>Cíl</b>	Posílení vztahů pracovního kolektivu, zlepšení komunikace a atmosféry ve firmě		
<b>Podpůrné aktivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objednání místa</li> <li>✓ Objednání rautu</li> <li>✓ Nákup odměn</li> <li>✓ Oznámení termínu akce</li> <li>✓ Teambuildingová akce</li> </ul>		
<b>Časová náročnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Naplánování teambuildingové akce – 3 dny</li> <li>✓ Teambuildingová akce – 1 den</li> </ul>		
<b>Odpovědná osoba</b>	Personální manažerka		
<b>Časový Harmonogram</b>	1 x ročně, vždy v červnu		
<b>Rozpočet</b>	Bowlingové dráhy (6 drah na 2 hodiny)	<b>2 160 Kč</b>	
	Občerstvení (raut + nápoje)	Na osobu	300 Kč
		Celkem (50 osob)	<b>15 000 Kč</b>
	<b>Celkem</b>		<b>16 160,- Kč</b>

#### 8.3.4 Příprava hodnotících pohovorů a proškolení zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců patří mezi důležitou zpětnou vazbu pro zaměstnance, kteří chtějí znát, jak dobře odvedli požadovanou práci a chtějí být za ni náležitě ohodnoceni. Hodnotící pohovory jsou otevřené rozhovory mezi hodnotitelem a hodnoceným. Je to forma, kde se obě strany mohou vyjádřit ke svým očekáváním z pracovních cílů a dát si navzájem zpětnou vazbu. Přínosem hodnotících pohovorů pro firmu je zvyšování produktivity práce, vyřešení problémů, zpětná vazba, podklad pro plánování práce a implementace strategických cílů. Pro pracovníka je přínosem zvýšená motivace, kterou zaměstnanci ve firmě postrádají, ocenění práce, vyjasnění problémů, osobní kontakt s vedoucím, který pomůže ke zlepšení vztahů a zvýšení loajálnosti k firmě.

Ve společnosti byly hodnotící pohovory provedeny pouze na začátku působení firmy, ale nebyly spojeny s pozitivní odezvou a to především, že vedoucí v nich neviděli smysl. Podle výsledků analýzy mají zaměstnanci zájem o zpětnou vazbu a hodnocení jejich výkonů. Proto je potřeba dělat pravidelně hodnotící pohovory.

Hodnotící pohovory by měly být uskutečněny 1 krát ročně pro všechny zaměstnance. Hodnocení by mělo být provedeno formou rozhovoru s vedoucím jednotlivých středisek, tedy vedoucím výroby, vedoucím provozu výroby, vedoucím kvality a vedoucím skladu. Tito

vedoucí by měli být na provedení hodnocení svých podřízených dostatečně proškoleni. Vedoucí pracovníci berou hodnotící pohovory jako přínosné, především kvůli přímému kontaktu se zaměstnanci, kde mohou zjistit, co si pracovník opravdu myslí. Jako přínos považují i zpětnou vazbu na pracovní výkon pracovníka, kde si sám pracovník uvědomí, kde se může ještě zlepšit a tím zvýšit svůj pracovní výkon.

Samostatný proces hodnocení by měl probíhat formou hodnotících pohovorů v návaznosti na dané formuláře (Příloha VII. a VIII.), vytvořené autorkou diplomové práce, které budou dopředu vedoucím pracovníkem vyplněny. Kritéria hodnocení ve formulářích byla stanovena autorkou práce společně s personální manažerkou, na základě hodnotícího systému ve firmě TNS SERVIS s. r. o., která byla upravena podle potřeb firmy.

Pro zvolení termínu bude vedoucím pracovníkem vytvořen seznam s termíny, časem a místem konání hodnotících pohovorů, kde se mohou zaměstnanci zapsat. Před zahájením hodnotících pohovorů by měla být provedena informační schůzka, kterou povede vedoucí výroby, kde budou zaměstnanci informováni o důvodech zavedení hodnotících pohovorů, o jejich přínosech, o průběhu hodnocení a zaměstnanci se také seznámí s hodnotícím formulářem. Hodnotící pohovor bude vykonáván v kanceláři vedoucího pracovníka popřípadě v jiné dostupné místnosti, kde účastníci nebudou po dobu rozhovoru rušeni. Délka pohovoru bude půl hodiny až hodinu a měla by při něm panovat přátelská a klidná atmosféra. Celý pohovor by se měl řídit podle následující struktury (Hroník, 2006):

### **1. Začátek pohovoru**

- vyjasnění cílů
- diskuze ohledně očekávání z hodnotícího pohovoru

### **2. Průběh pohovoru**

- vyjádření zaměstnance k hodnocení
- položení případných dotazů, návrhů a přání do budoucna
- porovnání hodnocení zaměstnance a vedoucího
- diskuze a vyjasnění si rozdílných postojů
- stanovení cílů pro další období a postup vedoucí k jejich realizování

### **3. Závěr pohovoru**

- shrnutí pohovoru
- zjištění míry uspokojení s průběhem pohovoru
- případné návrhy na zlepšení

Důležité je při pohovoru navodit přátelskou atmosféru, aby se hodnocení cítili příjemně. Pohovor je dobré začít pochvalou a pozitivními skutečnostmi, negativa řešit až na konci a nezaměřovat se na ně. Pro zaměstnance by měl být hodnotící pohovor možností dozvědět se více o svém pracovním výkonu, získat motivaci pro zlepšení svých pracovních činnosti, ale také možnost vyjádřit své názory a požadavky. Výsledky hodnocení mohou sloužit jako podklad pro plánování dalších činnosti jako je vzdělávání zaměstnanců, odměňování nebo přeřazení pracovníka na jinou pozici.

Školení vedoucích pracovníků pro vedení hodnotících pohovorů z důvodu úspory nákladů bude mít na starosti personální manažerka, která má s vedením hodnotících pohovorů zkušenosti, tím se nám sníží náklady na školení. Školení bude probíhat v jídelně, kde probíhají všechna školení firmy. Délka školení bude v rozmezí 8 hodin, kde se zaměstnanci seznámí se systémem hodnotících pohovorů a následně si tento proces prakticky vyzkouší. Cílem školení bude vedoucí pracovníky seznámit se způsobem hodnocení pracovního výkonu.

Náplň školení:

- Seznámení se systémem hodnocení (cíl, přínosy, metodiky, formuláře)
- Zpracování hodnotícího formuláře (správně vyplnění, kopírování, archivace)
- Průběh hodnotícího pohovoru (navázání atmosféry, hodnocení, zpětná vazba, motivace, shrnutí pohovoru)
- Praktické procvičení

### **8.3.5 Představení projektu zaměstnancům a vedení firmy**

Proto, aby projekt byl úspěšný, je nutné představit projektové návrhy všem zaměstnancům a vedení firmy. Projekt by byl představen na informační schůzce, kterou by vedla personální manažerka. Na schůzce by byli zaměstnanci seznámeni s projektovými řešeními a jejich přínosy jak pro zaměstnance, tak i pro firmu. Zaměstnanci se zde budou moci vyjádřit k výsledkům dotazníkového šetření a navrženým opatřením, která jim byla poskytnuta pomocí brožury. Také se budou moci vyjádřit k projektovým návrhům. Schůzka by měla být vykonána na začátku července roku 2020.

## **8.4 Matice odpovědnosti**

V následující tabulce (Tab. 29) je zobrazena matice odpovědnosti, kde jsou zobrazeny zodpovědnosti jednotlivých osob za jednotlivé činnosti, které souvisí se zavedením projektu pro

zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Matice odpovědnosti byla sestavena metodou RACI, kde písmena určují jednotlivé kompetence:

- R – Responsible – osoba odpovědná za vykonání úkolů
- A – Accountable – osoba odpovědná za úkol jako celek
- C – Consulted – osoba s kterou činnost konzultujeme
- I – Informed – kdo je informován o výsledku činnosti

Osoby odpovědné za jednotlivé činnosti jsou v matici označeny zkratkami: PM – personální manažerka, VP – vedoucí pracovníci, VF – vedení firmy, Z – zaměstnanci.

Tab. 29 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Matice odpovědnosti					
Projekt:	Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě	Zpracovala:	Bc. Adéla Výchopňová		
	Projektové činnost	PM	VP	VF	Z
A	Představení projektu firmě a zaměstnancům	R, A	I	I	I
B	Rozhodnutí realizovat projektu	A	C	R	I
C	Přípravná fáze projektu	R, A	C	I	
D	Realizace teambuildingové akce	R, A	I	C	I
E	Výběrové řízení firmy na školení	R, A	I	C	
F	Realizace školení pro vedoucí pracovníky	R, C	R	I	
G	Školení vedoucích pracovníků na hodnotící pohovory	R, A	C	I	
H	Informační schůzka o hodnotících pohovorech	C	R, A	I	I
I	Realizace hodnotících pohovorů	C	R, A	I	I
J	Realizace porad	C	R, A	I	I
K	Vyhodnocení úspěšnosti projektu	R	C	A	I

## 8.5 Náklady projektu

Tato část projektu se bude zabývat nákladovou analýzou navržených řešení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Náklady budou nejdříve propočítány pro každý projektový návrh zvlášť, poté budou náklady porovnány a nakonec sečteny. Všechny náklady jsou pouhým hrubým odhadem. Veškeré náklady jsou vypočítány pro 1 rok.

### 8.5.1 Náklady na zavedení pravidelných porad

Náklady na zavedení pravidelných porad jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 30). Náklady jsou rozděleny na tisk záznamu z porady a kopie záznamů pro archivaci.

Náklady pro tisk záznamu z porad zahrnují 2 Kč za tisk listu A4. Na poradě bude vypracován 1 originál a kopie záznamu bude dostupná všem zúčastněným. Za rok budou provedeny 4 porady. Časem zaměstnanců strávených na poradách (1 hodina) vzniknou firmě oportunitní náklady. Firma kvůli citlivosti dat nemohla poskytnout přesné mzdy zaměstnanců, proto jsou oportunitní náklady vypočítány z průměrné mzdy firmy (28 484 Kč), celkové náklady jsou tedy pouze přibližné.

Náklady na školení vedoucích pracovníků, ohledně vedení porad jsou započítány v nákladech pro školení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech, kde je zahrnuto i školení pro vedení porad.

Tab. 30 Náklady na tisk záznamu z porad (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady na jednotku	Počet Jednotek	Náklady Celkem
Tisk záznamu z porad	2 Kč	2 x 4 ks	16 Kč
Oportunitní náklady	190 Kč/h	57 x 4 h	43 320 Kč
<b>Celkem</b>			<b>43 336 Kč</b>

### 8.5.2 Náklady na školení vedoucích pracovníků

Náklady na školení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech obsahují 5 000 Kč za kurz pro jednu osobu na den, na kurz, který bude trvat 2 dny, bude přihlášeno 5 osob. Nutné je také vypočítat náklady na cestovné při ceně pohonných hmot 32 Kč/l, spotřebě 6 l/100 km, kdy cesta z provozovny Lužkovice do školícího centra a zpět je dlouhá 22 km. Také se musí počítat se stravným na každý den konání kurzu (8 hodin/den) pro všechny účastníky školení.

Tab. 31 Náklady na školení vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady Celkem
Školení	5 000 Kč	2 x 5 osoby	50 000 Kč
Stravné	87 Kč	2 x 5 osob	870 Kč
Cestovné	32 Kč/litr	22 km	44 Kč
<b>Celkem</b>			<b>50 914 Kč</b>

### 8.5.3 Náklady na Teambuildingovou akci

Náklady na teambuildingovou akci tvoří náklady na pronájem bowlingových drah a občerstvení. Náklady na pronájem 1 bowlingové dráhy na 1 hodinu tvoří 180 Kč, potřeba bude pronajmout 6 bowlingových drah na 2 hodiny. Cena občerstvení, která je složena z rautu a nápojů, je jen orientační, záleží na tom, jaká jídla budou do rautu vybrána, jaké nápoje budou zvoleny a také na aktuálních cenách. Pro představu byla vybrána jídla a nápoje pro raut z jídelního lístku na webových stránkách restaurace a vyčíslena hodnota občerstvení na osobu a celková cena pro 50 osob.

Tab. 32 Náklady na Teambuildingovou akci (vlastní zpracování)

Činnosti	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady Celkem
Bowlingová dráha	180 Kč/ hod	6 drah x 2 h	2 160 Kč
Občerstvení (raut + nápoje)	300 Kč/osoba	50 osob	15 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>17 160 Kč</b>

### 8.5.4 Náklady na zavedení hodnotících pohovorů

Náklady na hodnotící pohovory jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 33), kde je zobrazena cena tisku jednotlivých formulářů a tisku formulářů na nástěnku. V nákladech jsou také započítány oportunitní náklady, které obsahují mzdu hodnocených, kteří vykonávají jinou činnost než běžnou pracovní. V nákladech není započítána mzda hodnotitele za čas strávený vedením hodnotících pohovorů a jejich přípravou, jelikož tato činnost má být náplní jeho pracovních povinností. Mzda hodnocených pracovníků je vypočítána z průměrné mzdy firmy

(28 484 Kč), jelikož firma neposkytla, kvůli citlivosti dat, přesné mzdy pracovníků. Samotný hodnotící pohovor bude trvat půl hodiny. Hodnotící pohovory budou uskutečněny 1 ročně.

Tab. 33 Náklady na zavedení hodnotících pohovorů (vlastní zpracování)

Činnosti	Cena za Jednotku	Počet Jednotek	Celkové Náklady
Tisk formulářů I. pro THP (oboustranný tisk)	3 Kč	1 ks	3 Kč
Tisk formulářů II. pro dělníky a režijní pracovníky	2 Kč	2 ks	4 Kč
Tisk formulářů na nástěnku I. (oboustranný tisk)	3 Kč	1 ks	3 Kč
Tisk formulářů na nástěnku II.	2 Kč	2 ks	4 Kč
Tisk seznamu s termíny pohovorů	3 Kč	1 ks	3 Kč
<b>Celkem náklady na tisk</b>			<b>17 Kč</b>
Mzda hodnoceného (dělníci a režijní pracovníci)	190 Kč/h	(190 x 0,5) x 49 ks	4 655 Kč
Mzda hodnoceného (THP)	190 Kč/h	(190 x 0,5) x 6 Ks	570 Kč
<b>Celkem oportunitní náklady</b>			<b>5 225 Kč</b>
<b>Celkem</b>			<b>5 242 Kč</b>

### 8.5.5 Celkové náklady projektu

Celkové náklady všech projektových návrhů jsou zobrazeny v následující tabulce (Tab. 34), kde celkové náklady projektu jsou ve výši 116 652 Kč. Nejvíce finančně náročnou položkou je školení vedoucích pracovníků, kde jsou náklady ve výšce 50 914 Kč a poté následuje zavedení pravidelných porad, kde jsou náklady vyčísleny na 43 336 Kč, kde většinu tvoří oportunitní náklady. Třetím finančně náročným návrhem je pravidelná team-buildingová akce s náklady ve výši 17 160 Kč. Finančně nejméně náročným projektovým návrhem je zavedení hodnotících pohovorů, kde jsou náklady v podobě tisků formulářů a oportunitních nákladů na mzdu hodnocených pracovníků 5 242 Kč.



Tab. 34 Náklady projektu (vlastní zpracování)

Projektové návrhy	Náklady
Zavedení pravidelných porad	43 336 Kč
Školení vedoucích pracovníků	50 914 Kč
Teambuildingová akce	17 160 Kč
Zavedení hodnotících pohovorů	5 242 Kč
<b>Celkem</b>	<b>116 652 Kč</b>

## 8.6 Podmínky projektu

Podmínkami projektu jsou podpora managementu firmy a podpora všech zaměstnanců firmy. Podpora managementu firmy spočívá v uvolnění peněžních prostředků pro jednotlivé projektové návrhy a spolupráce při jejich zavedení. Druhá podmínka se týká podpory všech zaměstnanců firmy při zavedení daných projektových návrhů, důležitá je především ochota a spolupráce vedoucích pracovníků, kterých se týkají všechny navržené aktivity. Preventivně byl projekt představen všem zaměstnancům včetně vedoucích, kde byli seznámeni s přínosy, které projektové návrhy přinesou jim a celé firmě.

## 8.7 Časový harmonogram projektu

Pro projekt byl vytvořen časový harmonogram, podle kterého budou určeny jednotlivé kroky a jejich časová náročnost. Časový harmonogram obsahuje popis jednotlivých činností, jejich dobu trvání a předcházející činnosti, na které navazují. Dále je projekt podroben časové analýze, kde byla použita metoda CPM, která slouží k identifikaci kritické cesty projektu, tedy cesty činností, které se nesmí zpozdít, jinak se zpozdí celý projekt.

Tab. 35 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

	Činnost	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Představení projektu firmě	1	-
B	Schválení projektu	1	A
C	Přípravná fáze projektu	14	B
D	Realizace teambuildingové akce	1	C
E	Výběrové řízení firmy na školení	7	C
F	Realizace školení pro vedoucí pracovníky	2	E
G	Školení vedoucích pracovníků na hodnotící pohovory	1	C
H	Informační schůzka o hodnotících pohovorech	1	G
I	Realizace hodnotících pohovorů	3	H
J	Realizace porad	6	F
K	Vyhodnocení úspěšnosti projektu	30	D, I, J

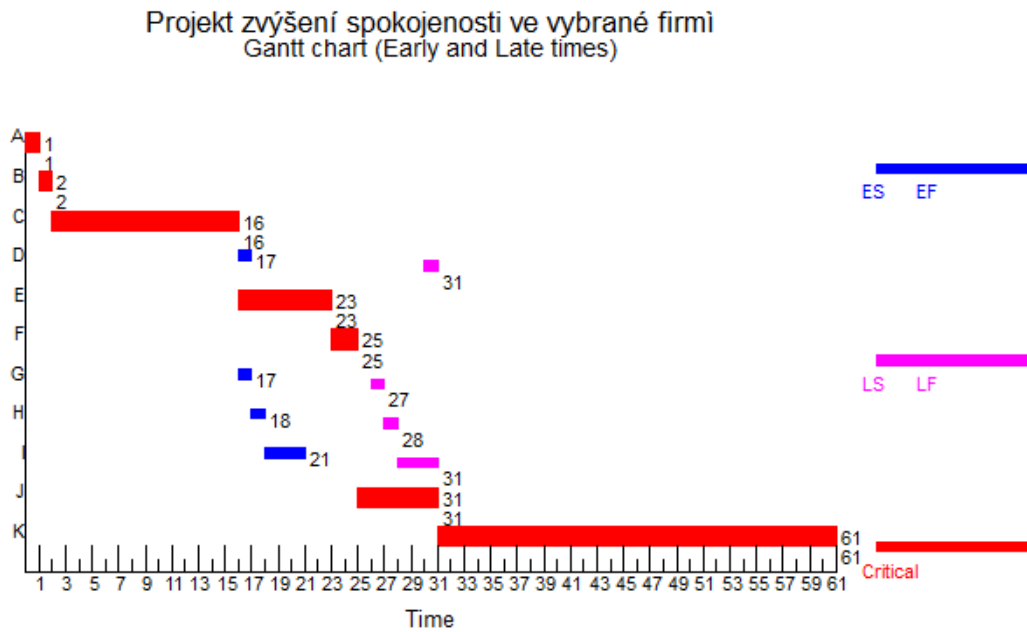
Pro výpočet délky trvání projektu a označení kritické cesty projektu byl použit program QM for Windows 4. Délka projektu podle obrázku (Obr. 26) je 61 dní.

The screenshot shows a window titled "Project Management (PERT/CPM) Results" with a subtitle "Projekt zvýšení spokojenosti ve vybrané firmě solution". The window contains a table with the following data:

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	61					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	14	2	16	2	16	0
D	1	16	17	30	31	14
E	7	16	23	16	23	0
F	2	23	25	23	25	0
G	1	16	17	26	27	10
H	1	17	18	27	28	10
I	3	18	21	28	31	10
J	6	25	31	25	31	0
K	30	31	61	31	61	0

Obr. 26 Délka projektu (QM for Windows 4)

Pomocí programu QM je v následujícím obrázku (Obr. 27) zobrazena kritická cesta, která je zvýrazněna červenou barvou.

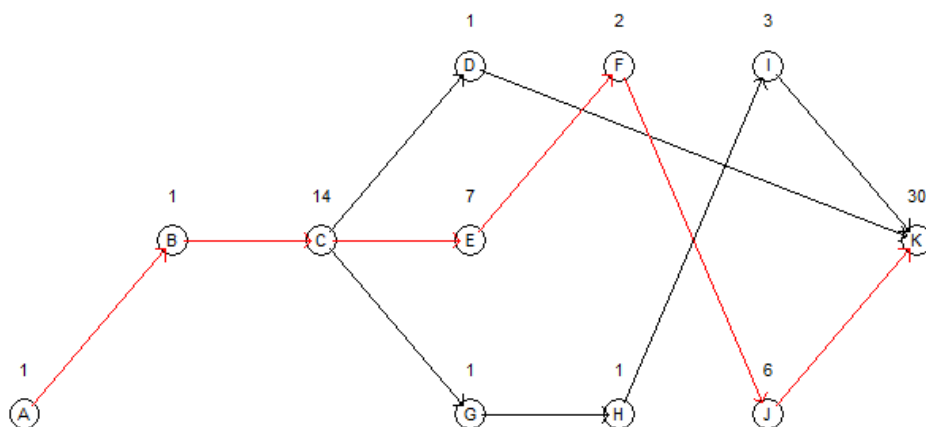


Obr. 27 Ganttův diagram (QM for Windows 4)

Kritická cesta obsahuje tyto činnosti:

A → B → C → E → F → J → K

Na následujícím obrázku (Obr. 28) je síťový graf, vytvořený opět programem QM for Windows 4, kde je přehledněji vyobrazena červenou barvou kritická cesta činností projektu. Tyto činnosti mají nulovou rezervu, tedy nesmí se zpozdít, jinak se zpozdí celý projekt. Časovou rezervu mají činnosti D, G, H, I.



Obr. 28 Síťový graf (QM for Windows 4)

## 8.8 Přínosy projektu

Přínosy plynoucí ze zavedení projektových návrhů ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě jsou:

- Zvýšení loajlnosti zaměstnanců
- Zlepšení celkové atmosféry ve firmě
- Zvýšení spolupráce mezi kolegy
- Zvýšení motivace zaměstnanců
- Zlepšení manažerských schopností vedoucích pracovníků
- Zvýšení informovanosti zaměstnanců
- Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců

## 8.9 Rizika projektu

Pro vytvoření projektu je nutné brát v úvahu i případná rizika, která mohou projekt ohrozit. V souvislosti s projektem pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců je nutné stanovit i možná rizika:

- Neochota vedoucích pracovníků provádět hodnotící pohovory a pravidelné porady
- Nezájem zaměstnanců o navržená řešení
- Nedostatek času pro hodnocení zaměstnanců
- Nedostatek finančních prostředků
- Neschválení projektu vedením firmy

Pro lepší pochopení jednotlivých rizik a jejich pravděpodobností, byla sestavena matice pravděpodobnosti rizika (Tab. 36). Matice zobrazuje pravděpodobnosti rizik, ke kterým byly přiřazeny jednotlivé hodnoty (0,2 = nízká, 0,5 = střední, 0,75 = vysoká). Tyto hodnoty byly následně vynásobeny hodnotami významnosti rizika (0,2 = nízká, 0,5 = střední, 0,75 = vysoká). Výsledná hodnota nám ukazuje závažnost daného rizika. Čím je hodnota vyšší, tím závažnější riziko je.

Tab. 36 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost rizika			Významnost Rizika			Výsledek
	0,2	0,5	0,75	0,2	0,5	0,75	
Neochota vedoucích pracovníků		X			X		<b>0,25</b>
Nezájem zaměstnanců	X				X		0,10
Nedostatek času		X				X	<b>0,25</b>
Nedostatek finančních prostředků	X				X		0,10
Neschválení projektu vedením firmy	X					X	0,15

**Eliminace rizik:**

- **Neochota vedoucích pracovníků:** Pro snížení rizika je v projektu obsažena aktivita, kdy všem zaměstnancům včetně vedoucích pracovníků byly představeny přínosy jednotlivých návrhů, a také možnost snížení nespokojenosti jejich zaměstnanců a tím zajištění vyšší výkonnosti pracovníků a zlepšení atmosféry ve firmě. Jako další opatření proti tomuto riziku je pomoc při organizaci a plánování jednotlivých projektových návrhů.
- **Nezájem zaměstnanců:** Pro snížení rizika nezájmu zaměstnanců je v projektu zařazena aktivita představení projektu zaměstnancům, kde zaměstnanec personální manažerka seznámí s jednotlivými aktivitami, s veškerými kroky projektu, změnami, které to přinese a odpoví jim na veškeré dotazy ohledně projektových návrhů.
- **Nedostatek času:** Hodnotící pohovory a pravidelné porady zaberou určitou část pracovní doby vedoucích pracovníků, ale také zaměstnanců. Je tedy nutné důsledně naplánovat přípravu obou aktivit, zvolit vhodný termín, tak by to nezasahovalo do pracovních činností.
- **Nedostatek finančních prostředků:** Nedostatek finančních prostředků je v tomto případě velmi nízký, jelikož náklady na návrhy jsou vzhledem k hospodářskému výsledku firmy nízké. Avšak zvýšit toto riziko může situace vzniklá koronavirovou pandemií, kdy se mohou snížit zisky firmy, nebo naopak zvýšit náklady na navržené řešení projektu.

- **Neschválení projektu vedením firmy:** Jelikož téma diplomové práce bylo vybráno samotným vedením firmy, výskyt rizika je velmi malý. Rizikem v tomto případě je neodsouhlasení navržených řešení a jejich nerealizování v praxi. Proto v projektu byla aktivita sloužící pro dostatečné vysvětlení výhod, které plynou z projektu jak pro zaměstnance, tak pro firmu.

## 9 SHRNUÍ PROJEKTU

Na základě provedené analýzy interních dokumentů, nestrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření byl vytvořen projekt vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě.

Hlavním cílem projektu bylo zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V návaznosti na hlavní cíl byly stanoveny dílčí cíle: zlepšení komunikace mezi nadřízenými a jejich podřízenými, zlepšení informovanosti a motivace zaměstnanců a také celkové atmosféry ve firmě. Celý projekt je navržen tak, aby splňoval požadavky zaměstnanců a zároveň bral v úvahu potřeby firmy.

Projekt obsahuje návrhy, které by měly vést k naplnění hlavního cíle. Projektové návrhy zahrnují zavedení pravidelných porad, zajištění školení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech, zavedení pravidelné teambuildingové akce, příprava hodnotících pohovorů společně s proškolením vedoucích pracovníků a představení projektu zaměstnancům. Všechny projektové návrhy byly podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze a byly stanoveny přínosy celého projektu.

Časová analýza, pomocí programu QM, určila časovou náročnost projektu na 61 dní a byla určena kritická cesta projektu. Nákladová analýza vyčíslila celkové náklady projektu na 116 652 Kč, což je vzhledem k finanční situaci firmy akceptovatelná částka. V projektové části byla stanovena rizika ohrožující zavedení projektových návrhů. Nejvyšším rizikem je neochota vedoucích pracovníků provádět pravidelné porady a hodnotící pohovory, riziko je eliminováno projektovým návrhem, kde je zaměstnancům představen projekt a vysvětleny přínosy daného návrhu pro zaměstnance a pro celou firmu. S tímto rizikem souvisí i další vysoké riziko a to nedostatek času pro projektové návrhy. Eliminací tohoto rizika je důsledné plánování příprav a realizace všech návrhů.

Zavedení navrhovaných řešení má pro firmu přínosy ve formě zlepšení celkové komunikace ve firmě, efektivnější zpětná vazba, zvýšení kvalifikace vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech, zvýšení motivace zaměstnanců a jejich loajalita a zlepšení celkové atmosféry ve firmě. V rámci projektu je firmě doporučeno kontrolovat spokojenost svých zaměstnanců pravidelně pomocí dotazníkového šetření a hodnotících pohovorů. Výsledky průzkumu by pak měly být se zaměstnanci probrány na setkání a společně navrhnutá řešení pro zlepšení jejich spokojenosti.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců, vyhodnotit jeho přednosti a nedostatky a v návaznosti na to vytvořit projekt, který navrhne řešení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě.

Teoretická část se zabývala průzkumem literární rešerše z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřených na spokojenost zaměstnanců z odborných zdrojů. Tyto poznatky poté byly využity pro zpracování praktické části diplomové práce. Podstatou teoretické části bylo definovat pracovní spokojenost a její faktory. Nedílnou součástí bylo zjištění metod měření pracovní spokojenosti a seznámení se s novými trendy v tomto oboru. Poté byla definována motivace, která je součástí spokojenosti zaměstnanců.

Praktická část se zaměřuje na analýzu současného stavu spokojenosti ve firmě, která byla provedena na základě studia interních dokumentů, neformálních rozhovorů a dotazníkového šetření. Studium interních dokumentů a rozhovorů s personální manažerkou byla zjištěna personální situace ve firmě, systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, mezilidské vztahy, práce vedoucích pracovníků, pracovní podmínky a prostředí. Dotazníkovým šetřením byly zjištěny aktuální přednosti a nedostatky související se spokojeností zaměstnanců. Zaměstnanci měli také možnost vyjádřit svůj názor a navrhnout řešení, vedoucí ke zvýšení jejich spokojenosti. Největším nedostatkem z výsledků analýzy byla nízká informovanost zaměstnanců, nespokojenost s vedením oddělení a nedostatečná motivace. Jako způsob informování si pracovníci zvolili možnost přímo od svého nadřízeného nebo na poradách. Malé procento zaměstnanců je také spokojeno s celkovou atmosférou ve firmě.

Na základě zjištění z teoretické části a analýzy byl navržen projekt, který obsahoval navržené aktivity s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě. Navrženými aktivitami bylo zavedení pravidelných porad 1 za 3 měsíce společně s vytvořením záznamu z porad, proškolení vedoucích zaměstnanců v manažerských dovednostech, zavedení teambuildingové akce ve formě turnaje v bowlingu, zavedení hodnotících pohovorů s vytvořením hodnotícího formuláře a proškolením vedoucích pracovníků a představení projektu zaměstnancům. Na závěr práce byla provedena časová, nákladová a riziková analýza. Také byly vyhodnoceny přínosy celého projektu, které mohou ovlivnit rozhodnutí o zavedení projektových návrhů. Úspěšnost projektu závisí na ochotě vedení firmy a zavedení projektových návrhů do chodu firmy.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 447 s. ISBN 9780749478155.

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

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 112 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 336 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. Becnovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FARKOVÁ, Marie, 2009. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada, 136 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2480-5.

FILIP, Ludvík a Jiří ŠEBESTÍK, 2017. *(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality*. Hradec králové: TZ – one, 254 s. ISBN 9788075390493.

FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

FRENZEL, Ralph, 2013. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. české vyd. Praha: Grada, 154 s. ISBN 978-80-247-4637-1.

GUIRDHAM, Maureen, 2014. *Work Communication: Mediated and Face-to-Face Practices*. Macmillan International Higher Education, 440 s. ISBN 9781137351456.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-726-1430-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4714-585.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 201s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

KAŇÁKOVÁ, Eva, 2008. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 169 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (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 9788072612888.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 361 s. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NENADÁL, Jaroslav, 2015. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 380 s. ISBN 9788072613922.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 287 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 264 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 128 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Vedení porad: Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 120 s. ISBN 9788024778648.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 208 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TRUSS, Catherine, Rick DELBRIDGE, Kerstin ALFES, Amanda SHANTZ a Emma SOANE, 2014. *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 321 s. ISBN 9780415657426.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 60 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 688 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-802-4743-721.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 9788024773872.

**Interní zdroje firmy:**

Pracovní řád, 2019

Mzdový předpis, 2019

Sociální program, 2019

Procesní mapa náboru, 2019

## SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

ČESKO. Zákon č. 365/2011 ze dne 6. listopadu 2011, In: *Sbírka zákonů Česká republika* [online]. 2011, částka 128, s. 10 - 12 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930

Dvě třetiny Čechů dostaly loni přidáno, spokojenost v zaměstnání roste, ©2020. *Grafton* [online]. Freely agency [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/onas/medialni-zona/tiskove-zpravy/dve-tretiny-cechu-dostaly-loni-pridano-spokojenost-v-zamestnani-roste/>

Firemní Wellbeing - firmy i zaměstnanci zdraví a spokojení, ©2017. *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. Praha: asociace společenské odpovědnosti [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/724/firemni-wellbeing-firmy-i-zamestnanci-zdravi-a-spokojeni/>

Jak firmy zjišťují spokojenost zaměstnanců? Pomocí robota i na cigárku, ©2019. *Lmc* [online]. LMC [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/jak-firmy-zjistuji-spokojenost-zamestnancu-pomoci-roboty-i-na-cigarku/>

Jak udělat průzkum mezi zaměstnanci, ©2012. *INBOOX* [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://inboox.webnode.cz/news/jak-udelat-pruzkum-mezi-zamestnanci/>

Kdo jsme, 2020. *Dto* [online]. Ostrava: DTO CZ [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.dtocz.cz/text/10-kdo-jsme.html>

Měření spokojenosti zaměstnanců. *Flek.cz* [online]. Praha: RYXOO UNIVERSAL, ©2019 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/>

Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců, ©1997-2020. *QMprofi* [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/monitoring-a-mereni-spokojenosti-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EsCIH6FPT6rTm\\_LqTiGD5gyMB8q2Z8oGSQ/](https://www.qmprofi.cz/33/monitoring-a-mereni-spokojenosti-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EsCIH6FPT6rTm_LqTiGD5gyMB8q2Z8oGSQ/)

Mladá generace (3/3): Jak z ní dostat to nejlepší, ©2020. *Management news* [online]. Praha: IVITERA [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/řízení-firmy-id-147972/mlada-generace-3-3-jak-z-ni-dostat-to-nejlepsi-id-3714583>

Mzdy, náklady práce, ©2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/mzdy-xz>

- Největší problém trhu práce? Ne najít zaměstnance, ale udržet si je, 2020. *Idnes.cz* [online]. Praha: Mafra [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620\\_114843\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kho)
- NEWSON, Pauline. Good communication at work can open the gateway to better relationships. *Nursing and Residential Care* [online]. MA Healthcare, 2010, **12**(8), 366-369 [cit. 2019-11-28]. DOI: 10.12968/nrec.2010.12.8.49121. ISSN 14659301. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=20bff853-7a52-4eb2-a7fe-1584713c28fb%40sdc-v-sessmgr02>
- O Gradua-CEGOS, ©2015. *Gradua* [online]. Gradua-CEGOS [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/o-nas/o-gradua-cegos.html>
- O nás, ©2017. *ENBOS* [online]. Slušovice: ENBOS Slušovice [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://www.enbos.cz>
- Práce přesčas, ©2019. *Pracomat* [online]. pracomat [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/330-prace-prescas.html>
- [Právní rádce] Na co si dát z pohledu HR pozor u přesčasů, 2019. *Lmc* [online]. LMC [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/pravni-radce-na-co-si-dat-z-pohledu-hr-pozor-u-prescasu/>
- Profil společnosti, ©2020. *PROFIMA* [online]. Zlín: PROFIMA EFFECTIVE [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.profima.cz/#slider-homepage>
- SAARI, Lise m a Timothy a JUDGE. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* [online]. Wiley Subscription Services, Inc., a Wiley Company, 2004, 395-407 [cit. 2019-11-28]. DOI: 10.1002/hrm.20032. ISSN 00904848. Dostupné z: <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.k.utb.cz/doi/epdf/10.1002/hrm.20032>
- SOVOVÁ, Eva, 2020. Více než polovina českých zaměstnanců není spokojená se svou prací. *Idnes.cz* [online]. Mafra [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnanci-zamestnavatele-nespokojenost-vztahy-plat-duvody-odchodu-analyza.A200113\\_120521\\_podnikani\\_sov/](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnanci-zamestnavatele-nespokojenost-vztahy-plat-duvody-odchodu-analyza.A200113_120521_podnikani_sov/)
- Společnost Cadet Go, ©2014. *Cadet go* [online]. Praha: CADET GO [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <http://www.cadetgo.cz/cz/o-nas/spolecnost.html>
- Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice a ve světě* [online], 2018. Česká republika: Deloitte [cit. 2020-03-31].

Well-being: Nový trend, který hýbe firmami po celém světě, ©2020. *Dreport* [online].  
Praha: Deloitte CZ Services [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/well-being-novy-trend-ktery-hybe-firmami-po-celem-svete/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářští pracovníci

MS Microsoft

CPM Metoda kritické cesty



**SEZNAM VZORCŮ**

- (1) Vzorec pro výpočet hypotetické četnosti
- (2) Vzorec pro výpočet testu nezávislosti  $\chi^2$

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Pět komponent motivující řídicí práce podle Niemeyera a Seyffereta (vlastní zpracování).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 2 Příklad dotazníku ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců podle Filipa 2019 (vlastní zpracování).....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 3 Logo společnosti (O nás, ©2017).....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování) .....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 5 Celková spokojenost se zaměstnáním ve firmě - Otrokovice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 6 Celková spokojenost se zaměstnáním ve firmě - Lužkovice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 7 Hodnocení firmy – Otrokovice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 8 Hodnocení firmy – Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 9 Hodnocení úrovně stresu – Otrokovice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 10 Hodnocení úrovně stresu – Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 11 Spokojenost s výší mzdy (vlastní zpracování).....</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 12 Proces náboru a pracovního poměru (procesní mapa náboru, 2017) .....</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 13 Hodnocení pracovních podmínek – Otrokovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 14 Hodnocení pracovních podmínek – Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 15 Názor na přesčasovou práci – Otrokovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 16 Názor na přesčasovou práci – Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 17 Vnímání množství přesčasové práce - Otrokovice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 18 Vnímání množství přesčasové práce - Lužkovice (vlastní zpracován) .....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 19 Hodnocení počtu pracovníků na pracovišti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 20 Hodnocení pracovního kolektivu – Otrokovice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 21 Hodnocení pracovního kolektivu – Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 22 Spolupráce mezi kolegy – Otrokovice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 23 Spolupráce mezi kolegy - Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 24 Způsoby informování - Otrokovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 25 Způsob informování – Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 26 Délka projektu (QM for Windows 4).....</i>	<i>98</i>
<i>Obr. 27 Ganttův diagram (QM for Windows 4) .....</i>	<i>99</i>
<i>Obr. 28 Síťový graf (QM for Windows 4) .....</i>	<i>99</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení (vlastní zpracování) .....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 2 Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení a pohlaví (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 3 Index maskulinity a feminity (vlastní zpracování) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 4 Rozdělení zaměstnanců podle věkových kategorií (vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 5 Návratnost dotazníků (vlastní zpracování).....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 6 Struktura respondentů podle pracovního zařazení (vlastní zpracování).....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 7 Hodnocení charakteristik dle spokojenosti - Otrokovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 8 Hodnocení charakteristik dle spokojenosti - Lužkovice (vlastní zpracování) .</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 9 Hodnocení charakteristik dle důležitosti - Otrokovice (vlastní zpracování) ...</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 10 Hodnocení charakteristik dle důležitosti - Lužkovice (vlastní zpracování) ...</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 11 Míra fluktuace zaměstnanců (vlastní zpracování).....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 12 Srovnání mezd (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu, ©2020) .....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 13 Hodnocení práce a pracovních podmínek – Otrokovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 14 Hodnocení práce a pracovních podmínek - Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 15 Počet odpracovaných a přesčasových hodin za rok 2019 (vlastní zpracování).....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 16 Hodnocení vnitropodnikové komunikace – Otrokovice (vlastní zpracování) 72</i>	
<i>Tab. 17 Hodnocení vnitrofiremní komunikace - Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 18 Hodnocení nadřízených – Otrokovice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 19 Hodnocení nadřízeného – Lužkovice (vlastní zpracování).....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 20 Četnosti pro V1 (vlastní zpracování).....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 21 Četnosti hodnocení vnitropodnikové komunikace pro V2 (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 22 Četnosti pro V3 (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 23 Absolutní četnosti náhodných veličin (vlastní zpracování) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 24 Hypotetické četnosti veličin (vlastní zpracování) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 25 Výsledky testu nezávislosti <math>\chi^2</math> (vlastní zpracování).....</i>	<i>79</i>

<i>Tab. 26 Celkové zhodnocení spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování) .....</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 27 Výběr dodavatele kurzu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 28 Akční plán teambuildingu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 29 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 30 Náklady na tisk záznamu z porad (vlastní zpracování) .....</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 31 Náklady na školení vedoucích pracovníků (vlastní zpracování) .....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 32 Náklady na Teambuildingovou akci (vlastní zpracování) .....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 33 Náklady na zavedení hodnotících pohovorů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 34 Náklady projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 35 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 36 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>101</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

*Příloha P I: Organizační struktura firmy*

*Příloha P II: Ceny příspěvků sociálního programu*

*Příloha P III: Dotazník*

*Příloha P IV: Powerpointové slidy*

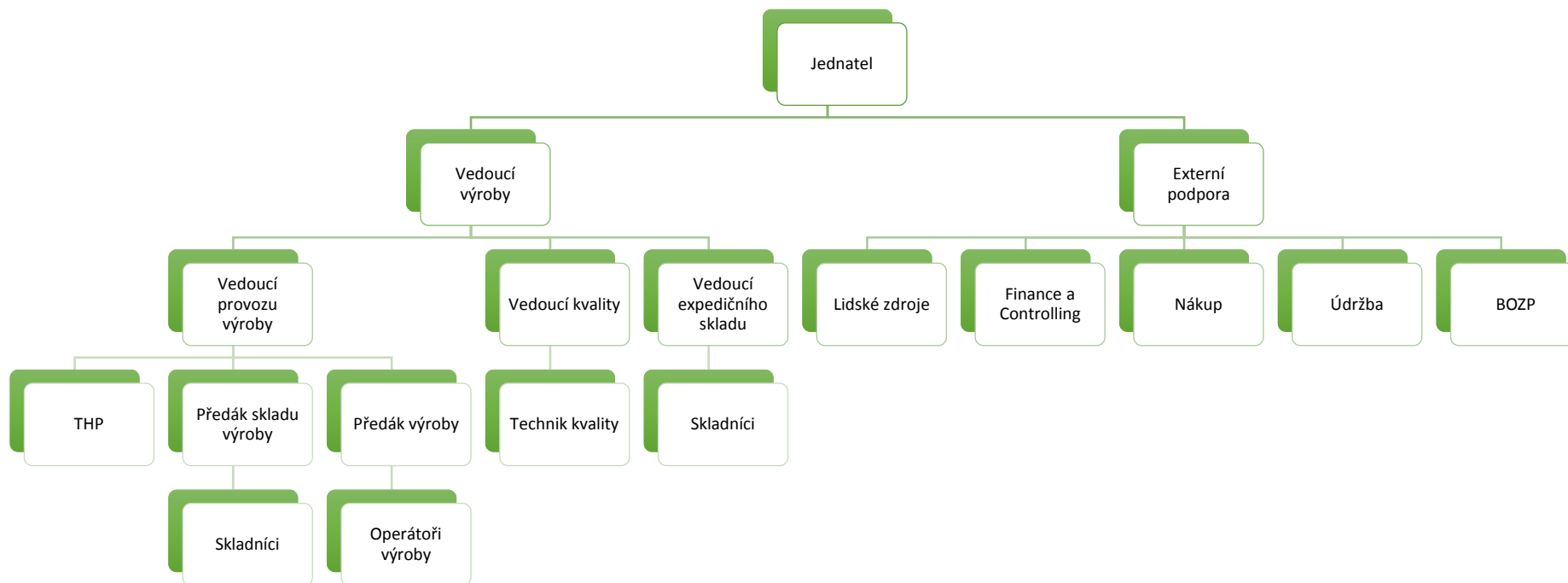
*Příloha V: Logický rámec projektu*

*Příloha VI: Záznam z porady*

*Příloha VII: Formulář hodnotícího pohovoru I*

*Příloha VIII: Formulář hodnotícího pohovoru II.*

# PŘÍLOHA I.: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY



## PŘÍLOHA P II: CENY PŘÍSPĚVKŮ SOCIÁLNÍHO PROGRAMU

<b>Sociální program ENBOS Slušovice s.r.o.</b>	
Závodní stravování	29 Kč hradí ZC/55% hradí ZL
Závodní preventivní péče	hradí zaměstnavatel
Poskytování pracovního volna a úprava pracovní doby	individuálně dle žádosti zaměstnance
Rozvoj odborné způsobilosti	hradí zaměstnavatel
Volnočasové poukázky po 6. měsíci ve společnosti	max. 1200 Kč/zaměstnanec
Oceňování bezpříspěvkových dárců krve	1 000-30 000 Kč
Kulturně-společenské, sportovní a jiné akce	max. 250 Kč/zaměstnanec
<b>Penzijní připojištění po 1. roce ve společnosti:</b>	
po 1. roce	200 Kč
po 2 letech	500 Kč
3-5 let	600 Kč
6 let a více	800 Kč
<b>Poskytnutí sociální výpomoci po 1. roce ve společnosti:</b>	
sňatek zaměstnance	2 000 Kč
narození dítěte zaměstnance	2 000 Kč
<b>Životní výročí v závislosti na nepřetržité délce trvání pracovního poměru:</b>	
odchod do starobního a předčasného starobního důchodu:	
do 5 let	2 000 Kč
do 10 let	3 000 Kč
do 15 let	5 000 Kč
do 25 let	7 000 Kč
při dovršení 50 a 60 let věku:	
do 5 let	2 000 Kč
do 10 let	3 000 Kč
do 15 let	5 000 Kč
do 25 let	7 000 Kč

## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Dotazník pracovní spokojenosti společnosti ENBOS Slušovice, s.r.o.

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku, který zabere přibližně 10 -15 minut Vašeho času.

Jsem studentka UTB Zlín – Fakulty managementu a ekonomiky a nyní zpracovávám diplomovou práci v součinnosti s personálním oddělením, která se v rámci personálního auditu zaměřuje na získání objektivního pohledu spokojenosti, názorů a připomínek ke společnosti ENBOS, ale i k Vašemu přímému nadřízenému.

Předem děkuji za ochotu a Váš čas.

Adéla Výchopňová

\* **Povinné pole**

### IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

**1. Jaké je vaše pracovní zařazení? \***

THP - vedoucí pracovník

THP - bez podřízených zaměstnanců

Operátor/ka výroby, skladník

**2. Můj přímý nadřízený je: \***

Vedoucí (výroby, kvality, exp. skladu)

Předák (výroby, skladu výroby)

### SPOKOJENOST S FIRMOU ENBOS SLUŠOVICE, S. R. O.

**3. Jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této firmě? \***

Ano  Ne





## PRÁCE PŘESČAS

- 7. Jaký je Váš názor na přesčasovou práci? \***
- |                                                                 | Ano                      | Ne                       |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Jsem za práci přesčas rád, protože mám možnost si více vydělat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Práce přesčas je nutné zlo, ale rád firmě pomůžu.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Na přesčasy zásadně nechodím.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Přesčasy mi nadřízený neumožňuje.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 8. Odpovězte na následující charakteristiky: \***
- |                                                                      | Ano                      | Ne                       |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Uvítal bych lepší organizaci práce, aby nebylo třeba tolik přesčasů. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Množství přesčasové práce je ve firmě příliš vysoké.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9. Doplňte případně další komentář k přesčasové práci:**

---

---

---

---

## PRACOVNÍ KOLEKTIV

**10. Jak byste ohodnotil/a pracovní vztahy Vašeho kolektivu? \***

- Velmi přátelské    Přátelské    Spíše nepřátelské    Velmi nepřátelské

**11. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli „Spíše nepřátelské“ nebo „Velmi nepřátelské“ napište důvod:**

---

---

---

---

**12. V případě pracovních problémů se mohu spolehnout na své kolegy, pomohou mi: \***

- Souhlasím     Spíše souhlasím     Spíše nesouhlasím     Nesouhlasím

## VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

**13. Ohodnot'te reálný stav škálou 1-6 \***

**(1 = naprosto souhlasím, 6 = naprosto nesouhlasím)**

**1    2    3    4    5    6**

Vnitrofiremní výměna informací je zcela bezproblémová.                  

Jsem dobře informován o všem důležitém,

co se týká našeho pracoviště.

O schválené změně jsme dobře informováni,

byla s námi projednána.

Porady jsou efektivní a dávají mi všechny potřebné informace.

**14. Jakým způsobem byste chtěl/a být informována o novinkách a změnách ve firmě?**

\*

Osobně od nadřízeného     Prostřednictvím informační nástěnky

E-mailem     Na společných poradách

Jiné: .....

## PRÁCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY

**15. Jak byste celkově charakterizoval/a pracovní podmínky (pracovní pomůcky, čistota prostředí, vybavení)? \***

Vyhovující  Poměrně vyhovující  Poměrně nevyhovující  Nevyhovující

**16. Ohodnoťte následující výroky o Vaší práci a pracovišti škálou 1-6 \***

*(1 = souhlasím, 6 = nesouhlasím)*

**1 2 3 4 5 6**

Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.

Dostávám včas potřebné informace pro plnění pracovních úkolů

Mám možnost se pravidelně podílet na stanovování pracovních cílů a úkolů.

Zadané úkoly jsou pravidelně kontrolovány.

Rozvržení pracovních úkolů mi umožňuje pracovat samostatně.

Stanovené úkoly se mi jeví jako realizovatelné a smysluplné.

Počet pracovníků na našem pracovišti odpovídá potřebám.

## VÁŠ NADŘÍZENÝ – V SOULADU S OTÁZKOU ČÍSLO 2

17. Ohodnoťte následující výroky o Vašem nadřízeném škálou 1-6 \*

(1 = souhlasím, 6 = nesouhlasím)

1 2 3 4 5 6

Nadřízený umí jasně stanovit cíle a úkoly.

Nadřízený řeší/dořeší aktuální problémy.

Můj nadřízený má přirozenou autoritu.

Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení.

Vím, co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou.

Měřítko, podle kterých nadřízený hodnotí můj výkon a osobnost,

jsou mi dobře známa.

Pro dobrý pracovní výkon jsem nadřízeným motivován.

Mám důvěru nadřízeného samostatně se rozhodovat při plnění úkolů.

Se schopností nadřízeného řídit naše oddělení jsem spokojen.

18. U svého nadřízeného bych očekával změnu/zlepšení v:

---

---

## ZÁVĚR

19. Jaké změny by přispěly k Vaší spokojenosti ve firmě? \*

---

---

---

Děkujeme za vyplnění dotazníků a otevřené názory.

Dotazník vhod'te, prosím, do schránky určené pro zlepšovací návrhy.

## PŘÍLOHA P IV: POWERPOINTOVÉ SLIDY

**ENBOS**

# Dotazníkové šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců



Předem děkujeme za Vaši ochotu a Váš čas!

Personální oddělení a studentka VŠ

**ENBOS**

## Dotazník

- Anonymní dotazník pro účely personálního auditu
- Doba vyplnění 10-15 minut
- Výstup je podkladem pro personální oddělení
- Máte možnost vyjádřit svůj názor ke spokojenosti ve firmě a nadřízenému
- Analýzu dat zpracuje studentka vysoké školy
- Komplexní zpětná vazba nadřízenému

**ENBOS**

## Dotazník

- Dotazník si vyzvedněte v tištěné formě:
  - a) Lužkovice - u předáků výroby
  - b) Otrokovice – u vedoucího expedičního skladu
- Vyplněný dotazník vhodte do schránky pro zlepšovací návrhy do 10.2.2020

## PŘÍLOHA V: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

<b>Název projektu:</b> Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě		<b>Předkladatel projektu:</b> Bc. Adéla Výchopňová	
<b>Hierarchie cílů</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje a prostředky ověřování ukazatelů</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení spokojenosti zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>85 % zaměstnanců bude spokojeno se svým zaměstnáním</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotazníkové šetření</li> <li>Pozorování</li> </ul>	
<b>Specifické cíle</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje a prostředky ověřování ukazatelů</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými</li> <li>Zlepšení informovanosti zaměstnanců</li> <li>Zlepšení celkové atmosféry ve firmě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení počtu porad na 1 za 3 měsíce</li> <li>Zavedení 1 teambuildingové akce za rok</li> <li>Zvýšení zpětné vazby pro zaměstnance min. 1 x ročně</li> <li>Snížení fluktuace o 5 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Záznam z porady</li> <li>Náklady akce</li> <li>Formuláře hodnotících pohovorů</li> <li>Záznam fluktuace zaměstnanců</li> </ul>	
<b>Očekávané výsledky</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje a prostředky ověřování ukazatelů</b>	<b>Rizika</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Častější komunikace mezi nadřízeným a podřízeným</li> <li>Větší informovanost</li> <li>Zlepšení vztahů na pracovišti</li> <li>Zvýšení motivace zaměstnanců</li> <li>Častější zpětná vazba pro zaměstnance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porady (1 za 3 měsíce)</li> <li>Setkání se zaměstnanci (2 x za rok)</li> <li>1 Školení vedoucích pracovníků</li> <li>Teambuildingová akce (1 za rok)</li> <li>Hodnotící pohovory (1 za rok)</li> <li>1 Školení vedoucích pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Záznam z porady</li> <li>Zisk společnosti</li> <li>Formuláře hodnotících pohovorů</li> <li>Náklady akce</li> <li>Osvědčení o proškolení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neochota vedoucích pracovníků</li> <li>Nezájem zaměstnanců</li> <li>Nedostatek financí</li> </ul>
<b>Klíčové aktivity</b>	<b>Prostředky</b>	<b>Časový harmonogram:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zavedení pravidelných porad</li> <li>Zajištění školení vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech</li> <li>Zavedení teambuildingové akce</li> <li>Příprava hodnotících pohovorů a proškolení vedoucích pracovníků</li> <li>Představení projektu zaměstnancům a vedení firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanční zdroje</li> <li>Projektová dokumentace</li> <li>Personální manažerka</li> <li>Vedoucí pracovníci</li> <li>Zaměstnanci</li> <li>Školitel</li> </ul>	<p><b>Červenec 2020</b> Seznámení projektu vedení firmy</p> <p><b>Červenec 2020</b> Prezentace projektu zaměstnancům</p> <p><b>Srpen- Září 2020</b> Zavedení projektu</p> <p><b>Říjen 2020</b> Zhodnocení projektu</p>	
<b>Předběžné podmínky:</b>	Podpora managementu firmy	Podpora všech zaměstnanců firmy	


## PŘÍLOHA VI: ZÁZNAM Z PORADY

<b>ENBOS</b>		ZÁZNAM Z PORADY	
Záznam č.:		Datum konání:	
Hodina:		Místnost:	
Téma:			
Přílohy:			
<b>Účastníci:</b>			
Přítomni:			
Nepřítomni:			
Omluveni:			
<b>Program porady:</b>			
<b>Body jednání:</b>			
<b>Kontrola plnění úkolů z minulého období:</b>			
Č. Úkolu	Splněno	Trvá	Nesplněno



Stanovení úkolů na další období:			
Č. úkolu	Úkol	Odpovědnost	Termín zpracování
Nedořešené body:			
Poznámky:			
Zapisovatel:		Podpis zapisovatele:	
Schválil:		Podpis vedoucího:	

## PŘÍLOHA VII: FORMULÁŘ HODNOTÍCIHO POHOVORU I

 <span style="margin-left: 100px;"><b>HODNOTÍCI POHOVOR PRO THP</b></span>				
Jméno hodnoceného:				
Pracovní pozice:		Osobní číslo:		
Jméno hodnotitele:				
Hodnocené období:		Číslo střediska:		
Kritéria hodnocení	Hodnotící škála (1-4)			
	1 (Vynikající)	2 (Nadprůměrný)	3 (Průměrný)	4 (Neuspokojivý)
Odpovědnost				
Pracovní výkon				
Stabilita výkonu				
Pracovní iniciativa				
Odborná kompetence a kvalifikace				
Plánování a organizace práce				
Komentář:				
Přijímání změn a zvládání zátěže				
Rozvoj lidí a delegování ( <i>pro vedoucí</i> )				
Spolehlivost				
Pracovní kázeň				
Komentář:				
Loajalita				
Týmová práce				
Komunikace				
Komentář:				
<b>Plnění cílů pro sledované období</b>				
Obsah cíle	Termín plnění	Míra plnění (%)	Odměna za splnění cíle	
<b>Vzdělávací akce pro sledované období</b>				
Název akce			Úroveň	
<i>Pozn. úrovně: 0 - neznalost, 1 - povědomí, 2 - rámcový přehled, 3 - standardní přehled, 4 – důkladná znalost, 5 – hluboké pochopení</i>				

Stanovení cílů pro budoucí období			
Obsah cíle			Termín splnění
Odměny za plnění:			
Vzdělávací akce pro budoucí období			
Název vzdělávací akce	Termín	souhlasí/nesouhlasí	
Vyjádření hodnoceného			
Navržená opatření			
Návrh opatření	Ano – Ne	Termín	Poznámka
Zachování současné pracovní pozice			
Rozvoj v jiné oblasti			
Možnost dalšího pracovního postupu/přeřazení			
<b>Komentář:</b>			
Datum:		Podpis hodnoceného:	
Datum:		Podpis hodnotitele:	

## PŘÍLOHA VIII: FORMULÁŘ HODNOTÍČÍHO POHOVORU II.

<b>ENBOS</b>		<b>HODNOTÍČÍ POHOVOR PRO KATEGORII D A 9</b>		
Jméno hodnoceného:				
Pracovní pozice:		Osobní číslo:		
Jméno hodnotitele:				
Hodnocené období:		Číslo střediska:		
Kritéria hodnocení	Hodnotící škála (1-4)			
	1 (Vynikající)	2 (Nadprůměrný)	3 (Průměrný)	4 (Neuspokojivý)
Pracovní výkon				
Kvalita práce				
Dodržování pravidel a předpisů				
Množství odvedené práce				
Pracovní iniciativa				
Týmová práce				
Přijímání změn a zvládnání zátěže				
Komentář:				
<b>Plnění cílů pro sledované období</b>				
Obsah cíle		Termín splnění	Míra plnění v (%)	
<b>Požadavky na další přípravu</b>				
Druh přípravy	Poznámka	Termín	Souhlasí/nesouhlasí	
Vzdělávání				
Zaučení nové operace				
Doporučení ke zlepšení				
<b>Vyjádření hodnoceného k hodnocení</b>				
Datum:		Podpis hodnoceného:		
Datum:		Podpis hodnotitele:		